

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA**

REGIANE TIGLIA MATTOS

**O FUTURO DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS *PREMIUM* EM 2030:
ESTUDO SOBRE A REDE DE DISTRIBUIÇÃO DAS FABRICANTES DE
VEÍCULOS ALEMÃS NO BRASIL**

SÃO PAULO

2018

REGIANE TIGLIA MATTOS

**O FUTURO DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS *PREMIUM* EM 2030:
ESTUDO SOBRE A REDE DE DISTRIBUIÇÃO DAS FABRICANTES DE
VEÍCULOS ALEMÃS NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho.

São Paulo

2018

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Mattos, Regiane Tiglia.

O futuro da distribuição de veículos *premium* em 2030: estudo sobre a rede de distribuição das fabricantes de veículos alemães no Brasil. / Regiane Tiglia Mattos. São Paulo, [s.n.]: 2018.

132 f.: il., tab.

Orientador Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho.

Área de concentração: Gestão Estratégica.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2018.

1. Veículos automotores . 2. Segmento automotivo *premium* - Brasil. 3. Varejo de automóveis de luxo - Indústria alemã - Mercado brasileiro. 4. Rede de Concessionárias - Audi - Mercedes - BMW. 5. Método Delphi. I. Carvalho, Daniel Estima de. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

REGIANE TIGLIA MATTOS

**O FUTURO DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS PREMIUM EM 2030:
ESTUDO SOBRE A REDE DE DISTRIBUIÇÃO DAS FABRICANTES DE
VEÍCULOS ALEMÃS NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho.

Aprovado em: _____ de _____ de 2018.

Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho.
(Orientador)

Prof. Dr.

Prof. Dr.

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, Daniel da Luz
e à minha bebê, Alice
que me inspiram e dão significados para além de 2030.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a Deus pela bondade abundante que me sustentou nesse período e tornou possível a conclusão dessa dissertação.

Ao meu esposo, companheiro e incentivador, seu suporte foi essencial para o desenvolvimento desse trabalho. A doce Alice, minha filha querida, que desde sua chegada me trouxe mais garra e disposição para pesquisar e escrever. Aos meus pais que sempre encorajaram meus estudos e desenvolvimento.

Na trajetória profissional o Segmento automotivo me presenteou com muitos colegas de trabalho que viraram amigos pessoais, a todos esses agradeço a ajuda, os bate-papos e os *insights* que colaboraram para esse estudo.

Agradeço a todos que contribuíram respondendo aos questionários e especialmente ao meu gestor Guilherme Rezetti que contribuiu de maneira significativa para eu prosseguir no curso do mestrado.

Meu agradecimento profundo e sincero ao meu orientador Dr. Daniel Carvalho que me conduziu nessa dissertação e apoiou não só na elaboração do trabalho, mas também, contribuiu para que eu chegasse até o fim deste processo.

A minha banca examinadora composta por Dr. Leandro Fraga da FIA e Dra. Renata Spers da FEA-USP que, desde a qualificação, fizeram observações essenciais para o direcionamento desta pesquisa.

Muito obrigada à equipe da FIA, e também a todos da minha turma de Mestrado que foram companheiros nessa caminhada.

EPÍGRAFE

Faça o que você pode, com o que você tem, no lugar onde você está!

T.Roosevelt

Acredito que só assim é possível construir o futuro.

Regiane T.Mattos

RESUMO

O segmento automobilístico tem significativa representatividade na economia nacional. Nos últimos anos houve expressivas mudanças no segmento *premium* em consequência do Programa Inovar-Auto (2013-2017). Embora este já tenha seu sucessor, o Rota 2030, ele demandou investimentos com implementação ou ampliação da capacidade produtiva por parte das fabricantes de veículos no território nacional. Diante desse cenário, incertezas que a economia brasileira enfrenta, aliado às principais tendências desse segmento, como: aumento de compras pela internet, custo de terreno nos grandes centros, margens de lucro cada vez mais enxutas. O presente estudo investigou por meio de uma Pesquisa Documental e pelo método Delphi, as tendências futuras para o Canal de distribuição das montadoras de veículos automotores alemães de luxo no Brasil (Audi, BMW e Mercedes) e analisou como essas prospecções poderão impactar a atuação da Rede de Concessionárias no mercado brasileiro. Para tanto, identificou as visões prospectivas de ampliação, redução ou manutenção da Rede de Concessionárias das marcas alemãs (Audi, BMW e Mercedes); levantou as possibilidades de mudanças no processo de vendas de automóveis *premium* das marcas alemãs, no mercado brasileiro, por meio da análise das principais tendências globais; avaliou o impacto dos custos de identidade e *design* da marca (CI/CD – *Corporate Identity/Corporate Design*), nas concessionárias *premium* brasileiras e, a partir da identificação de tendências, trouxe recomendações para auxiliar a atuação da Rede de Concessionárias e fabricantes de veículos a enfrentar as incertezas do mercado em questão.

Palavras-chave: segmento automotivo *premium*, Rede de Concessionárias, Audi, BMW, Mercedes, tendências, estudos futuros.

ABSTRACT

The automobile segment has significant representation in the national economy. In recent years there have been significant changes in the premium segment as a result of the Inovar-Auto Program (2013-2017), although this has already had its successor, Route 2030, it demanded investments with implementation or expansion of production capacity by vehicle manufacturers in the National territory. Given this scenario, uncertainties that the Brazilian economy faces, together with the main trends in this segment, such as: increased purchases through the internet, cost of land in major centers, profit margins increasingly lean. The present study investigated the future trends for the Distribution channel of the German automotive luxury automobile manufacturers in Brazil (Audi, BMW and Mercedes) through a Documentary Research and by the Delphi method and analyzed how these prospects could impact the performance of the Network of Concessionaires in the Brazilian market. In order to do so, it identified the prospective visions for the expansion, reduction or maintenance of the dealership network of the German brands (Audi, BMW and Mercedes); has raised the possibility of changes in the process of sales of premium automobiles of the German brands in the Brazilian market by analyzing the main global trends; (CI / CD - Corporate Identity / Corporate Design) in the Brazilian premium concessionaires and, based on the identification of trends, has made recommendations to assist the performance of the Network of Dealers and vehicle manufacturers to face the uncertainties of the market in question.

Key words: Automotive premium segment, Dealer Network, Audi, BMW, Mercedes, trends, future studie.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONCORRÊNCIA NO BRASIL DA AUTOMOTIVE FLEET	17
FIGURA 2 - RELAÇÕES DO SEGMENTO AUTOMOTIVO	18
FIGURA 3 - RELEVÂNCIA DAS MARCAS ALEMÃS NO SEGMENTO <i>PREMIUM</i> ..	21
FIGURA 4 - ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
FIGURA 5 - FATOS IMPORTANTES DO SEGMENTO AUTOMOTIVO	25
FIGURA 6 - MAPA DO BRASIL – DISTRIBUIÇÃO DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS	27
FIGURA 7 – VENDA E LOCAÇÃO (R\$/M ²).	33
FIGURA 8 - PANORAMA DOS PADRÕES DA MARCA	34
FIGURA 9 - HISTÓRICO DOS ESTUDOS DE FUTURO	44
FIGURA 10 - SEQUÊNCIA DE EXECUÇÃO DE UMA PESQUISA DELPHI ELETRÔNICA	47
FIGURA 11 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MÉTODO DELPHI	48
FIGURA 12 - FUNDAMENTAÇÃO DA ANÁLISE DOCUMENTAL	55
FIGURA 13 - VISÃO GERAL DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS	57
FIGURA 14 - OS CINCO PILARES DO PARADIGMA DAS MUDANÇAS	63
FIGURA 15 - CARACTERÍSTICAS DA JORNADA DE COMPRA	63
FIGURA 16 - PROCESSO FUTURO DA COMPRA DO VEÍCULO	65
FIGURA 17 - JORNADA DE COMPRA	66
FIGURA 18 - <i>SHOWROOM</i> DIGITAL AUDI	71
FIGURA 19 - ANÁLISE <i>SWOT</i>	76
FIGURA 20 – NÚVEM DE PALAVRAS – RECOMENDAÇÕES PARA 2030	108
FIGURA 21 – OS 03 PILARES DO SEGMENTO AUTOMOTIVO PREMIUM DE 2030	110

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - REDE DE CONCESSIONÁRIAS NO BRASIL.....	26
QUADRO 2 - DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
QUADRO 3 - PANORÂMA DAS ETAPAS DE PESQUISA	39
QUADRO 4 - MATERIAIS UTILIZADOS NA PESQUISA DOCUMENTAL.....	42
QUADRO 5 - EXECUÇÃO DETALHADA	49
QUADRO 6 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO	51
QUADRO 7 - COMPARATIVO LEI FERRARI 1979 E 1990.....	85
QUADRO 8 - LISTA DE TENDÊNCIAS E FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO.....	87
QUADRO 9 – JUSTIFICATIVAS DOS ESPECIALISTAS SOBRE O TAMANHO DA REDE DE CONCESSIONÁRIOS NO BRASIL - 2030.....	91
QUADRO 10 – PRINCIPAIS AÇÕES.....	97
QUADRO 11- OS PRINCIPAIS ARGUMENTOS IDENTIFICADOS.....	98

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ÁREA DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES – QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI	90
TABELA 2 - DETALHAMENTO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS PAINELISTAS DA SEGUNDA RODADA DO DELPHI.....	100
TABELA 3 - DETALHAMENTO DO PERFIL DO RESPONDENTE QUANTO A ÁREA EM QUE ATUA NO SEGMENTO AUTOMOBILÍSTICO	101
TABELA 4 – LISTA DOS PRINCIPAIS RESULTADOS RELACIONADOS AO CLIENTE FINAL.....	109
TABELA 5 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS	112

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE VISITAS À CONCESSIONÁRIA ANTES DE COMPRAR UM VEÍCULO	59
GRÁFICO 2 – FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS RESPONDENTES – QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI.....	89
GRÁFICO 3 – NÚMERO DA REDE DE CONCESSIONÁRIOS NO BRASIL - 2030 .	91
GRÁFICO 4 – PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO SEGMENTO AUTOMOTIVO PREMIUM EM 2030 – QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI	93
GRÁFICO 5 – AÇÕES MAIS RELEVANTES PARA ATRAIR O CLIENTE FINAL ATÉ O SHOWROOM– QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI.....	94
GRÁFICO 6 – ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS – QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI	98
GRÁFICO 7 - TAMANHO DA REDE DE CONCESSIONÁRIOS	102
GRÁFICO 8 – PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO SEGMENTO AUTOMOTIVO PREMIUM EM 2030.....	103
GRÁFICO 9 - AÇÃO PARA ATRAIR O CLIENTE AO <i>SHOWROOM</i> E FIDEALIZAR	104
GRÁFICO 10 - CARACTERÍSTICA MAIS IMPORTANTE DO VENDEDOR DA CONCESSIONÁRIA DO FUTURO - 2030	105
GRÁFICO 11 - VENDAS DIRETAS.....	106
GRÁFICO 12 - AÇÃO PARA CONCILIAR PADRÕES DA MARCA VS RETORNO FINANCEIRO DO INVESTIDOR.....	107
GRÁFICO 13 - PROCESSO DE VENDAS.....	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivos do estudo.....	19
1.3 Delimitação do Escopo.....	20
1.4 Justificativa.....	20
1.5 Estrutura da Dissertação	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Panorama do Segmento Automotivo.....	24
2.1.1 Segmento Automotivo Premium.....	25
2.1.2 Varejo de Luxo	28
2.1.3 Varejo de Automóveis de Luxo no mercado brasileiro	28
2.1.4 Custos das Instalações e Rentabilidade da Rede de Concessionárias.....	29
2.2 Implementação de concessionárias no Brasil	31
2.2.1 Localização	32
2.2.2 Padrões da Marca	33
2.3 Gestão da Concessionária	34
3 MÉTODO DE PESQUISA	37
3.1 Introdução	37
3.2 Descrição do método.....	37
3.3 Classificação da Pesquisa.....	38
3.4 Detalhamento das Técnicas de Pesquisa	40
3.4.1 Pesquisa Documental	40
3.4.2 Determinação dos objetivos da Pesquisa Documental e Elaboração do Plano de Trabalho	41
3.4.3 Identificação da Fonte, autores, e obtenção do material.....	41
3.4.4 Tratamento de Dados, Compilação e Redação final do Trabalho	43
3.5 Estudos do Futuro	43
3.5.1 História e Conceito	43
3.5.2 Delphi.....	46
3.6 Matriz de Amarração	50
3.7 Universo e Unidade de Análise	53
3.8 Coleta de Dados e Instrumento de Coleta.....	53
4 Análise e Resultados.....	55
4.1 1ª Etapa - Introdução e Fundamentação.....	55

4.1.1 Pesquisa Documental.....	55
4.1.2 Relatórios do Segmento automotivo	56
4.1.3 Programas do Governo	79
4.1.4 Lei Ferrari e Código do Consumidor	81
4.2 Síntese dos Resultados da 1ª Etapa.....	87
4.3 2ª etapa – Introdução e Fundamentação	88
Delphi – 1ª Rodada	88
4.2.2 Perfil dos Respondentes – 1ª Rodada.....	88
4.2.3 Análise do Segmento Automotivo Premium - 2030, por meio dos especialistas.....	90
4.2.4 Delphi – 2ª Rodada	99
4.2.5 Perfil dos Respondentes – 2ª Rodada.....	99
4.2.6 Análise do Segmento Automotivo Premium – 2030, por meio dos especialistas.....	101
4.2.7 Sínteses dos Resultados da 2ª Etapa	109
5 Considerações Finais	112
5.1 Panorâma Geral	112
5.2 Sumário de Resultados quanto aos objetivos da dissertação.	112
5.3 Teoria versus Prática	115
5.4 Limitações do estudo	117
5.5 Sugestões de Pesquisas Futuras.....	117
Referências	118
APÊNDICE A.....	121
APÊNDICE B.....	126

1 INTRODUÇÃO

O automóvel está presente há mais de um século na história do mercado brasileiro, transformando São Paulo e Rio de Janeiro de forma intensa a partir de 1910. Ruelas coloniais foram substituídas por avenidas, o que mudou o traçado viário das duas capitais.

As importações de veículos também cresceram rapidamente, e na década de 30 o presidente da República, Getúlio Vargas, implanta uma nova mentalidade no governo que seria uma espécie de embrião do que viria a nascer em 1956, quando Juscelino Kubitschek instituiu o GEIA - Grupo de Estudos da Indústria Automobilística, que estabeleceria e inspecionaria as normas para a criação da indústria automobilística brasileira, uma vez que a fabricação local era um dos alicerces do governo JK.

O segmento automotivo modificou de maneira significativa a vida de muitos brasileiros. No ano de 1957 o setor empregava 9,8 mil funcionários, e originava 140 mil empregos diretos e indiretos, com fabricação de cerca de 30 mil veículos. Todos eram comercializados no mercado interno, ou seja, não havia exportação nesse período.

A indústria automobilística investiu em pesquisa, principalmente no âmbito da engenharia, o que gerou várias inovações, entre elas o carro a álcool, com início em 1975, onde a partir dessa inovação tornou-se possível, em 2003, a criação da tecnologia flex, algo extremamente inovador e reconhecido mundialmente. Atualmente a produção e as vendas destas unidades já chegam a 90%.

É possível afirmar que a relevância do segmento é historicamente crescente, ao passo que nos dias atuais são mais de 130 mil funcionários diretos e a cadeia produtiva contempla 1,5 milhão de empregos. Durante a história do segmento a produção já atingiu o volume de 3,73 milhões de unidades, com venda em torno de 3,8 milhões em 2012. Se nos anos 50 não havia exportações, posteriormente elas chegaram a um patamar de quase 900 mil unidades. Mesmo com a queda que o segmento automotivo teve na representatividade da economia nacional nos últimos anos, em 2015, ainda representa 4,1% do PIB brasileiro (ANFAVEA, 2015).

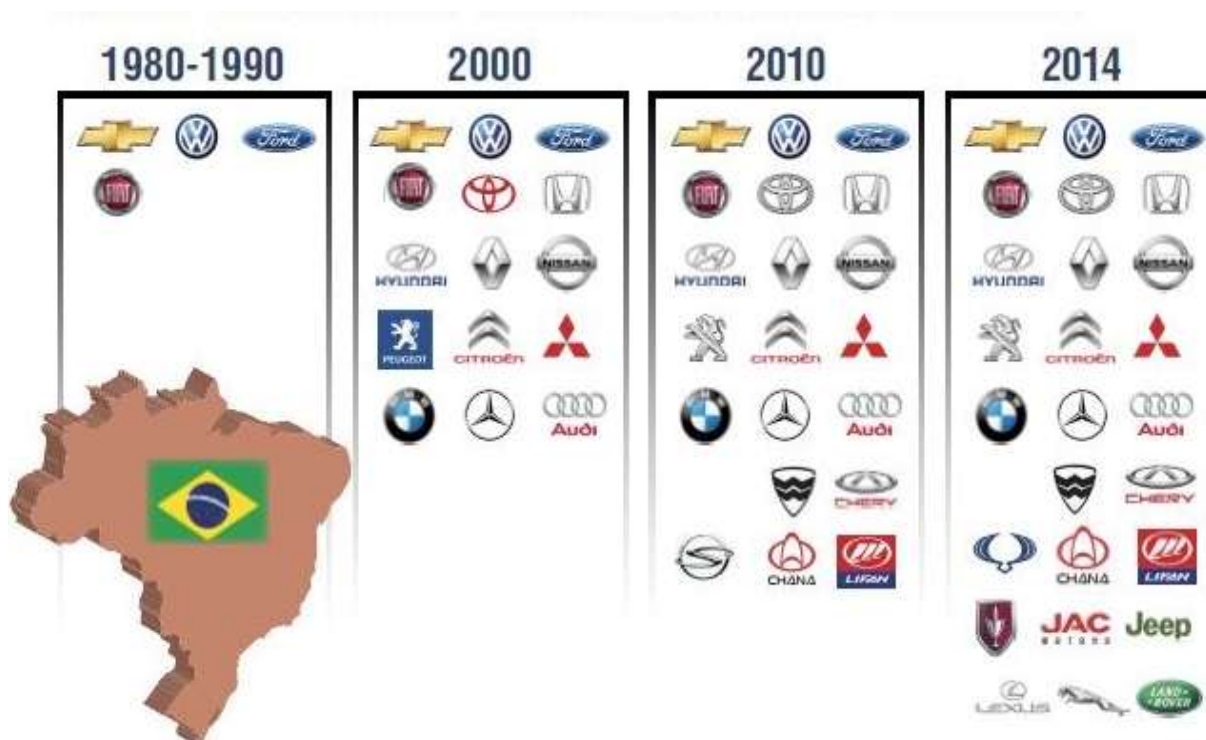
Se em 2012 o recorde foi de 3,8 milhões de veículos vendidos, em 2016 esse número foi de 2,05 milhões de unidades (ANFAVEA, 2017).

Esse segmento está presente em todas as regiões brasileiras com 64 unidades industriais responsáveis por gerar empregos e renda (ANFAVEA, 2016).

O número de marcas presentes no território nacional cresceu de maneira célere. Nos anos 50, esse número era extremamente restrito, e os nomes mais significativos eram: Fiat, General Motors, Volkswagen e Ford. Foi nesse contexto, com o número enxuto de marcas, que a Rede de concessionárias iniciou sua expansão no território nacional, cenário que permitia retornos financeiros altos, nos anos 50 o lucro líquido chegou a atingir o patamar de 40%.

Os novos entrantes e o fim da concorrência hegemônica entre as principais marcas destacam uma nova fase do mercado, que se deu principalmente a partir dos anos 90 com abertura de mercado, promovida pelo presidente da época, Fernando Collor de Mello. A Figura 01 – Concorrência no Brasil da Automotive Fleet, 2016 ilustra essa realidade.

Figura 1 - Concorrência No Brasil Da Automotive Fleet



Fonte: Automotive Fleet (2016).

O Brasil possui entre 40 a 50 montadoras de automóveis, a crescente concorrência no setor, o que demanda maior eficiência não somente das fabricantes de veículos, mas também a Rede de Concessionárias no país.

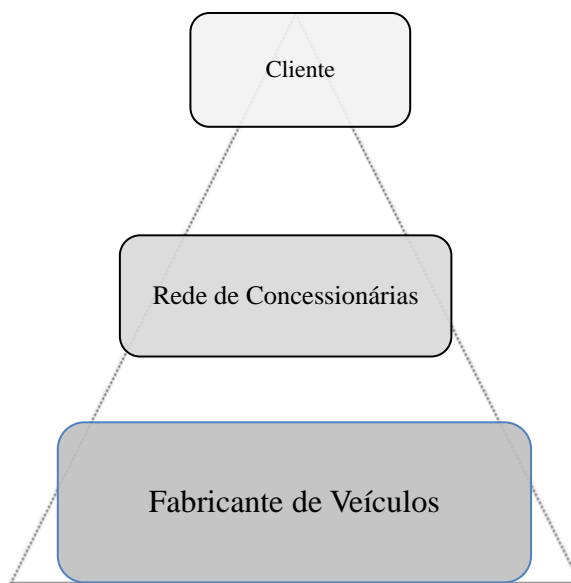
1.1 Problema de pesquisa

Conforme exposto na contextualização, há uma série de mudanças no segmento automotivo, entre eles o aumento da concorrência, conhecidos como *newcomers*, a partir da década de 90 (ABEIVA, 2017).

Assim, antes o setor contava com poucos competidores entre os fabricantes de veículo, situação que permitia conduzir o relacionamento com a Rede de Concessionárias e Cliente, sem precisar considerar as necessidades dos últimos, de maneira significativa, a relação pode ser representada pela Figura 2 – Relações do Segmento Automotivo.

Na base da Figura 2, estão os fabricantes de veículos que determinam as regras, são intermediados pela Rede de Concessionárias e a relação finaliza com o Cliente.

Figura 2 - Relações Do Segmento Automotivo



Fonte: Elaborado Pela Autora (2018).

Além da entrada dos novos competidores, os entraves para importação de veículos oriundos do Programa Inovar-Auto, fez gerar investimentos com implementação ou ampliação da capacidade produtiva por parte das fabricantes de veículos no território nacional (DECRETO n. 7.819, de 10/2012).

Essas modificações no cenário, aliadas a uma série de tendências globais que resumem as necessidades do cliente atual, trazem a urgência em entender o papel da Rede de Concessionárias nessa relação.

Diante do contexto exposto, essa pesquisa visa responder a seguinte questão:

Quais as tendências futuras para a rede de distribuição das fabricantes alemãs de veículos automotores de luxo no Brasil para 2030?

Considerando a numerosa quantidade de informações sobre o segmento automobilístico, a pergunta se concentra no mercado *premium*, veículos acima de R\$ 100.000,00 reais, uma vez que é o segmento mais impactado com a Política Inovar Auto.

Define-se o horizonte de estudo até 2030, uma vez que a nova política de governo - Rota 2030, para o segmento automotivo está em planejamento para o período em questão.

1.2 Objetivos do estudo

Essa dissertação tem como objetivo geral identificar as tendências futuras para o Canal de distribuição das montadoras de veículos automotores alemãs de luxo no Brasil (Audi, BMW e Mercedes) e analisar como essas prospecções poderão impactar a atuação da Rede de Concessionárias no mercado brasileiro.

Para tanto, os objetivos específicos são:

- Identificar as visões prospectivas de ampliação, redução ou manutenção da Rede de Concessionárias das marcas alemãs (Audi, BMW e Mercedes).
- Levantar as possibilidades de mudanças no processo de vendas de automóveis *premium* das marcas alemãs supracitados, no mercado brasileiro, por meio da análise das principais tendências globais.
- Avaliar o impacto dos custos de identidade e *design* da marca (CI/CD – *Corporate Identity/Corporate Design*), nas concessionárias *premium* brasileiras.
- A partir da identificação de tendências, recomendar ações que possam auxiliar a atuação da Rede de Concessionárias e fabricantes de veículos para enfrentar as incertezas do mercado em questão.

1.3 Delimitação do Escopo

É importante destacar que o presente estudo não tem como objetivo tratar sobre tendências que tangem os temas de cadeia produtiva ou produção de veículos *premium* no Brasil;

Os temas urbanização e mobilidade, renda para consumo e mudanças no perfil do consumidor servem como subsídios secundários utilizados para tornar possível a análise do tema proposto, mas não são o foco dessa pesquisa.

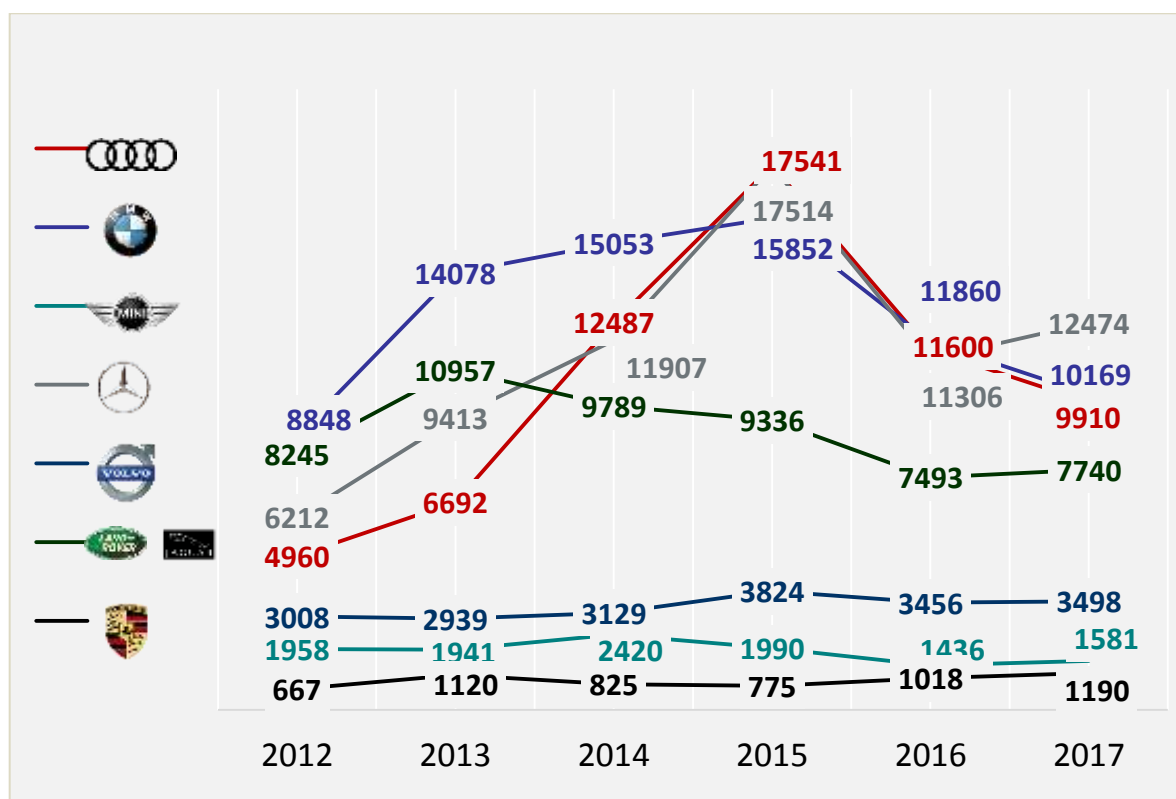
Este estudo menciona as regulações que permeiam esse segmento, com o objetivo de contextualizar a discussão, mas essas não são objetos centrais de pesquisa do trabalho, uma vez que esse tema poderia ser abordado isoladamente em um trabalho do setor.

1.4 Justificativa

Espera-se que os resultados dessa dissertação possam contribuir com recomendações para atuação da Rede de Concessionárias e fabricante de veículos, para enfrentarem as incertezas presentes nesse mercado. A relevância deste trabalho é devido aos seguintes motivos:

1. Importância do segmento automotivo brasileiro perante o PIB Nacional: de acordo com secretário de Desenvolvimento e Competitividade Industrial, representa em torno de 22% do PIB industrial brasileiro.
2. Relevância das marcas alemãs no segmento *premium*: as marcas alemãs Audi, BMW e Mercedes são de maior relevância no mercado *premium* nacional considerando que a soma de veículos vendidos pelas 3 marcas representa cerca de 80% do mercado *premium*.

A Figura 3 registra o destaque das Marcas *Premium* no Brasil. Na base da Figura são dispostos os carros com valores de venda acima de R\$ 100 mil reais.

Figura 3 - Relevância Das Marcas Alemãs No Segmento *Premium*

Fonte: Anfavea e Jato (2016) atualizado pela autora com os dados RENAVAL 2018.

3. O impacto que tais marcas sofreram devido ao Programa Inovar- Auto (2013 - 2017). As modificações nas regras por meio do Inovar- Auto (Decreto n. 7.819, de 10/2012), afetaram de maneira significativa o segmento *premium*.
4. A motivação desse trabalho também se baseia no interesse da pesquisadora sobre o segmento automotivo, uma vez que a mesma atua no segmento desde 2007.

1.5 Estrutura da Dissertação

Essa dissertação, estrutura-se em duas partes, a primeira contém toda a fundamentação do trabalho e a segunda os Resultados.

Divide-se em 5 Capítulos, os três primeiros Capítulos contemplam a fase teórica, os quais são: Introdução, Referencial Teórico e Método de Pesquisa.

A fase empírica contemplada no Capítulo 4, com Análise dos Resultados da pesquisa documental e as duas etapas do Delphi, e por fim, o Capítulo 5 que contempla as Considerações Finais desta dissertação. A estrutura é ilustrada na Figura 4:

Figura 4 - Estrutura da Dissertação

Estrutura da Dissertação	PARTE 1 - FUNDAMENTAÇÕES	Fase Teórica	Capítulo 01 Introdução	Contextualização	Problema de Pesquisa	Objetivos do Estudo	Delimitação do Escopo	Justificativa	Estrutura da Dissertação
			Capítulo 02 Referencial Teórico	Segmento Automotivo	Varejo de Luxo	Varejo de Automóveis de Luxo	Custos das Instalações	Implementação de Concessionária	Gestão de Concessionária
		Fase Empírica	Capítulo 03 Método de Pesquisa	Introdução	Descrição do Método	Classificação da Pesquisa	Detalhamento	Universo e Unidade de Análise	Coleta de Dados e Instrumento de Coleta
	PARTE 2 - RESULTADOS	Capítulo 04 - Análise e Resultados		Dados Secundários Pesquisa Documental	Introdução e Fundamentação	Relatórios de Consultoria	Programas do Governo – Inovar Auto e Rota 2030	Lei Ferrari e CDC	Síntese dos Resultados
				Dados Primários Delphi	1ª Rodada	Análise e Resultados	2ª Rodada	Análise e Resultados	Síntese dos Resultados
		Capítulo 05 Considerações Finais	Panorama Geral	Teoria vs Prática	Limitações do Estudo	Sugestões de Pesquisas Futuras			

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo traz o arcabouço teórico, ou seja, os pilares conceituais da dissertação. Para tanto, explora-se informações do Segmento Automotivo, com detalhes sobre o segmento Premium e as marcas Audi, BMW e Mercedes, que são o escopo desta pesquisa.

O Varejo de Luxo é abordado com o foco na similaridade de ações empregadas entre produtos e empresas, principalmente no que tange o mercado de luxo.

Custos das Instalações e Rentabilidade de Concessionárias no Brasil são abordados com foco na implementação de concessionárias no mercado brasileiro e na Gestão de Concessionária.

Os pilares elencados servem de suporte à investigação proposta neste trabalho de pesquisa.

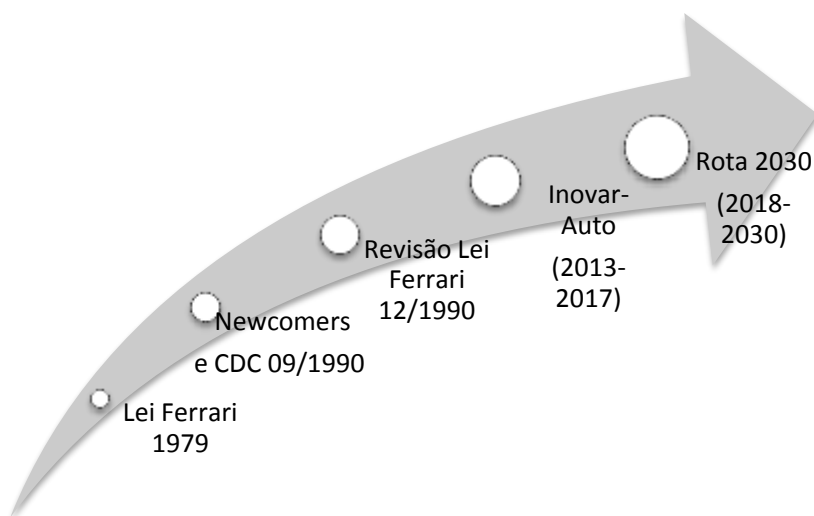
2.1 Panorama do Segmento Automotivo

Esse tópico não visa a exaustão do tema, mas se concentra nos principais fatos que de alguma maneira influenciam o segmento e tem importância para o encadeamento lógico desta dissertação.

A Figura 5 – Fatos importantes Segmento Automotivo, expõe esses acontecimentos que iniciam com os *Newcomers* – novas marcas de automóveis que chegam no Brasil com o advento da abertura de mercado, o Código de Defesa do Consumidor de 1990 é outro marco significativo que fomenta a necessidade de revisões na Lei Ferrari.

Posteriormente é citado o Programa Inovar-Auto que impactou de maneira significativa o mercado *premium*, principalmente as empresas importadoras de veículos, por fim a Rota 2030 que tem como objetivo substituir o Inovar-Auto.

Figura 5 - Fatos Importantes do Segmento Automotivo



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

2.1.1 Segmento Automotivo Premium

Embora o segmento automobilístico já esteja comemorando seus 60 anos no território nacional, o mercado *premium*, especialmente as fabricantes de veículos automotores alemã de luxo, Audi, BMW e Mercedes, com seus modelos de veículos importados, iniciaram sua atuação após a abertura do mercado brasileiro, no início da década de 1990 (ABEIFA, 2017).

Os altos investimentos que ocorreram em consequência ao Programa Inovar-Auto, com a implantação das fábricas no território nacional, já ocorreram em sua maior parte, principalmente nas três marcas alemãs analisadas: Audi, BMW e Mercedes, porém, com a crise econômica instaurada no mercado brasileiro e as perspectivas negativas para o segmento desde 2015, dificulta-se a perspectiva positiva no que tange o retorno financeiro.

2.1.1.1 Audi, BMW e Mercedes.

As três marcas analisadas estão presentes em todas as regiões brasileiras, a forma de análise da distribuição da Rede de Concessionárias unifica a Região Norte e Região Nordeste.

No Quadro 1 – Rede de Concessionárias no Brasil, é possível verificar o número de concessionárias das marcas: Audi, BMW e Mercedes Benz no mercado brasileiro.

Quadro1 - Rede de Concessionárias no Brasil

	AUDI	BMW	MBenz	Total
Região I	18	20	24	62
Região II	10	11	14	35
Região III	11	11	13	35
Região IV	11	12	12	35
Total	50	54	63	167

Fonte: Elaborada Pela Autora (2018).

No mapa do Brasil ilustrado na Figura 6 - Mapa do Brasil – Distribuição da Rede de Concessionárias esta a capilarização das concessionárias das marcas Audi, BMW e Mercedes Benz, conforme a divisão regional proposta no Quadro 1.

O Estado de São Paulo que é representado pela cor vermelha (Região I), embora tenha a menor extensão geográfica é a região de maior concentração de concessionárias no Brasil.

As demais regiões possuem uma uniformidade na distribuição, estão descritas em ordem decrescente de concentração das lojas, ou seja, o número de concessionárias versus o território considerado, sendo assim, estão dispostas da seguinte forma: Região II – Região Sul, Região III Parte do Sudeste e Centro do Brasil, Região IV Norte e Nordeste.

2.1.2 Varejo de Luxo

O *marketing* de luxo nasce com a missão de dissecar os desejos, torna-se evidente que a escolha do cliente não está focada no campo da razão apenas, para tanto, as características subjetivas relacionadas às marcas de luxo são essenciais (KOTLER, 1993).

O luxo relaciona-se com o desejo de marcar *status* social e diferenciar-se das outras pessoas (VEBLEN, 1965; ALLÉRES, 2000; LIPOVETSKY; ROUX, 2005). Mas também, trata-se de uma aspiração legítima do homem ao mais belo, mais qualitativo e mais prazeroso (CASTAREDE, 2005).

Há características na marca de luxo que na visão do cliente final são essenciais, que não se trata apenas da qualidade do produto, porém são características subjetivas que impactarão diretamente na decisão de compra do consumidor, entre essas características estão em ordem de importância, segundo o estudo: prestígio, tradição, história da marca, reconhecimento, entre outros (KPMG, 2012). Conforme citado no primeiro parágrafo e no contexto do mercado de luxo é que estão inseridas essas marcas, em que os preços não é o critério de compra mais importante.

Na concepção moderna o preço não é muito relevante, o luxo tem a ver com raridade, experiência, surpresa e desejo, traduzidos em concepções muito mais ecléticas e subjetivas (FRIDMAN, 2007).

Por esta razão se faz necessário estudar constantemente o comportamento dos consumidores, descobrindo quem é este consumidor e quais as suas características pessoais que influenciam seu comportamento de compra (KOTLER, 2016).

2.1.3 Varejo de Automóveis de Luxo no mercado brasileiro

O Segmento automotivo de luxo no Brasil começa a adquirir os contornos atuais com a abertura de mercado, durante o governo Collor de Mello, assim como o mercado de luxo em geral, e possui seu desenvolvimento graças à estabilidade monetária conquistada a partir do Plano Real (D'ANGELO, 2006).

Pouco mais de um ano após a reabertura do mercado brasileiro, em 31 de março de 1991, foi fundada a ABEIVA, hoje ABEIFA – Associação Brasileira das Empresas Importadoras e Fabricantes de Veículos Automotores, com quatro marcas filiadas: BMW, Citroën, Lada e Mitsubishi (ABEIFA, 2018).

Quatro anos depois, em 1995, a ABEIFA listava em seus quadros 30 marcas internacionais: Asia Motors, Audi, BMW, Bentley, Bugatti, Chrysler, Citroën, Daewoo, Daihatsu, Ferrari, FSO (não chegou a atuar), Honda, Hyundai, Jaguar, Kia Motors, Land Rover, Lada, Lamborghini, Lexus, Lotus, Mazda, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Nissan, Peugeot, Renault, Rolls Royce, Subaru, Toyota e Volvo (ABEIFA, 2018).

Atualmente as marcas que contemplam essa dissertação: Audi, BMW e Mercedes compõem mais de 30.000 unidades de veículos vendidos no ano de 2017 no Brasil. O que revela o alto potencial do segmento *premium* no mercado brasileiro (RENAVAM, 2018).

Observa-se que há dois conceitos para carros de luxo, quanto se trata do mercado nacional: os que atendem à necessidade da família, devido ao espaço interno, funcionalidade, conforto e segurança ou se trata de uma compra emocional, relacionada ao design do carro aliado ao poder, status que a marca trará ao comprador (REVISTA ÚNICA, 2011).

O panorama sobre o consumidor de carro de luxo no Brasil informa que a maioria dos compradores ainda é formada por profissionais liberais acima de 35 anos e por empresários. Mas nos últimos anos esse padrão modifica-se um pouco com a inserção das mulheres, que conquistaram cargos mais altos no mercado de trabalho, e os jovens bem-sucedidos - especialmente geração Y (REVISTA ÚNICA, 2011).

2.1.4 Custos das Instalações e Rentabilidade da Rede de Concessionárias

Para tratar sobre o custo das instalações de uma concessionária no mercado brasileiro, precisa-se atentar que as marcas que são o objeto de estudo: Audi, BMW e Mercedes são marcas de luxo, fator este que impacta diretamente nos custos das instalações para construir uma loja, assim como na rentabilidade dos concessionários (ABEIVA, 2017).

No contexto apresentado, compreende-se o motivo pelo qual as marcas em questão valorizam tanto as instalações das concessionárias que representam sua marca. Há equipes especializadas na matriz pensando sobre todos os detalhes que irão compor o ambiente da concessionária, segundo dados internos das montadoras analisadas (ABEIVA, 2017).

De igual modo, há especialistas que se dedicam para a escolha de cada item, desde os estruturais como piso, teto, mobiliário que devem ser utilizados, até os elementos digitais para interação do cliente, o cheiro da concessionária, as músicas escolhidas, o café que deverá ser servido. Todos esses critérios são requeridos para a Rede de Concessionárias, sendo mandatório para manter o padrão da marca e é algo previsto no Artigo 16, da Lei Ferrari nº6.729/1979.

Os custos muitas vezes são altos, pois não há fornecedores brasileiros para os elementos das concessionárias (mobiliário, piso, teto, etc), assim, há uma prática comum em que as matrizes estabelecem contratos globais que fornecerão para a marca mundialmente, para ganhar escala e melhores preços. Porém, nesse contexto, o custo de implementação possui uma série de variáveis como o custo de importação, taxa de câmbio, tempo de entrega, que muitas vezes oneram os investidores.

Além dos padrões arquitetônicos é fundamental atentar-se aos quesitos de *geo-marketing* que interfere diretamente na escolha do local em que a concessionária atuará (FENABRAVE, 2015).

Para analisar as tendências futuras do segmento automotivo no Brasil, as tendências globais e a gestão do negócio são de extrema importância, por isso avaliar os mercados que apresentam maiores custos de instalação tanto para aquisição quanto locação, faz-se necessário, uma vez que o custo fixo tem impacto direto na rentabilidade do concessionário e a história tem mostrado que esta é força motriz para qualquer modificação nesse segmento (FENABRAVE, 2015).

O segmento *premium* em que as marcas analisadas estão posicionadas, costumam ter uma margem maior quando comparadas às marcas de volume, como: Fiat, Ford, GM, Volkswagen, etc, que comercializam carros populares, esse fator se dá por diversas razões que vão desde o valor agregado do produto até o menor impacto que o consumidor dessas marcas sofre em relação às instabilidades econômicas do país (FENABRAVE, 2015).

Ao abordar sobre a rentabilidade da Rede de Concessionárias no Brasil observa-se que a queda na rentabilidade das marcas de volumes iniciou já nos anos 90, segundo estudos das associações das marcas. Uma das causas apontadas é a chegada das novas marcas no Brasil, e conseqüentemente o crescimento da concorrência (FENABRAVE, 2015).

Porém, mesmo com os lucros superiores que as marcas *premium* historicamente possuem, pelas razões já apresentadas, as conjunturas econômicas e de governo dos últimos anos fazem os investidores do mercado *premium* ficarem atentos a rentabilidade de seu negócio (FENABRAVE, 2015).

Ao abordar as conjunturas de governo, reforça o impacto do Programa Inovar-Auto sobre a indústria automobilística, pois foi exigida uma série de investimentos em aumento de capacidade produtiva, porém, sucedido pela severa crise econômica, o que causou a reversão de expectativas no segmento analisado (FENABRAVE, 2015).

Desde 2014, a indústria de automóvel enfrenta quedas no volume de vendas, resultando alta ociosidade na capacidade de produção, rompimento de contratos e frustração frente aos investimentos realizados recentemente (FENABRAVE, 2015).

Segundo a estatística da ANFAVEA (2015), o mercado *premium* não foi o primeiro a ser impactado, porém em 2015 e 2016 já começa a sentir a queda de mercado e com a implantação da fábrica, no momento estão operando, com menos de 50% da capacidade produtiva das novas unidades (FENABRAVE, 2016).

A Rede de Concessionárias no Brasil em 2016 sofreu sucessivas falências tendo o fechamento de cerca de 1.800 concessionárias. Embora as marcas que estão sendo analisadas não sofreram perdas em sua Rede de Distribuição em 2016, elas deixaram de expandir (FENABRAVE, 2016).

Descrever essa situação é de extrema importância, pois ela impactará significativamente na forma de pensar a Gestão da Concessionária e nos processos de vendas, temas que são o foco desse estudo.

2.2 Implementação de concessionárias no Brasil

Na fase de implementação das concessionárias há fatores essenciais que são avaliados, e considerados elementares para a marca, os principais são:

1 - O local em que a concessionária será instalada.

2 - Os padrões da marca - que precisam ser rigorosamente atendidos, tanto no quesito de identidade e *designer* da marca, quanto nos processos para vendas (*Showroom*) e pós-vendas (Oficina).

Com referência ao local de instalação da concessionária, é essencial avaliar:

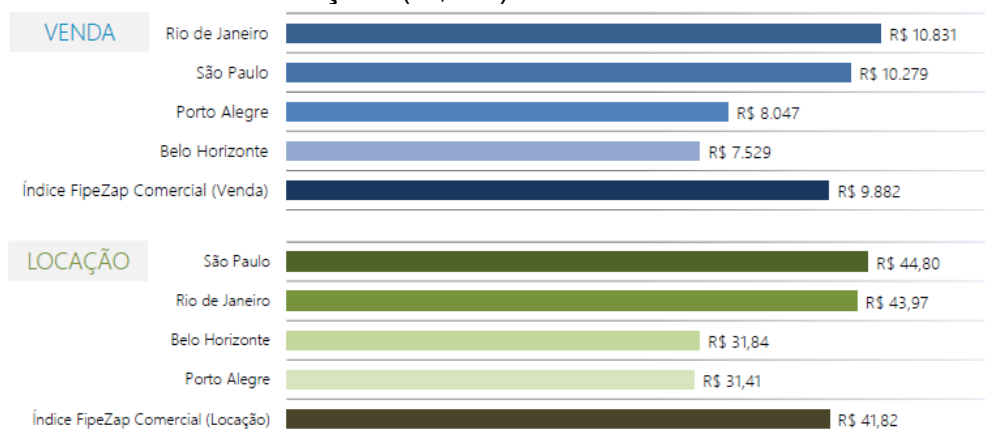
- Visibilidade da marca;
- Presença da concorrência; e,
- Público alvo na região em questão, e, ao falar de marca *premium*, acaba sendo mandatório que as implementações sejam realizadas em locais condizentes com as expectativas do cliente e, conseqüentemente, os custos com a aquisição do terreno ou locação costumam ser superiores à media de mercado.

2.2.1 Localização

Embora a dissertação tenha como foco de estudo o mercado brasileiro, é necessário destacar que há regiões que o custo para implementação é mais caro, não apenas pelos padrões da marca, ou por estar em avenidas principais, mas por estar em capitais que encarecem o custo inicial de implantação.

Ao avaliar as capitais brasileiras, estudos mostram que o custo com compra ou locação de imóvel é mais alto em grandes cidades como: São Paulo e Rio de Janeiro (FIPEZAP, 2017).

Na Figura 7, Venda e Locação (R\$/m²), de junho de 2017, há o comparativo das cidades analisadas (São Paulo e Rio de Janeiro) com o índice nacional FipeZap.

FIGURA 7 – VENDA E LOCAÇÃO (R\$/M²).

Fonte: Fipezap – Venda e Locação Comercial (2017).

Nesse comparativo é possível verificar que nas vendas de imóveis realizadas em Rio de Janeiro o valor é superior a São Paulo em 5%, porém ao comparar com o índice comercial de venda, considerando todas as capitais, esse valor chega a ser 15% superior.

No caso da locação em São Paulo os valores são maiores do que Rio de Janeiro, mas com uma diferença que não chega a 2%, porém ao comparar com o índice nacional a diferença é de quase 7%.

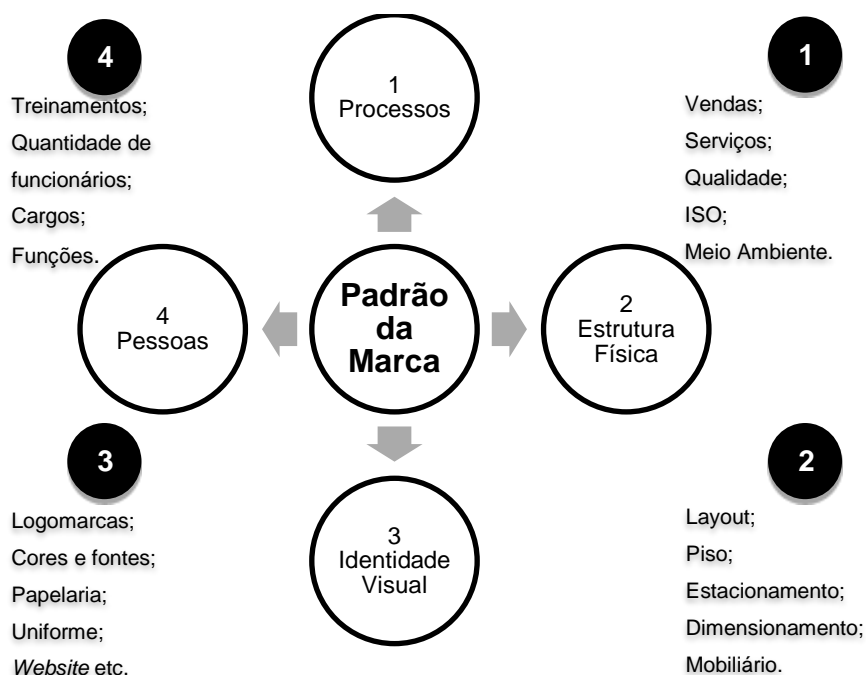
2.2.2 Padrões da Marca

Entende-se que independente da marca, os clientes entram em contato com a fabricante de veículo por meio de sua Rede de Concessionárias e os padrões da marca tem a função de definir como esse cliente percebe a marca.

Os padrões da marca estão presentes em toda a atuação do concessionário, e podem ser identificados em diferentes esferas, a Figura 8 – Panorama dos Padrões da Marca, permite visualizar os diversos aspectos que o padrão da marca pode influenciar dentro de uma concessionária.

Esses padrões podem estar relacionados aos processos, a estrutura física, a identidade da marca, as pessoas que colaboram para o funcionamento da organização, seja na área de Vendas, Pós-Vendas, Peças ou Administrativo.

Figura 8 - Panorama Dos Padrões Da Marca



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Dentre as 4 áreas relacionadas na Figura 8, é possível dizer que todas geram custos para operação do concessionário, a Estrutura Física e Identidade Visual são as que elevam os custos para atender o padrão da marca, uma vez que o piso, mobiliário, logomarcas (internas e externas) são materiais importados, com fornecedores definidos pela fabricante de veículo, assim como o item Pessoas, com treinamento, capacitação mesmo com os altos *turn-over* apresentado.

2.3 Gestão da Concessionária

As concessionárias no Brasil se caracterizam, tradicionalmente, por gestões familiares. De maneira geral são empresas de pequeno ou médio porte, com um

fundador em que muitas vezes dependem de seus herdeiros, pelo fato de não ter um plano de sucessão definido e por esta razão dependem das próximas gerações para dar continuidade nos negócios da família (ANFAVEA, 2015).

Devido a concorrência crescente e as dificuldades econômicas, esse cenário tem se modificado e a maioria das concessionárias está se profissionalizando. (FENABRAVE, 2016).

Ao abordar o tema gestão da concessionária é importante expor os departamentos presentes em uma concessionária que podem variar, mas geralmente são:

- Vendas de Veículos Novos.
- Vendas de Veículos Usados.
- Vendas de Peças e Acessórios.
- Pós-Vendas: Assistência Técnica e Manutenção.
- Funilaria e Pintura.
- Financiamento e Seguros.
- Área Administrativa e de qualidade.

No passado, as operações eram concentradas nas vendas de veículos novos e usados, e nos serviços de oficina.

Após os anos 90, as concessionárias começaram a oferecer uma série de serviços complementares às suas atividades tradicionais: a venda de veículos novos, venda de veículos usados e serviços de oficina (NETO, 2009).

A gestão da concessionária para adequar-se as dificuldades postas pelo mercado, já se aprimorou inúmeras vezes no decorrer da história, primeiramente profissionalizando os seus negócios e atualmente diversificando os negócios dentro da concessionária, uma vez que o foco era apenas para Veículos Novos, mas com a queda de crédito para financiamento no mercado brasileiro e a redução das vendas fez com que muitos investidores já começassem a gerir outros meios de renda dentro da concessionária (FENABRAVE, 2016).

Diante do Referencial Teórico apresentado identificam-se temas relevantes para o estudo do Delphi objetivando responder à questão de pesquisa desse estudo (FENABRAVE, 2016).

Porém, há limitações quanto ao arcabouço necessário para fundamentar e direcionar o desenvolvimento dessa pesquisa com vistas a cumprir os objetivos propostos. Portanto, avalia que se faz necessário uma pesquisa documental para compreender as tendências do mercado automotivo, aprofundar-se nos Programas de Governo para o segmento automotivo *premium* e explorar as Leis que norteiam esse mercado e as relações entre montadora e Rede de Concessionárias.

São norteadores essenciais e necessários para traçar o caminho até as respostas para a questão que esse estudo se propõe.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Introdução

Este Capítulo tem como objetivo delimitar a metodologia de pesquisa dessa dissertação. Por tratar de um tema emergente optou-se por um estudo exploratório-descritivo. Visa detalhar etapas operacionais importantes como: procedimentos, instrumento de coleta e cronograma de atividades a ser seguido, descrever e justificar as ferramentas e procedimentos escolhidos.

Trata-se de um estudo com objetivos específicos e que analisará documentos variados para identificar as principais tendências do segmento.

Portanto, usará a pesquisa documental (GIL, 2002) e o método Delphi para projetar tendências futuras em face as mudanças sócio-econômicas apresentadas por esse segmento (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

3.2 Descrição do método

A estrutura da metodologia aplicada respeita as duas etapas que esse trabalho se propõe: Pesquisa Documental e Método Delphi.

Entende-se que os procedimentos devem seguir rigor no método. Por isso, a pesquisa documental segue 7 passos e o Método Delphi 9.

A escolha pelas duas etapas é para assegurar que todas as variáveis necessárias da pesquisa sejam contempladas de forma a permitir que a metodologia empregada possa ser replicada no final desse estudo e consiga identificar as principais visões prospectivas para a distribuição de veículos premium em 2030.

O Quadro 2 - Descrição Dos Procedimentos Metodológicos há o detalhamento de cada passo adotado para a pesquisa documental, assim como para o Estudo de Futuro-Delphi.

Quadro 2 - Descrição Dos Procedimentos Metodológicos

<i>Etapa</i>	<i>Procedimento</i>	<i>Descrição</i>
1	Pesquisa Documental Gil (2002)	1) Determinação dos objetivos 2) Elaboração do Plano de Trabalho 3) Identificação das fontes 4) Localização das fontes e obtenção do material 5) Tratamento dos Dados 6) Confecção das Fichas e redação do trabalho 7) Construção lógica e redação do trabalho
2	Delphi Wright e Giovinazzo (2000)	1) Formulação dos questionários e triagem dos especialistas 2) Aplicação do Piloto 3) Elaborar novas questões e adaptações, se necessário 4) Aplicação da 1ª Rodada de Respostas e devolução 5) Tabulação e análise dos questionários, se necessário elaborar novas questões 6) Aplicação da 2ª Rodada de respostas e devolução 7) Tabulação e análise dos questionários 8) Verificar se a convergência das respostas é satisfatória, caso não aplicar nova rodada 9) Conclusões Gerais

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Gil (2002); Wright e Giovinazzo (2000).

3.3 Classificação da Pesquisa

Esse adéqua a metodologia aos problemas de pesquisa e aos dados a serem trabalhados no estudo (CARVALHO, 2014).

Para responder os objetivos de pesquisa que essa dissertação se propôs, a metodologia está dividida em duas etapas:

A primeira etapa de natureza da abordagem qualitativa será de tipo exploratória.

O método de pesquisa dessa fase é documental, a unidade de Análise são documentos oriundos do Segmento como: Relatórios, Revistas, Leis, Regimentos, ou seja, dados secundários em geral.

Essa etapa tem como objetivo identificar as principais tendências que impactarão a Rede de Concessionárias e auxiliar no processo de construção do questionário Delphi, que será usado na próxima etapa.

A segunda e última etapa é do tipo Exploratória-Descritiva, qualitativa, que utilizará o método Delphi.

A unidade de análise será com executivos das montadoras, investidores que são os donos e diretores de concessionárias, e especialistas do segmento.

No Quadro 03 – Panorama das Etapas de Pesquisa é possível visualizar de forma organizada as principais informações da metodologia adotada.

Há informações quanto a:

- Natureza da abordagem;
- Método utilizado;
- Unidade de análise ou amostra, e;
- Objetivo que cada etapa possui.

QUADRO 3 - PANORAMA DAS ETAPAS DE PESQUISA

	<i>Etapa 1</i>	<i>Etapa 2</i>
Tipo	Exploratória	Exploratória-Descritiva
Natureza da Abordagem	Qualitativo	Qualitativo
Método	Pesquisa Documental	Delphi
Unidade de análise / Amostra	Dados Secundários: Relatórios - Estudos de Consultoria,	Dados primários. Donos e diretores de concessionária. Executivos das montadoras e especialistas do segmento – 30 especialistas

	Regulamentações e Leis do Segmento	
Objetivo da etapa	Elaborar um questionário mais assertivo para identificar as principais tendências que impactarão a Rede de Concessionárias	Analisar a percepção dos executivos, dos investidores e especialistas do segmento, quanto às tendências identificadas para então, responder quais são os fatores que mais impactarão o segmento automotivo <i>premium</i> no Brasil em 2030.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.4 Detalhamento das Técnicas de Pesquisa

3.4.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental é uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvendando novos pontos de um tema ou problema (LUDKE E ANDRÉ, 1986).

Segundo Gil, 2002 a pesquisa documental passa pelas seguintes fases:

1. Determinação dos objetivos.
2. Elaboração do Plano de Trabalho.
3. Identificação das fontes.
4. Localização das fontes e obtenção do material.
5. Tratamento dos Dados.
6. Confecção das Fichas e redação do trabalho.
7. Construção lógica e redação do trabalho.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes.

Esse trabalho possui a etapa de pesquisa documental e não bibliográfica, uma vez que a pesquisa documental, de modo geral, consitui um fim em si mesma, com objetivos bem mais específicos (GIL, 2002)

Segundo Gil, 2002, a pesquisa bibliográfica realiza-se, quase exclusivamente, com material, disponível em bibliotecas. Já a pesquisa documental pode exigir a consulta aos mais diversos tipos de arquivos públicos e particulares, o que é o caso dessa dissertação que buscou arquivos públicos como leis e regulações do segmento automobilístico, assim como arquivos particulares de consultorias especializadas no segmento.

O material utilizado para fornecimento de dados nas pesquisas bibliográficas é constituído basicamente por livros e revistas impressos em papel ou veiculados por meio eletrônico. Já o material nas pesquisas documentais pode aparecer sob os mais diversos formatos tais como fichas, mapas, formulários, documentos, pessoais, bilhetes, fotografias, fitas e discos (GIL, 2002).

A pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza, notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos (SANTOS, 2000).

3.4.2 Determinação dos objetivos da Pesquisa Documental e Elaboração do Plano de Trabalho

A determinação dos objetivos teve como proposta responder quais as principais tendências globais para o segmento automotivo e variáveis que precisam ser consideradas em vistas ao ano de 2030.

O plano de trabalho elaborou-se com base no procedimento de Gil (2002), com o intuito de ter a pesquisa documental concluída antes da etapa de elaboração do questionário para o Método Delphi.

3.4.3 Identificação da Fonte, autores, e obtenção do material

Nessa etapa de identificação das fontes foi a partir de trabalhos já desenvolvidos sobre o tema e disponibilizado pela própria consultoria, por meio de contato direto via telefone ou *e-mail*.

Também há o processo de busca por meio dos bancos de dados como: Google Acadêmico, Teses USP, Spell, Biblioteca da Faculdade Instituto de Administração (FIA).

A partir de todos os documentos obtidos confrontados com os objetivos dessa dissertação, selecionam-se as fontes a serem utilizadas, como:

- Leis que regem o segmento, regulamentação vigente, relatórios das consultorias.

Para tanto, foram selecionados apenas os materiais relevantes para responder o que esse estudo se propõe, listados no Quadro 4.

QUADRO 4 - MATERIAIS UTILIZADOS NA PESQUISA DOCUMENTAL

Autor	Descrição	Tipo	Ano	País
Em execução GTI 4.0	Rota 2030	Regimento	2018- 2030	Brasil
Câmara dos Deputados	Decreto Nº 7.819, 03/20/ 2012 Inovar-Auto	Decreto	2013- 2017	Brasil
Congresso Nacional	Lei Nº 6.729, 28/11/1979 Lei Ferrari	Lei	1979	Brasil
Congresso Nacional	Lei N º 8.132 de 1990 Lei Ferrari Revisada	Lei	Dez. 1990	Brasil
Congresso Nacional	Código do Consumidor – Lei no 8.078 de 1990	Lei	Set. 1990	Brasil
Observatório Automotivo	Visão de futuro sobre o Mercado automotivo no Brasil	Relatório	2016	Brasil
Eurogroup Consulting	<i>Imagine tomorrow's car dealership</i>	Relatório	2016	Alemanha Inglaterra Espanha
Revista Dealer	Revista Especializada no	Revista	2016	Brasil

	Segmento		2017	
McKinsey	<i>Innovating automotive retail</i>	Relatório	2014	USA
NADA	<i>National Automobile Dealers Association</i>	Relatorio	2014	USA
EY	<i>Future of automotive retail</i>	Relatório	2015	USA
PWC	<i>The Digital Vehicle Ownership Experience</i>	Relatório	2014	USA
Accenture	<i>China's Automotive market</i>	Relatório	2013	China

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.4.4 Tratamento de Dados, Compilação e Redação final do Trabalho

O tratamento de dados foi feito a partir da análise de conteúdo desenvolvida em três fases (GIL, 2002).

Fase 1 – Pré Análise, onde se procede a escolha dos documentos, a qual foi feita identificando consultorias que analisavam o tema, os decretos e leis que regem ou de alguma maneira influenciam na atuação deste segmento.

Fase 2 – Exploração do Material, fase que enumerei e classifiquei os estudos encontrados.

Fase 3 – Tratamento, inferência e interpretação dos Dados.

Para essa fase do estudo a criação do plano de trabalho foi feita visando finalizar essa etapa em tempo hábil para elaboração do questionário que será usado no método Delphi posteriormente.

Como resultado há o Capítulo 3 com a redação final dos materiais encontrados, analisados, sintetizados e interpretados pela autora.

3.5 Estudos do Futuro

3.5.1 História e Conceito

Os estudos do futuro auxiliam na elaboração de estratégia e tomada de decisão em ambientes complexos e marcados pela incerteza. (SILVA; SPERS; WRIGHT, 2011).

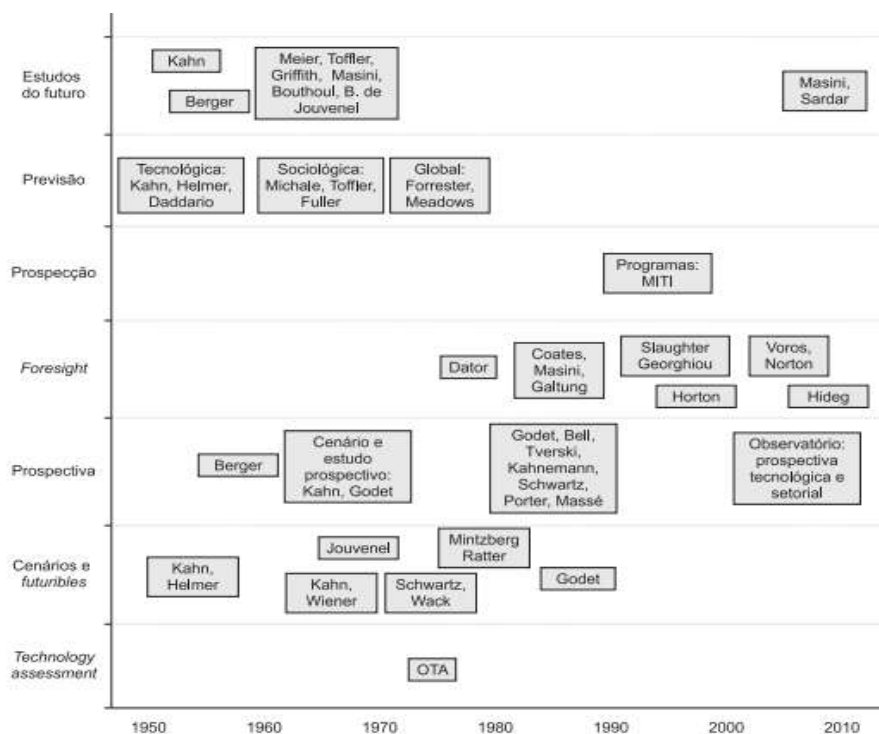
A tomada de decisão é constantemente vinculada a incertezas em relação ao futuro. A restrição quanto à disponibilidade de informações que permitam avaliar o futuro e suas influências sobre a decisão no presente representam um desafio para os gestores (YOSHIDA; WRIGHT; SPERS,2013).

Os gestores entendem que é necessário estudar o futuro, e entre os métodos que ganharão relevância no decorrer do tempo, estão aqueles que abrangem análises de contexto, de monitoramento de tendências do ambiente e o de elaboração de cenários. O grande desafio é o uso dos métodos nas empresas, afinal os gestores não sentem falta de métodos e técnicas disponíveis, porém, sentem dificuldade na aplicação dos mesmos (SCHWARZ, 2008).

Segundo Van der Heijden (2009), o planejamento por cenários começa seu uso pelos militares em jogos de guerra, passando para o domínio civil por meio da Rand Coporation ainda na segunda guerra mundial, e depois desenvolvido pelo Hudson Insitute, fundado pelo Herman Kahn.

Após a década de 1960, a Shell foi a pioneira na ultização de análise de cenários, para lidar com as incertezas políticas para o suprimento de petróleo do Oriente Médio.

Figura 9 - Histórico Dos Estudos De Futuro



Fonte: Schenatto et al. (2011).

Na Figura 9 há uma evolutiva dos estudos do futuro e é possível analisar o tema com uma abordagem cronológica, por meio dos diversos autores.

Essa abordagem a partir do resgate histórico e conceitual permite avaliar o tema com clareza e compreender as sucessivas abordagens por diferentes autores que se dedicaram para esmiuçar sobre o assunto.

Os estudos do futuro fazem uso de uma série de ferramentas, e Haus (1988) quando trata das técnicas e conceitos de cenários, ele menciona que o resultado mais importante da ferramenta não é predizer a sequência dos eventos, mas deve oferecer entendimento sobre a dinâmica do ambiente, as tendências para monitorar e os limites dos desfechos do futuro que se pretende planejar.

As técnicas de previsão podem ser divididas em três, sendo: normativas, extrapolativas e exploratórias segundo Wright e Giovinazzo (2000).

Nas técnicas normativas lida-se com o que deve acontecer, ou seja, é possível criar o futuro desejado, nesse caso trata-se de uma decisão baseada em valores, que se pode utilizar de ferramentas como: cenários prescritivos, análise de políticas setoriais e avaliação de estratégias (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

As técnicas extrapolativas tem como ideia central expor o que vai acontecer. Nessa técnica o futuro segue uma lógica e tende de ser parecida com o passado.

As ferramentas utilizadas têm como objetivo a projeção de dados históricos por meio de: curvas de crescimento, regressões e correlações, séries de tempo, ajustes de curvas e taxas de substituição (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

Nas técnicas exploratórias entende-se o que pode acontecer. Nessa técnica é possível ter como resultado muito mais do que uma possibilidade de futuro apenas (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

Neste sentido segundo Wright e Giovinazzo (2000), afirmam que é muito comum a utilização do conhecimento de especialistas por meio de pesquisa com: Delphi, Cenários, Análise morfológica e modelagem de sistema.

Ao tratar de estudo futuro, é possível destacar os métodos de prospecção possíveis na Figura 10 – Síntese dos Métodos de Prospecção há uma visão geral das oito técnicas de prospecção de futuro baseada em (YOSHIDA; WRIGHT; SPERS, 2013).

A técnica Delphi foi o método escolhido para esse trabalho, e por esta razão terá uma discussão especial sobre o tema.

3.5.2 Delphi

É um método que passou a ser difundido a partir da década de 60, quando Olaf Helmer e Norman Dalkar, pesquisadores da Rand Corporation, coordenaram estudo para aperfeiçoar o uso de consulta a especialistas (YOSHIDA; WRIGHT; SPERS, 2013).

Para Grisi e Brito, 2003 é possível afirmar que esse método é especialmente indicado quando não se dispõe de dados quantitativos, ou estes não podem ser projetados para o futuro com acuracidade, devido a possíveis mudanças estruturais nos fatores fundamentais das tendências futuras, ou melhor, quando existe descontinuidades no ambiente ou no assunto específico que se pretende estudar.

No caso desse estudo se trata de uma descontinuidade decorrente do Programa Inovar Auto (2013-2017) e mudanças significativas na economia brasileira.

Em Martino, 1993 expõe que o aperfeiçoamento proposto pelos pesquisadores era centrado em três condições:

1. Anonimato dos especialistas respondentes.
2. Representação estatística da distribuição dos resultados obtidos.
3. *Feedback* aos respondentes com o intuito de possibilitar a reavaliação das respostas dadas na etapa anterior, possibilitante condições para convergência de respostas.

A realização do Delphi envolve as atividades listadas a partir da Figura 11: Sequência de Execução de uma Pesquisa Delphi Eletrônica. Possui como ponto de partida o Objetivo da pesquisa, a partir disso há a elaboração do questionário e a relação dos respondentes, a criação do questionário pode acontecer por meio de análise de literatura existente (WRIGHT; SILVA; SPERS, 2010).

Esse trabalho utilizou o referencial teórico e se apoiou na análise documental, uma vez que a literatura era insuficiente para identificar dados importantes sobre as tendências para o segmento analisado.

Após a etapa de elaboração do questionário finalizada se fez necessário a inclusão da fase piloto, devido a inexperiência da autora em relação à execução do método Delphi.

Recomenda-se a aplicação de uma fase piloto para pesquisadores inexperientes na realização de pesquisas usando o método Delphi (SKULMOSKI; HARTMAN; KRAHN, 2007).

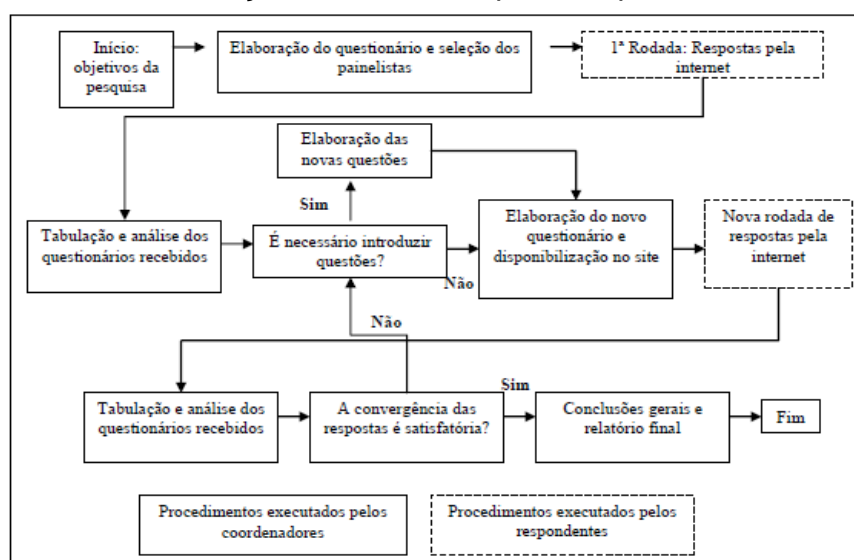
Nessa fase o questionário foi submetido a um especialista da área, esse profissional respondeu-o, e posteriormente foi realizada uma entrevista não-estruturada, sem perguntas pré-estabelecidas ou formuladas, apenas com o objetivo de listar os comentários sobre as impressões e possíveis dificuldades que ela enfrentou no momento de responder o questionário.

A partir dessa entrevista não-estruturada identificou-se informações relevantes, não esperadas previamente pela entrevistadora e autora desse estudo, a partir da listagem de comentários concluída, se fez necessário algumas adaptações no primeiro questionário.

Na Figura 10 é possível identificar a primeira Rodada, seguida por Tabulação e Análise dos questionários recebidos.

A partir da primeira rodada será analisada a necessidade de introduzir questões, caso sim, o novo questionário será disponibilizado para os painelistas e uma nova rodada de respostas acontece, esse processo se repetirá até que a convergência das respostas seja satisfatória, e então será feita as conclusões e relatório final.

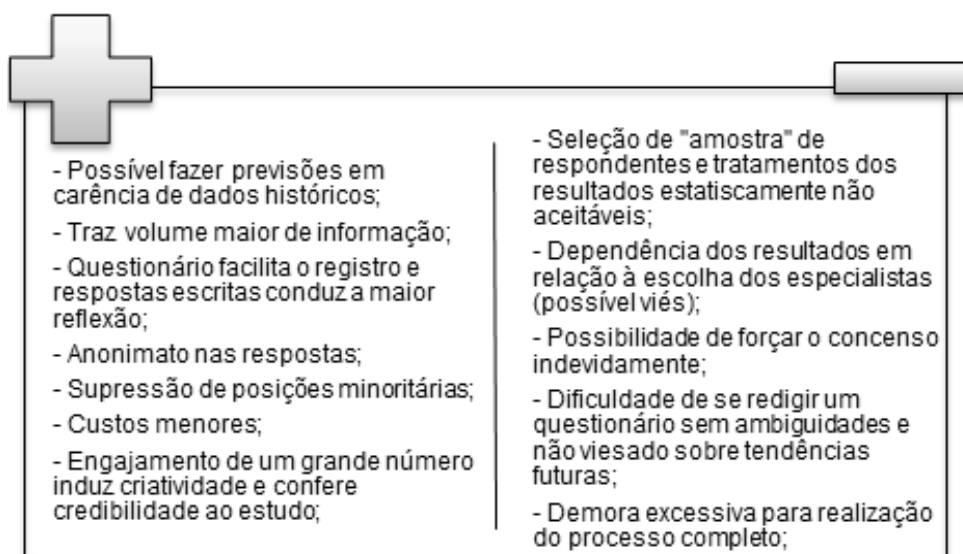
Figura 10 - Sequência De Execução De Uma Pesquisa Delphi Eletrônica



Fonte: Wright e Giovinazzo (2000).

No referencial teórico é possível identificar vantagens e desvantagens do Método Delphi. A partir da análise apresentada por Wright e Giovinazzo (2000), foi criada a Figura 11 - Vantagens e Desvantagens do Método Delphi. Figura que apresenta a consolidação das principais características do Método.

FIGURA 11 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MÉTODO DELPHI



Fonte: Elaborado Pela Autora Baseado Em Wright, Giovinazzo (2000).

Vantagens adicionais foram destacadas por Okoli e Pawlowski (2004), e a possibilidade de generalização do resultado, é uma delas, uma vez que o Método Delphi solicita informação dos especialistas que tem vasta experiência, e opiniões o que torna possível fortalecer a fundamentação teórica e aumentar a probabilidade da teoria resultante, poder ser usada em outros contextos.

Em consonância com a característica desse estudo e o que se espera como resultado o Método Delphi é considerado o mais adequado método de pesquisa.

3.5.2.1 Execução Detalhada do Delphi

O método Delphi é útil quando quer realizar uma análise qualitativa do mercado, permitindo que se projetem tendências futuras em fase de

descontinuidades tecnológicas e mudanças sócio-econômicas (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

Esta etapa segue a sequência de execução de uma pesquisa Delphi de (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

No Quadro 5 - Execução Detalhada há as minúcias das ações realizadas até esse momento do estudo. Esse quadro se propõe expor as teorias utilizadas para a criação do questionário, triagem dos especialistas, aplicação da fase piloto e das modificações feitas no questionário a partir da aplicação do Piloto.

Quadro 5 - Execução Detalhada

Etapa	Detalhamento
1. Formulação dos questionários e triagem dos especialistas (amostragem ou unidade de análise)	Questionário elaborado com base nos Objetivos desse estudo, alinhado com a pesquisa documental feita previamente, os detalhes estão na Matriz de Amarração (Tabela 6). Segundo Okoli e Paulowski, 2004, por se tratar de uma análise que não depende de poder estatístico, mas da interação do grupo, não é exigido uma grande quantidade de respondentes, sendo sugeridas pesquisas contendo, a partir de 10 especialistas. Portanto escolhemos cerca de 30 respondentes. Optou-se por uma amostra heterogênea. Deve-se buscar uma distribuição equilibrada entre elementos de dentro e de fora da entidade interessada. A heterogeneidade é um fator estimulante (Wright, Giovinazzo, 2000). Portanto os especialistas são executivos de montadoras, investidores do segmento, consultores e auditores externos.
2. Aplicação do Piloto	Piloto aplicado com especialista do segmento automobilístico, atua em montadora alemã, na área jurídica; a partir do piloto modificou-se algumas questões e estruturas.
3. Elaborar novas questões e adaptações	Essa etapa se fez necessária. Embora não tenha sido elaborada novas questões, algumas delas foram esmiuçadas e até reescritas para melhorar a compreensão, informações sobre o segmento foram incluídas no corpo da questão e o critério de resposta foi adaptado com vistas no momento da tabulação e análise dos questionários. Houve também a necessidade de simplificar critérios de respostas para que os especialistas não percam um tempo grande para responder. A versão final e corrigida do questionário está no Apêndice 1)

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Wright e Giovinazzo (2000).

3.6 Matriz de Amarração

Para a elaboração do questionário, utiliza-se a Matriz de Amarração, ela ilustra o que há de embasamento teórico para a criação de cada questão.

O objetivo principal dessa Matriz é estabelecer a relação entre objetivos dessa dissertação: o geral e específicos, de forma que estes estejam alinhados e coerentes à análise obtida por meio do tratamento dos dados analisados na Pesquisa Documental.

No Quadro 6 é possível visualizar como foi feita essa amarração e a correlação que há para cada questão criada.

Quadro 6 - Matriz De Amarração

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MATERIAL	TEMA CENTRAL DAS QUESTÕES
Identificar as possíveis visões prospectivas para o Canal de distribuição das montadoras de veículos automotores alemã de luxo no Brasil (Audi, BMW e de) e analisar como essa prospecção poderá impactar a atuação da Rede de Concessionários no mercado brasileiro	Objetivo 1.3.1	McKinsey & Company	Comportamento da Rede de Concessionárias no Brasil até 2030 em relação ao número de pontos de vendas
	Objetivo 1.3.2 Análise das principais tendências globais – concluída no capítulo 03 – Pesquisa Documental	Accenture Eurogroup EY NADA	Identificar tendências que devam ter maior impacto na Rede de Concessionárias no Brasil em 2030
			Crescimento do <i>E-Commerce</i>
			Desinteresse do cliente em visitar a loja física
			Digitalização – <i>Showroom</i> ricos em tecnologias e interação
			Novas alternativas de transporte (car sharing, bicicleta, uber)
			Busca do cliente por mais flexibilidade no modelo de aquisição do veículo
			Aumento dos custos de terreno por metro quadrado nos grandes centros
			Outros
	Objetivo 1.3.2 Análise das principais tendências globais – concluída no capítulo 03 – Pesquisa Documental	Accenture NADA PWC	O desinteresse por parte dos consumidores finais em visitar a concessionária, é um fato, portanto identificar as ações por parte da Rede de Concessionárias ou fabricante de veículo que julgue ser mais relevantes para atrair o cliente final ao <i>showroom</i> para adquirir seu veículo 0Km?
			Concessionária mais interativa (realidade virtual).
			Vendedores treinados e capacitados para explicar sobre o produto.
			Mais modelos disponíveis para <i>test drive</i> .
			Sistema de CRM eficaz (Ex. gerenciamento de leads e perfil do cliente alvo).
Investir em concessionárias em locais centrais, e fácil acesso.			
Sistema de fidelização de cliente por meio do pós-vendas.			
Outros. Especifique			

Objetivo 1.3.3 Objetivo relacionado aos custos, rentabilidade e padrões da concessionária Objetivo 1.3.4 Recomendar Ações	Eurogroup	Observa-se que as fabricantes de veículos buscam estar nas melhores avenidas dos grandes centros, porém os altos custos do terreno por metro quadrado e disponibilidade nessas regiões são fatores que dificultam essa realidade. Nesse mesmo estudo é mencionado que a rentabilidade para vendas de veículos das concessionárias está encolhendo e os desafios para a Rede de Distribuição aumentam continuamente. Considerando esse cenário, analisar como será a conciliação desses interesses em 2030?
	EY	Vendas no Showroom versus Vendas diretas
	EY e Accenture	Como conciliar os altos custos para manter a exigência dos padrões da marca com a identidade e <i>design</i> corporativo (CI/CD) por parte do fabricante de veículos e a realidade da rentabilidade decrescente da Rede de Concessionárias dos últimos anos.
Objetivo 1.3.4 Recomendar Ações	Eurogroup – Processo de Vendas	Para os investidores que pretendem permanecer investindo nesse segmento até o ano de 2030, ciente das grandes mudanças nas relações virtuais do consumidor, que cada vez mais possuem Smartphones, muitos utilizam os canais virtuais antes de comprar o veículo, quais as três principais recomendações que você acredita que deve ser dada em relação ao processo de vendas de veículos para esse investidor?

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.7 Universo e Unidade de Análise

Segundo Ghisi, Morilhas e Olivo (2017) a pesquisa científica, em geral, não consegue discutir a realidade como um todo ou o seu objeto em todos os seus aspectos, por isso a alternativa mais viável consiste em elaborar uma amostra da população e inferir os seus resultados como significativos para o universo.

Considerando que este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, com um objetivo de estudo em maior profundidade e menor abrangência que a pesquisa quantitativa, a escolha está mais relacionada à significância do elemento enquanto fator significativo (GHISI; OLIVO; MORILHAS;2017).

Os autores relacionados acima destacam que apesar de não ser tecnicamente equivocado falar-se de amostra em pesquisas qualitativas, recomenda-se o uso do termo unidade de análise.

A unidade de análise escolhida para esse estudo é um conjunto de especialistas do segmento automotivo, conforme já detalhado.

O foco não está na amostragem estatística, mas sim na relevância individual e representatividade para a compreensão do fenômeno estudado.

3.8 Coleta de Dados e Instrumento de Coleta

A coleta de dados para esse estudo utiliza as duas categorias distintas de instrumentos de coleta: dados primários e secundários. No momento da pesquisa documental utilizam-se os dados secundários, afinal estes foram analisados e tratados pelas consultorias pesquisadas, e já se encontram disponíveis em forma de relatórios.

No método Delphi, segunda etapa da metodologia, são dados primários, o instrumento de coleta a ser utilizado é entrevista estruturada, ou seja, os especialistas selecionados responderão a um conjunto de questões previamente elaboradas, por meio de um questionário eletrônico, criado a partir da pesquisa documental e objetivos desse estudo.

O detalhamento dessa fase é explicitado no Quadro 6 - Matriz de Amarração.

A distribuição do questionário usa como ferramenta o *Question Pro* que permite a formulação de questões abertas, múltipla escolha, com escala linear, etc, de maneira a customizar a pesquisa para o público em questão.

Para Ghisi, Olivo e Morilhas (2017) independentemente do instrumento de coleta, em especial para dados primários, recomenda-se a utilização de um pré-teste antes da coleta em si. Essa etapa foi chamada previamente de aplicação do Piloto, Etapa 2, do Quadro 5, com base em Wright e Giovinazzo, 2000.

Essa etapa do Pré-teste se encontra concluída, fase em que permitiu a correção e adaptação de questões, e deu origem ao questionário final (detalhado no Apêndice A).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 1ª Etapa - Introdução e Fundamentação

4.1.1 Pesquisa Documental

Esta etapa da Análise de Resultados tem como objetivo desenvolver uma nova organização para os documentos pesquisados. Por meio da análise dos documentos disponíveis sobre o segmento automobilístico foi possível observar as tendências recorrentes nos diversos relatórios do segmento automotivo.

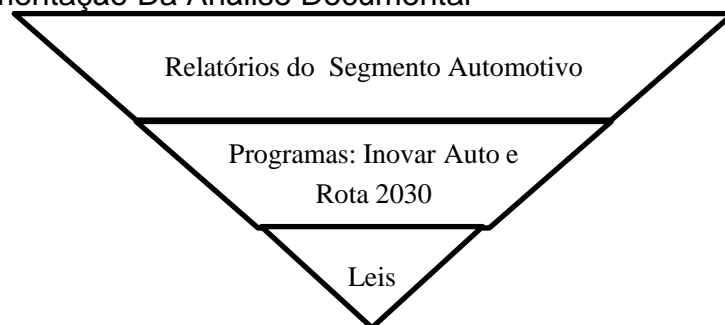
Além dos relatórios examinados, também foram vistas as Leis que regem o segmento: Lei nº6729/79 (Lei Ferrari), Lei nº8132/90 (Lei Ferrari Revisada), e o Código do Consumidor Lei nº8.078/90, uma vez foi um dos motivadores da revisão da Lei Ferrari em 1990.

Ainda, foram buscadas as principais modificações da Lei Ferrari de 1979, pois entende-se que as mudanças que se deram, são frutos de necessidades de mercado e resposta ao contexto da época. Os programas vigentes: Programa Inovar Auto (2013-2017) e Rota 2030, também estão presentes na análise documental, por influenciar e impactar diretamente o segmento analisado.

A fundamentação da pesquisa documental foi desenvolvida a partir das três bases: relatórios do Segmento Automotivo; programas de incentivo vigentes e a Lei Ferrari.

É possível visualizar essa fundamentação na Figura 13 – Fundamentação da Análise Documental. Como desenha a estrutura da Pesquisa Documental.

Figura 12 - Fundamentação Da Análise Documental



Fonte: Elaborada pela Autora (2018).

4.1.2 Relatórios do Segmento automotivo

4.1.2.1 Relatórios - Principais Tendências Identificadas

Por meio dos relatórios analisados é possível identificar as principais tendências globais, que possam afetar a forma de vendas de automóveis e trazer algumas diretrizes para responder os objetivos que esse estudo se propõe.

As tendências foram analisadas e categorizadas em dois grupos, para facilitar o entendimento e dar clareza nos resultados obtidos a partir da investigação realizada. Os estudos avaliados consideram principalmente os mercados: chinês, indiano, europeu e norte-americano, especificamente os Estados Unidos

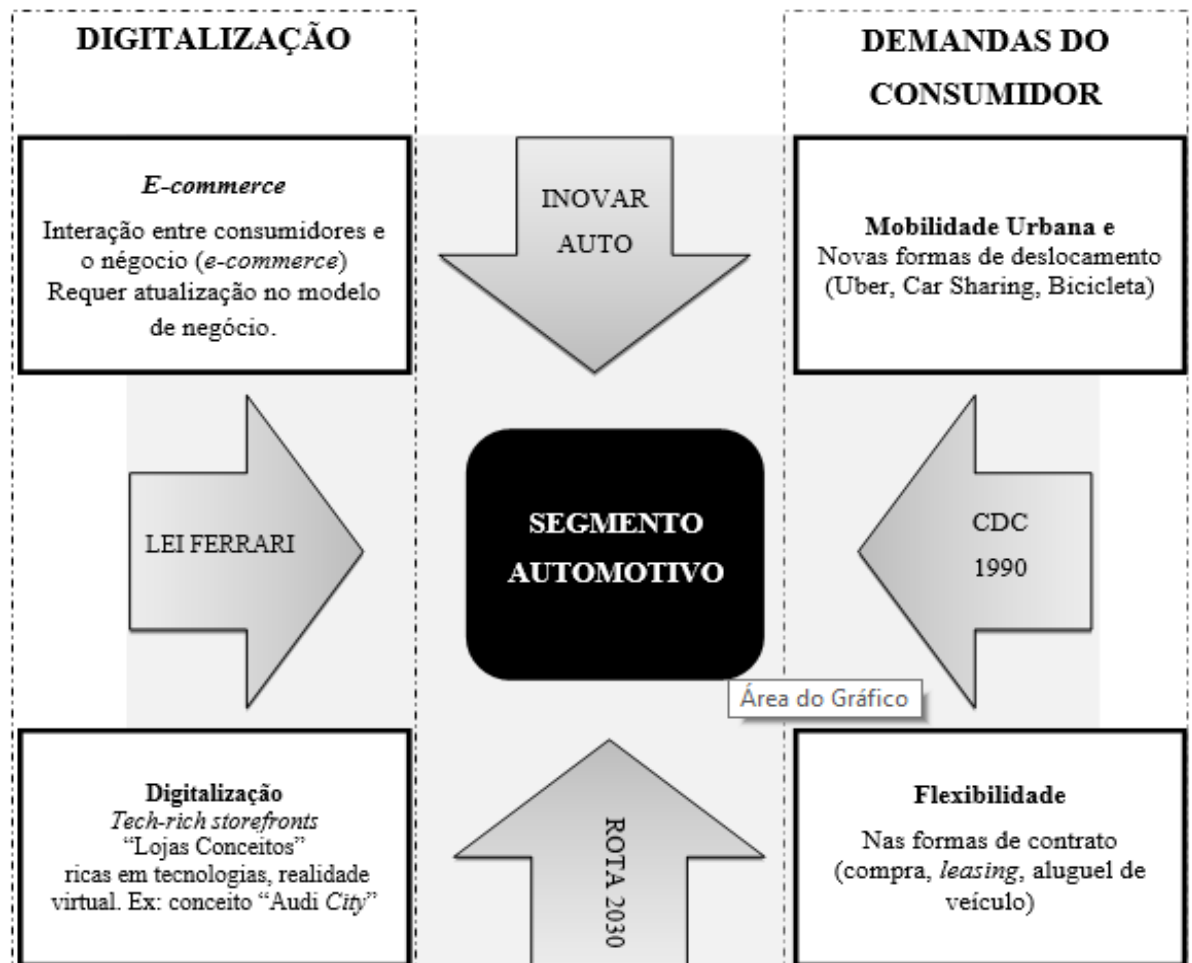
A partir das tendências mais relevantes desenha-se a Figura 13 – Visão Geral das principais tendências. É possível verificar dois blocos principais que são a Digitalização e Demandas do Consumidor.

Dentro de cada bloco há as tendências que aparecem constantemente na leitura dos relatórios analisados, as quais são: *E-commerce*, Digitalização, Mobilidade Urbana e buscar por mais flexibilidade.

O Segmento Automotivo possui outras influências, que estão ilustradas por meio das setas, que são os principais programas de governo e Leis que de alguma maneira interferem nas decisões e análises futuras desse segmento, como:

Lei Ferrari, Código do Consumidor, Inovar Auto e Rota 2030.

Figura 13 - Visão Geral Das Principais Tendências



Fonte: Elaborado Pela Autora (2017).

3.3.1 DIGITALIZAÇÃO E DEMANDAS DO CONSUMIDOR

A Digitalização impactará na escolha dos canais que serão usados para a venda de veículo no futuro e ferramentas de suporte, exemplo: plataforma *e-commerce*. Esse fenômeno se dá pelo rápido e alto crescimento da utilização da *internet*, constata-se que compradores gastam mais tempo *on-line* para buscar informações sobre suas compras e que as mídias sociais exercem influencia na compra do veículo. (MCKINSEY, 2014)

A internet mostra-se um canal mais democrático para indivíduos não familiarizados com os códigos culturais das elites e do universo do consumo de luxos – mesmo que tenham condições financeiras para dele participar (SÁ, 2011).

A internet também tem um impacto na aproximação com o cliente, o serviço fornecido e a assimetria das informações. Afinal o consumidor tem tido mais acesso a informação, sem mesmo sair de casa. Antigamente era necessário ir ao local de vendas, atualmente antes de fazer a primeira visita é possível conhecer todas as características do veículo pela *internet*, com essa pesquisa documental observa-se uma integração falha entre o universo *on-line* e *off-line*. (ACCENTURE, 2013).

Antes da era digital, a consideração do consumidor para o veículo novo era baseada em um número de fontes limitado, como: experiências anteriores com a marca, ou seja, recomendação de família e amigos, tradição na mídia, meio como: TV, jornais e radio, assim como a experiência com o concessionário local. Os concessionários eram praticamente a única fonte para obter informação do carro. A compra final era usualmente no mesmo concessionário, devido à inconveniência de modificar de um revendedor para o outro, hoje esse cenário já é diferente e há grandes competições entre concessionários de veículos, segundo relatório (NADA, 2014).

Atualmente, compradores de carro conseguem interagir rapidamente e facilmente acessar informação entre mídias e dispositivos em qualquer lugar, qualquer tempo, afeiçoado a interação do *on-line* e *off-line*. Eles podem experimentar jornadas individuais de uma multidão de pontos diferentes começando do primeiro contato sobre informação do veículo, até preços e formas de financiamento (EY, 2014).

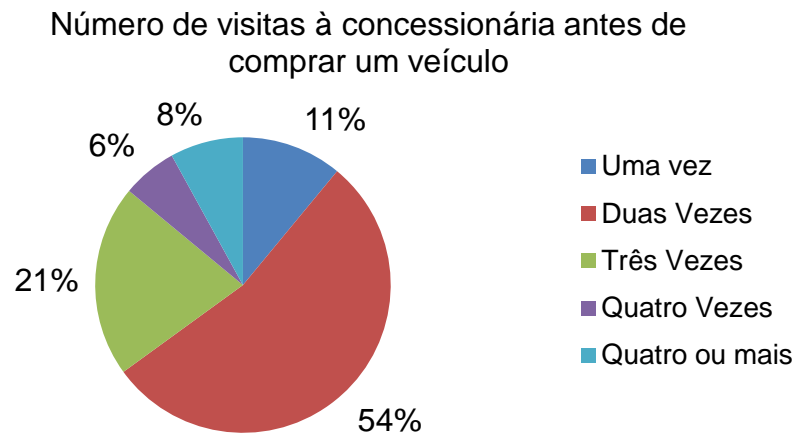
Websites terceirizados fornece, facilmente, e de maneira eficiente ao cliente cruzamento de informações entre as marcas e segmentos de onde o cliente tiver. Consumidores consolidam informações e comparam ofertas, conseguem alcançar uma gama mais ampla de concessionários, assim, a decisão de compra é gradualmente movida para o mundo *on-line* (EUROGROUP, 2016).

Outro dado importante identificado nessa pesquisa documental é que embora o cliente potencial está disposto a ir mais do que uma vez na concessionária, de maneira geral as pessoas estão menos adeptas a visar a concessionária. O *showroom* tem se tornado menos atrativo atualmente. Para essa análise considera-se o fato de que o processo de compra do veículo continua sendo um processo *off-line*, ou seja, não é possível fazê-lo pela *internet* (EUROGROUP, 2016).

No Gráfico 01 é possível visualizar número de visitas que o cliente pesquisado faz à concessionária antes de comprar um veículo (EY, 2015).

Com o objetivo de atrair um maior número de clientes é importante que marcas de carros invistam em plataformas *on-line*, melhorando o serviço e tornando mais fácil a interação entre clientes e a marca (EY,2015).

Gráfico 1 - Número De Visitas à Concessionária antes de Comprar Um Veículo



Fonte: Elaborado pela autora adaptado do relatório da EY e Eurogroup (2017).

O que se tem notado é que a maioria das atividades comerciais que apresentam uma clássica configuração *off-line*, tem se lançado ao universo *on-line*. O modo digital está se tornando um ponto de partida para uma jornada de compra típica e, algumas indústrias estão sendo reformatadas em provedores *on-line*. A experiência digital na compra de roupas já é quase completa. Em outras palavras, os clientes poderiam completar a totalidade do processo de compra sem visitar o revendedor fisicamente (EUROGROUP, 2016).

Provavelmente, a gama de clientes será menor num futuro próximo, pois estes se moverão por meio de diferentes meios de transporte (como Uber, plataformas de carros em compartilhamento). Desta feita, o desafio para os concessionários será manter os clientes (usuários tradicionais e novos usuários digitais) por meio de esforços de pós-vendas (EY, 2014).

As principais categorias de usuários são os novos usuários digitais e os usuários tradicionais, mas em 10 anos, é provável que se veja um aumento nos usuários do segmento digital. Por esta razão, para abordar novos clientes, os

concessionários deveriam enriquecer a experiência da concessionária com foco na imagem da marca e conscientização desta nova realidade. O desafio neste caso está relacionado à sustentabilidade e no aumento dos esforços de *marketing* (EY, 2014).

Os clientes do futuro de carros *premium* possuem expectativas diferentes em relação a uma concessionária do que as gerações anteriores. Eles esperam uma experiência digital, transparente e aventureira quando compram um carro. Especialmente a transferência de *on-line* para *off-line* (digitalização) será um dos maiores desafios que um vendedor de carro terá (EUROGROUP, 2016).

Por meio das leituras é possível identificar que as mudanças na demanda do consumidor fazem com que o consumidor de alta lealdade a marca passe para uma visão racional do carro como meio de transporte. Portanto, modelos de negócios para compartilhamento de veículos como o Uber tem tirado vantagem nessa mudança da forma de utilizar o carro, fator que impactará na Rede de Concessionárias (EUROGROUP, 2016).

Não apenas a abordagem com o cliente de pós-vendas é afetada, mas também a localização das concessionárias, que já começaram a mudar de grandes concessionárias em subúrbios, para pequenas, porém, lojas modernas e nos grandes centros, segundo as tendências europeias e americanas (EUROGROUP, 2016).

No estudo de visitas ocultas para analisar o tema de Digitalização e Flexibilidade, a consultoria Eurogroup no estudo “*Imagine tomorrow’s car dealership*” observou que as configurações de digitalização pré-selecionadas no Showroom ou veículo eram pouco utilizadas.

A maioria dos revendedores não tem nenhuma maneira direta de envolver a configuração pré-selecionada em seu processo de vendas. Uma exceção, segundo o estudo da Eurogroup é a Audi, pois esta marca utiliza a configuração pré-selecionada a qualquer momento com um código, mesmo que o cliente não tenha salvo explicitamente a configuração anterior.

Para outros fabricantes, o processo não está incluído no processo de vendas, uma vez que a configuração deve ser totalmente removida pela pessoa de vendas. Durante as visitas do comprador misterioso não houve mais indícios de processos digitais no processo de vendas de automóveis (EUROGROUP, 2016).

Sobre a demanda do cliente, um item que é recorrente é a busca por flexibilidade. Foi observado no estudo, que os contratos são limitados, até mesmo na Europa.

Quando o cliente possui interesse em alugar o veículo (*leasing* – modalidade não utilizada no Brasil), os contratos oferecidos são de no mínimo dois anos. A tendência mostra claramente que os clientes buscam soluções mais flexíveis, especialmente, os clientes jovens, por isso se faz necessário uma oferta que condiz com o desejo de uso desses clientes.

4.1.2.2 Tendências

4.1.2.3 Processo de Vendas e Mudanças no modelo de negócio da Rede de Concessionárias

Por meio de análises documentais constata-se que o processo de vendas passa por uma série de modificações e a importância das relações virtuais é crescente nesse processo. No estudo publicado pelo Observatório Automotivo, 2016, foi divulgado as “tendências de peso”¹ⁱ para o segmento automobilístico, o processo de vendas está entre as 10 tendências mais importantes.

E para essa dissertação, dentro desse tema a ênfase se dá para as relações virtuais, afinal essa tendência é extremamente presente em todos os relatórios analisados e é uma realidade impulsionada pelo cotidiano das pessoas, os fatores que podem ser destacados que de certa forma fortalece e impulsiona essa tendência são:

¹ Esse termo tendências de peso é utilizado por Michel Godet (1987) quando ele define como o conjunto de eventos em que as perspectivas de direção e de sentido são suficientemente consolidadas e visíveis para se admitir suas permanências no período considerado. São movimentos bastante prováveis de um autor ou de uma variável dentro do horizonte de estudo.

- 1) Os consumidores cada vez mais possuem acesso a TV, PC e Smartphone no Brasil;
- 2) Os clientes cada vez mais realizam o processo da escolha (pré-venda) por meio de canais virtuais (*on-line*) para obter informações, e não mais dentro das concessionárias, como era feito anteriormente.

O principal impulsionador, portanto, da necessidade de mudanças no processo de vendas de automóveis é a crescente utilização dos canais virtuais para compra do veículo, fato que reduz abruptamente a quantidade de visitas às concessionárias, conforme descreve Won-Hong Cho, em Tendências estratégicas para o futuro automobilístico, Dealer, nº 59, e segundo ele, faz com que torne possível o aumento de comparação entre os produtos (WON-HONG CHO, 2016).

Em um congresso para Vendas de veículos nos Estados Unidos, Derek Thompson destaca também essa tendência, e enfatiza que essa nova forma do cliente pesquisas veículos o torna mais exigente, e conseqüentemente menos fiel e propenso a trocar de marca.

O processo de Vendas das marcas analisadas é dividido nas seguintes etapas, segundo as marcas analisadas:

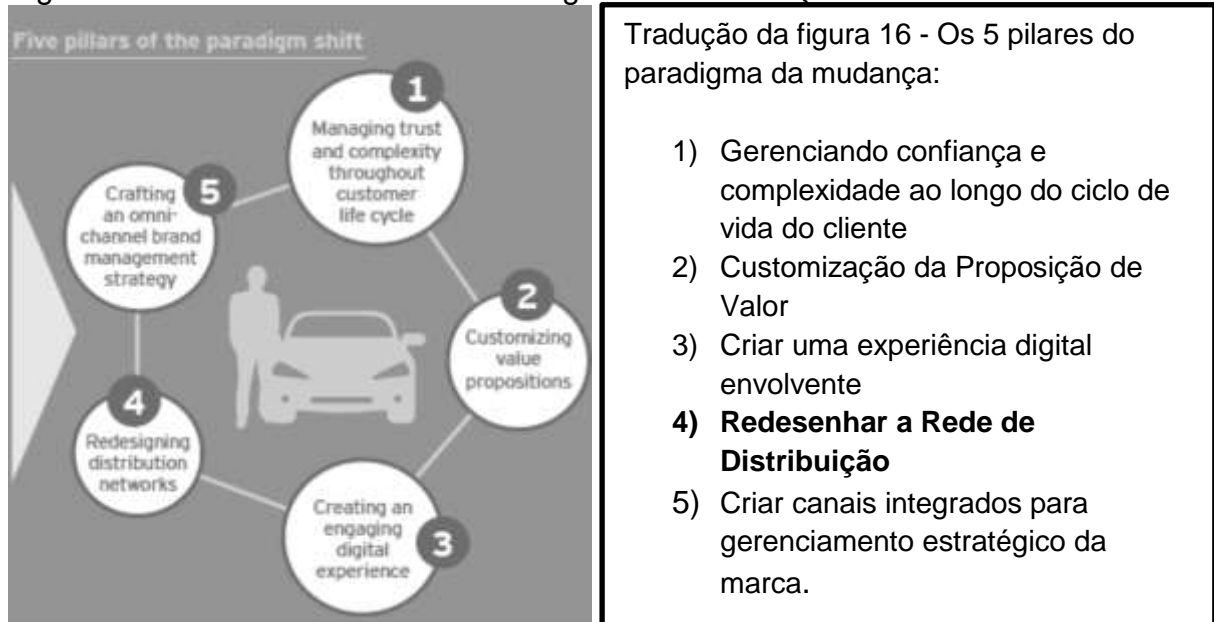
1. Boas Vindas, momento em que o vendedor receberá o cliente.
2. Qualificação das Necessidades, para analisar e entender qual é o melhor modelo a oferecer ao consumidor.
3. Apresentação do produto.
4. *Test Drive*.
5. Negociação / Oferta.
6. *Follow up* – telefonema ou contato, caso a venda não tenha sido feita no momento da visita.

As tendências e as mudanças na experiência do consumidor ao impactar o processo de vendas, afetará o modelo de negócios da Rede de Concessionárias e todos seus processos. Os relatórios analisados buscam explicar esse impacto e como eles poderão ser abordados pela rede de concessionárias. A pesquisa documental embora trate do pós-vendas ela propõe a se concentrar no impacto nos canais de vendas.

A Figura 14 apresentada pela consultoria EY ao abordar sobre os 5 pilares da mudança no futuro das vendas de automóveis, destaca no quarto pilar a

necessidade de redesenhar a rede de distribuição, o que remete diretamente ao Processo de Vendas.

Figura 14 - Os Cinco Pilares Do Paradigma Das Mudanças



Tradução da figura 16 - Os 5 pilares do paradigma da mudança:

- 1) Gerenciando confiança e complexidade ao longo do ciclo de vida do cliente
- 2) Customização da Proposição de Valor
- 3) Criar uma experiência digital envolvente
- 4) **Redesenhar a Rede de Distribuição**
- 5) Criar canais integrados para gerenciamento estratégico da marca.

Fonte: Ey – Future of Automotive Retail (2017)

Além das mudanças descritas, a Figura 15 – Características da jornada de compra expõe os principais resultados encontrados na pesquisa *on-line* realizada, e descrita na fundamentação deste Capítulo.

Figura 15 - Características da Jornada de Compra

Principais Resultados:	90% dos clientes utilizam site dos concessionários ou das montadoras nos primeiros passos de sua jornada de tomada de decisão;
	O número médio de clientes que visitam a concessionária antes de comprar um carro caiu de 05 para 01 para algumas marcas em algumas regiões;
	24% a 44% dos clientes na Alemanha, Inglaterra e Rússia considera o compartilhamento de carro com uma alternativa para a compra do veículo;
	25% dos respondentes considera que ser proprietário de veículo como “sem importância” e deseja mudar por usos alternativos de serviços de mobilidade.

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

O processo de Vendas no mercado Chinês, segundo relatório da Accenture, (2014):

- Expectativa para a personalização e satisfação da experiência do cliente.
- Pesquisas para compra do veículo são baseadas na *web* aliada ao *test-drive* na concessionária local.
- Alternativas de propriedade de veículos estão surgindo de maneira crescente.
- As maiores fabricantes (OEMs) e concessionárias estão engajadas com o tema digitalização.

Atualmente os clientes chineses são caracterizados pelo aumento do uso da mídia social, alta demanda por customização e informação. O sucesso contínuo das fabricantes e de sua rede de concessionárias na China depende fortemente da sua capacidade de integrar com sucesso uma experiência digital ao longo da jornada do cliente (ACCENTURE, 2014).

Quando *insight* e *marketing* digital convergem, consumidores podem tirar vantagem da experiência no momento da compra mais rapidamente, de maneira mais simples e mais agradável. Comparado com outros consumidores estrangeiros, os consumidores chineses confiam mais nos canais digitais quando tomam a decisão da compra (ACCENTURE, 2014).

- 98% dos compradores chineses faria a pesquisa de pré-compra usando apenas a *internet*;
- 37% dos compradores pesquisam os sites das fabricantes;
- 18% aprendem mais, observando os comentários das mídias sociais, o que é 5% mais do que o resultado global.
- 83% dos respondentes dizem que a modernização dos concessionários e fabricantes, obviamente, reduziria o tempo de compra;
- 82% acreditam que a interatividade no *marketing* digital é necessária no mercado de veículos;
- 60% dos compradores chineses acreditam que no futuro entre 3 a 5 anos haverá uma mistura entre compras *on-line* e *off-line*;

- embora a digitalização seja benéfica para a compra de veículos, 35% dos clientes, ainda valorizam a comunicação pessoal, e o *test-drive* na concessionária; e
- a atribuição da experiência para veículos significa que o canal *on-line* não substituirá completamente as concessionárias tradicionais.

O processo de vendas no mercado indiano, Eurgroup (2017):

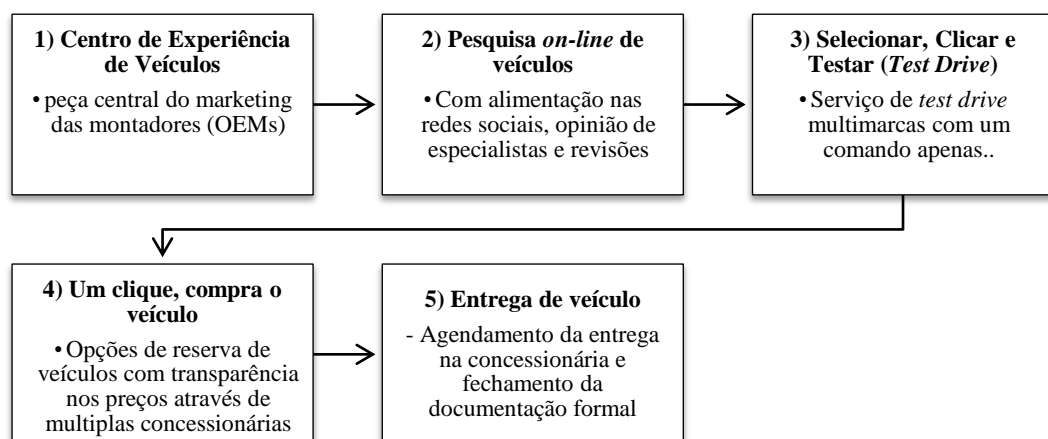
- O processo de vendas inicia com a pesquisa *on-line* em *websites* de terceiros.
- Fontes *off-line* incluem dicas dos proprietários de veículos atuais, opiniões de especialistas.
- *Test-drive* para reduzir as opções.
- Selecionar o veículo e visitar múltiplas concessionárias para obter o melhor preço.

Experiência considerada negativa pelo consumidor:

- Múltiplas visitas a concessionários.
- Lidar com vendedores.
- Negociar os preços para obter o melhor valor.
- Gastar tempo nas concessionárias.

Com base nas pesquisas feitas, desenha-se O Processo Futuro da Compra do Veículo, necessário para as fabricantes, exposto de maneira detalhada na Figura 16, destaca o ponto a ponto de cada fase do processo, baseado no desejo da maioria dos consumidores entrevistados.

Figura 16 - Processo Futuro Da Compra Do Veículo



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Detalhamento descrito a partir da Figura 18, com o objetivo de expor a experiência do cliente está focada na abordagem *On-line - Off-line*, onde o consumidor realiza uma pesquisa *on-line* e continua a compra no revendedor de automóveis no formato *off-line*. O consumidor tem acesso a uma grande variedade de modelos no canal *on-line*, onde a competitividade é fundamental.

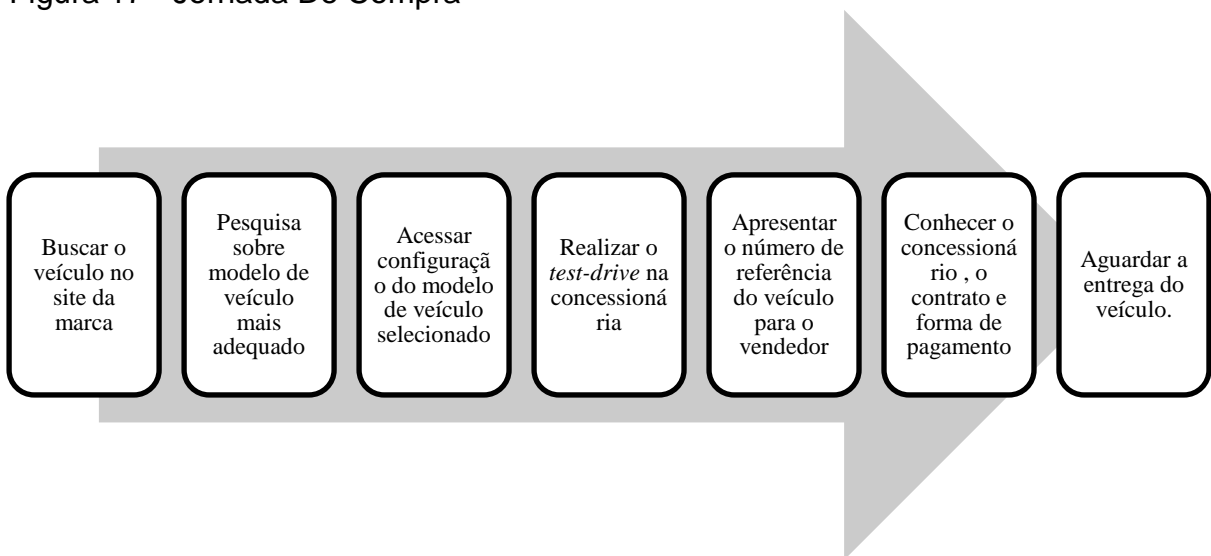
A configuração permite aos clientes acessar virtualmente o modelo de carro desejado e personalizá-lo livremente. Uma vez que o cliente esteja satisfeito com a realização da configuração pessoal do carro, o número de referência é salvo e fornecido para ser dado ao revendedor de automóveis.

O concessionário de automóveis utiliza-se do número de referência para rastrear o veículo personalizado. Além disso, o cliente pode escolher testar o modelo e ter uma experiência precisa. E se o cliente estiver, de fato, satisfeito, o modelo de carro personalizado poderá ser encomendado e o contrato, bem como, as opções financeiras podem ser discutidas com o concessionário de automóveis.

Neste processo de compra, o fator humano com a possibilidade do *Test-Drive*, observados no modelo *off-line* são combinados com a prévia pesquisa virtual.

A partir do momento em que o pagamento é processado, o cliente está em condições de regressar a seus afazeres. Na Figura 19 – Jornada de Compra há o desenho dessas descrições, a partir da perspectiva do cliente.

Figura 17 - Jornada De Compra



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Principais Conclusões sobre o processo de vendas:

Diferentes modelos de compras são possíveis – *Off-line Off-line*, *Off-line On-line*, *On-line Off-line* ou *On-line On-line*. A maioria das pessoas do grupo focal escolheu o processo *On-line Off-line*. Os argumentos foram que a primeira busca e comparação poderia ser realizada sem a habitual persuasão dos vendedores, e essa informação, tal qual descrita, é mais objetiva na *Internet*.

A compra final, no entanto, deve ser conduzida em conjunto com um vendedor, onde a confiança e o relacionamento humano se fazem necessário. A seguir segue uma perspectiva de cada um dos envolvidos nesse processo: Cliente e a Experiência da Compra, e o Vendedor nesse processo.

4.1.2.3.1 Cliente

Uma das principais tendências do cliente, de um modo geral, é a digitalização em quase todas as esferas de sua vida. No que se refere a clientes, especialmente jovens, mas a realidade mostra que a indústria se ajusta as demandas de mercado lentamente. Portanto, provavelmente levará anos para fechar a demanda entre digitalização e a realidade da indústria automobilística.

A segunda tendência exposta na Figura 13 – Visão Geral das principais tendências é a demanda do consumidor por mais flexibilidade quanto as formas de contrato no momento de adquirir o veículo.

4.1.2.3.2 Experiência de compra

- Experiência de compra circular: os compradores de carros hoje em dia, com o advento da digitalização, podem acessar diversas informações e projetar a compra de diferentes pontos. A partir da pesquisa de pré-compra, *test-drive*, financiamento, à aquisição da propriedade e, por fim, a experiência do pós-venda para a manutenção da fidelidade.
- Os clientes estão dispostos a ir mais de uma vez ao revendedor: com a digitalização, é mais conveniente para os clientes mudarem de concessionário, lançando à experiência de comparação de marcas, especialmente pela riqueza de tecnologia no *showroom*, o que

naturalmente faz com que o cliente se envolva mais no processo de compra.

- *Test Drive*: é fator mais importante da experiência *off-line*. Embora haja a tendência para o processo de compras *on-line*, a compra do carro é uma atividade de alto grau de envolvimento. Por esta razão algumas características contidas no modelo tradicional não devem ser substituídas pela digitalização.
- As relações humanas são difíceis de se substituir digitalmente: muitos clientes ainda valoriza a experiência de compra tradicional, especialmente o contato “face a face” com vendedores, que promove o fornecimento de informações acerca do veículo e a possibilidade de obtenção de desconto.

4.1.2.3.3 Vendedor de carros

- O Vendedor de veículos continua a ser uma das partes mais importantes do processo de aquisição na opinião dos clientes.

A visita ao concessionário aumenta a confiança do cliente no produto e suprime qualquer dúvida que vier a ter.

- O principal desafio para o concessionário de automóveis é adquirir novos clientes neste mundo digital, onde inúmeras opções apresentam-se disponíveis, bem como a fidelização dos clientes existentes, pois com maior variedade dos produtos disponíveis os clientes têm menos tendência a ser leais para com uma determinada marca ou concessionária de automóveis.
- Outro desafio enfrentado pelos concessionários é satisfazer todas as exigências de clientes que realizaram uma extensa pesquisa *on-line* e, por esta razão, tem uma opinião quase que inflexível sobre determinados produtos.
- Por meio da análise dos relatórios, notadamente, uma sincronia completa entre a experiência *on-line* e *off-line* é difícil de se conseguir.
- Todas as iniciativas de digitalização de revendedores de automóveis exigem um alto capital de investimento, o que é motivo de preocupação,

no sentido de inviabilidade, por parte dos concessionários, que enfrentam problemas na organização desses fundos.

- Embora o foco da pesquisa documental seja levantar os aspectos da área de vendas em parte maciça dos documentos, evidencia-se que o serviço de pós-venda continua a ser a chave para o sucesso das fabricantes de automóveis e Rede de concessionárias.

4.1.2.4 Estudos de Caso feitos na Europa com: Mercedes Benz *World* UK, Audi *City London* e TESLA

Londres com 8,5 milhões de habitantes é uma grande cidade europeia. Além disso é uma cidade com uma das maiores densidades demográficas, e uma das áreas urbanas mais influentes com um importante mercado consumidor.

As fabricantes de veículos não querem perder a oportunidade de estar presente em uma capital britânica, porém montadoras que querem atingir o cidadão londrino, precisa pagar aluguéis extremamente caros para alugar um espaço na cidade.

O preço do aluguel por metro quadrado, por ano, pode ser acima de 6.000 euros dados de junho de 2016, pesquisa feita pela Eurogroup Consulting. Londres é uma das cidades mais caras da Europa quando se trata de aluguel de espaços. Paris na França é particularmente muito mais barato, o metro quadrado por ano custa cerca de 2.500 euros.

Concessionários que escolhem oferecer seus produtos e serviços nessas cidades são pressionados com os altos custos de operação. As margens, rentabilidade, com as vendas de veículos estão reduzindo e os desafios para os concessionários aumentam, por isso Londres é um perfeito exemplo para fornecer uma ideia do cenário futuro das áreas urbanas.

Mercedes-Benz *World* na Brooklands e Audi *City London* são exemplos para explicar as possíveis alternativas para o segmento de veículos, para tendências de custos de locação altos nos grandes centros. Objetivo específico 1.3.3 desse estudo.

4.1.2.4.1 Mercedes Benz – *World UK*

Mercedes-Benz *World Brooklands* é mais que apenas um concessionário comum. A área é de 627,28 metros quadrados disponíveis para clientes e potenciais clientes para engajá-los em diversas atividades.

A MB *World* combina concessionária com experiência da marca, a loja está localizada a 40 quilômetros de Londres dá a oportunidade do *driving experience*, possui salas de conferências, eventos (2.450 eventos por ano), tem museu, pista de corrida assim como simulação 3D, e restaurante no local.

Em 2007 a MB *World Brooklands* recebeu 600.000 visitantes. Atualmente esse número tende a ser ainda maior.

Outro serviço importante:

Para a MB *World Brooklands* é o centro de pós-vendas, onde a frota circulante de Londres passa por manutenção.

Para as consultorias que analisaram esse estudo de caso, o conceito é válido para dar *insights* em relação ao desenvolvimento futuro das concessionárias, especialmente se eles são mais um centro da marca do que apenas concessionárias comuns, localizadas ligeiramente fora das maiores cidades na Europa.

4.1.2.4.2 Audi City London – *Showroom Digital*

Audi *City* de Londres é um dos primeiros *showrooms* digitais, que permite à marca apresentar todo o seu portfólio de modelos para os clientes mesmo que não o tenha fisicamente, tendo todos eles em um *showroom* apenas. Especialmente nessas cidades a Audi é capaz de economizar espaço e valor do aluguel com esse conceito.

O objetivo é trazer a marca mais próxima aos clientes urbanos, está localizado próximo ao Circus Piccadilly, possui *showroom* digital, é possível ter experiência com a marca e com os carros por meio de realidade virtual, telas digitais, arte e exibição de designers, mesa de leitura ou rodadas de discussões. Londres é o Ambiente da Concessionária.

Os clientes terão uma experiência com a marca e produto totalmente digital. Eles têm a possibilidade de configurar o seu carro dos sonhos individualmente na loja via monitor de 360°.

A Audi digital tem o mesmo tamanho real do carro e pode ter toda a especificação disponível. Como um segundo passo os clientes podem agendar *test-drive* ou comprar seu carro diretamente. Ilustrado na Figura 18:

Figura 18 - *Showroom* Digital Audi



Fonte: Site Audi AG – Alemanha (2017).

Testando essa tecnologia em três Audi *Cities* ao redor do mundo: Londres, Beijing e Berlim, a Audi tem a possibilidade de testar e posteriormente implementar alguns elementos digitais em seus *showrooms* convencionais.

Isto permite a Audi adaptar a cultura digital urbana e fortalecer a imagem de sua marca como uma marca altamente tecnológica com produtos tecnicamente complexo.

4.1.2.5 Conceito Tesla

A Tesla fornece aos seus clientes uma forte garantia, o seu grande diferencial está na conveniência, a marca tem como a possibilidade de pegar o carro do cliente em casa ou no escritório por meio de um serviço de manobrista. As ações da Tesla

mostram o quanto vender serviço atualmente, é tão importante quanto vender o produto.

A mobilidade e flexibilidade também tem sido característica da marca, para uma manutenção rápida, há um Tesla Ranger - uma pessoa de reparação móvel que pode ajudar os clientes de forma rápida e fácil em qualquer local.

Tesla também pretende fornecer um carro reserva para todos os clientes cujos automóveis estejam em serviços.

4.1.2.6 Avaliação Comparativa

Aborda-se exaustivamente o tema digitalização, pois este está presente em todos os relatórios analisados. Essa mudança está acontecendo a nível macro, envolvendo toda a indústria, no entanto, nem todo setor está se movendo em direção a esta inovação digital, no mesmo ritmo.

Conforme estudo da EY (2015) e Eurogroup Consulting (2016), as Instituições financeiras e a Rede de concessionárias de automóveis, por exemplo, são dois setores que foram mais resistentes a essa revolução.

O principal motivo é que ambos compartilham a característica de serem vistos como partes cruciais do cotidiano de seus clientes. Na verdade, eles precisam de um filtro de relação humana para serem percebidos como valiosos por seus clientes.

As instituições financeiras, no entanto, já iniciaram esta jornada e há alguns anos estão investindo fortemente na mudança de sua forma de atendimento, graças ao desenvolvimento do banco *on-line*.

Como resultado os bancos tradicionais estão investindo na digitalização do setor, de acordo com o estudo da McKinsey, 2014 sobre o futuro das Instituições Financeiras, os bancos realizam de 20 a 40% de suas transações na modalidade *on-line*.

A implantação de transações digitais beneficia os bancos, reduzindo de 20 para 25% os custos relacionados a transações individuais e aumentando, respectivamente, 30% e 40% suas receitas e EBITDA, por meio da digitalização de produtos de alta rotação. Sendo assim, essa revolução digital pode gerar valor tanto para os clientes quanto para bancos (EUROGROUP, 2017).

As Instituições financeiras apresentam diferentes produtos e que são facilmente gerenciáveis em um ambiente digital, enquanto que o veículo, no que se refere à concessionária ainda se apresenta tradicionalmente em um ambiente *off-line*. Esta experiência que o setor bancário oferece a seus clientes e que é bastante bem aceita, pode servir de inspiração para que os concessionários apresentem a seus clientes uma elevação de qualidade dos serviços prestados por meio da revolução digital.

Por esta razão, o tópico, avaliação comparativa, dessa pesquisa documental, visa pensar sobre como poderia ser essa mudança em uma indústria que é tradicionalmente configurada fisicamente, e outro questionamento seria se a concessionária de automóveis seguirá o mesmo caminho dos bancos.

Segundo o relatório da EY e McKinsey (2016), a intensidade do capital retarda a inovação.

A concessionária de automóveis pressupõe um investimento de capital: exige altos investimentos para edificar o espaço físico e o *payback* – (intervalo de tempo para obter o retorno financeiro do valor investido) é extremamente demorado.

Em suma, com todos os custos operacionais relacionados à atividade de uma concessionária, o lucro líquido no final é extremamente baixo, para os investidores desse segmento. Esta característica é importante para compreender a razão dos concessionários, geralmente, adotar uma postura resistente quanto à inovação.

De fato, a reformulação para o que se chama canal *on-line*, repensando os espaços e remodelando-os para a forma digital é considerada demasiadamente cara para os revendedores que não são considerados lojas conceitos pelas marcas *premium*.

Para Avaliação comparativa, além de abordar as instituições financeiras, por meio do Grupo focal foi discutido os diferentes modelos de compras:

- 1) *Off-line-Off-line*: reunindo informações; contato com a concessionária e, o modelo atual de compra *off-line*.
- 2) *Off-line-On-line*: reunindo informações e *test-drive off-line*, mas a compra de carro *on-line*.
- 3) *On-line-Off-line*: coletando informações *on-line*, *test-drive* e uma compra posterior *off-line*.

4) *On-line-On-line*: processo *on-line* desde a coleta de informações até a compra final.

Também se considerou os seguintes segmentos: Vestuário, Dispositivo Técnico e Carros.

O grupo focal já mencionado na fundamentação da análise documental, dispõe de 8 respondentes, estudantes, jovens.

Dos 8 participantes, 4 (50%) já estavam realizando pagamento pela aquisição de um veículo. Já 3 dos 8 participantes (37,5%) planejavam comprar um carro no futuro. Contudo, o uso de um carro de empresa poderia interferir nesse cenário.

Outra informação importante foi a de que pelo menos duas pessoas do grupo focal que a família os levariam a comprar um carro. A maioria dos 8 alunos vislumbra sua vida futura em uma cidade (metrópole) e, por esta razão, preferiria o transporte público a posse de um veículo de uso particular.

No entanto, os trajetos de longa distância são um motivo relevante para alterar a ideia de transporte público para virem a possuir um veículo particular. Residindo fora da cidade (metrópole) levaria a todos do grupo a possuir um veículo particular.

A discussão também tratou sobre o futuro das concessionárias de automóveis e o valor agregado que elas poderiam fornecer.

Para o grupo focal do relatório analisado os valores centrais da concessionária de automóveis deveriam explorar diferentes oportunidades do veículo como testes de individualização e personalização nos diferentes modelos, abarcando o toque e o sentir dos os produtos oferecidos.

Na sequência, foi introduzido um futuro modelo de concessionária que continha uma unidade de teste virtual. A princípio o grupo respondeu positivamente a essa experiência, no entanto, a dúvida foi rapidamente levantada acerca da eficácia parcial de um teste virtual, pois este não poderia substituir uma experiência de vida real.

O grupo sugeriu uma combinação de ambos os modelos. Uma espécie de *test-drive* virtual para ver os carros em seu exterior e interior e, ao passo que o modelo é escolhido, há uma entrega a domicílio do carro desejado para a realização de um *test-drive* na vida real.

O compartilhamento de carro foi o próximo tópico. Sendo que 8 dos 8 participantes (100%) já usaram compartilhamento de veículo em algum tipo de percurso (Uber, blablacar, Drivenow, Car2go). O argumento mais forte para a utilização desses modelos é o fato de ser mais barato do que possuir um veículo, especialmente porque só se utiliza quando necessário. Mas, apontou-se para o fato de que o compartilhamento de veículo é bom se for de um ponto A para B, de alguma forma limitando o uso.

Definitivamente há mais motivações por trás do uso de um carro, os principais identificados são: liberdade, descoberta e espontaneidade, que não são facilmente supridos pelo modelo de veículo compartilhado.

Foram assinalados os diferentes cenários de comércio eletrônico.

1. Vestuário.
2. Dispositivo técnico.
3. Carros.

A maioria dos participantes (6 - 75%) não enfrentam problemas para comprar dispositivos técnicos *on-line*. Mesmo que a personalização (diferentes cores e especificações) também esteja disponível.

Com relação a roupas, menos participantes estavam dispostos a encomendar *on-line* (4 - 50%). Estes, que não pediram roupas *on-line*, explicaram que preferem ver e sentir o produto antes de fazer o pedido.

Já para o segmento automotivo, na compra de carros apenas uma pessoa (12,5%) estava disposta a encomendar *on-line*. Diferentes motivos para não encomendar carros *on-line* foram oferecidos. O mais óbvio seria o toque faltante e a experiência do produto de antemão.

Mas mesmo em um cenário onde o veículo pudesse ser testado, argumentos contra a aquisição deste item por *internet* foram levantados. Um deles é a política de devolução, caso alguma coisa estivesse errada com o veículo, ou o fato de não ser exatamente o esperado pelo comprador.

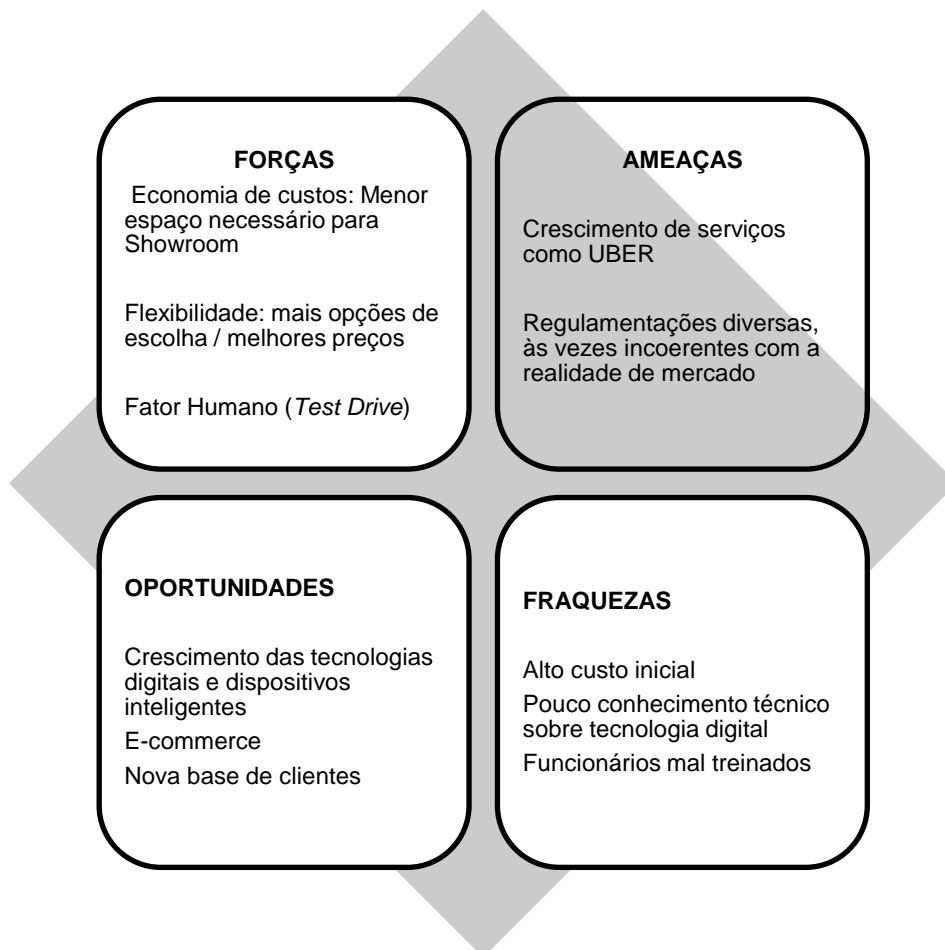
Um segundo argumento era que para o comércio eletrônico a aquisição de um veículo, por sua natureza, é mais complexa de se adquirir do que pelo modelo tradicional de uma concessionária física. Também se sugeriu que comprar um veículo, devido à grande quantidade de dinheiro empregada, é um ato de confiança

para com o vendedor. E, portanto, este processo não pode ser substituído pela modalidade *on-line*.

4.1.2.7 Análise SWOT a partir das Tendências identificadas

Para sintetizar os principais impactos que possivelmente a Rede de concessionárias sofrerá com as tendências, segue a Figura 19 – Análise SWOT, que expõe as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que se encontra a partir da análise dos documentos pesquisados.

Figura 19 - Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Conclusões Gerais da Pesquisa Documental.

As principais recomendações são representadas por novos serviços (por exemplo, *showrooms* digitais, pós-venda e aplicativos móveis para acompanhar os serviços de manutenção e os custos), alegam que atualmente as informações fornecidas muitas vezes são insuficientes.

Os clientes também buscam economia de tempo, proximidade e confiança no vendedor, tudo que possa fornecer uma experiência tranquila por parte do cliente.

Principais necessidades identificadas:

- Rede de Concessionária mais digitalizada.
- Serviços de pós-vendas melhores com confiabilidade e eficiência nos serviços.
- Construção de uma ponte que integre os recursos *off-line* e a experiência *on-line*.
- Flexibilidade durante o processo de compra, atualmente há falta de alternativa, Exemplo: planos de financiamento flexíveis.
- Experiência de compra consistente.
- Fabricantes de veículos mais flexíveis no momento da implementação da concessionária e redução dos custos para a Rede de Concessionárias.
- Como os custos para a rede de concessionárias são constantemente elevados, a consolidação e redução de concessionárias em um mesmo lugar será necessária. Na verdade, uma única loja da marca, dentro da cidade, deverá ser suficiente; ou seja, possivelmente concessionárias de automóveis serão diferenciadas entre concessionárias dentro e fora da cidade.
- Pós-Vendas, treinamentos e entrega de produtos serão então realizados por uma maior concessionária, que estará localizada fora dos grandes centros, nos subúrbios.
- Consolidação de *showroom* conceito nas cidades reduzirá os custos indiretos para a rede de concessionárias enquanto fortalece a posição da marca (Estudos de Casos apresentados da Mercedes Benz e Audi em Londres).
- Envolvimento digital com o cliente.

- Monitoramento em tempo real, serviço de manobrista, serviço de reparo, por meio de aplicativos.
- Um sistema de dois níveis de locais urbanos e suburbanos, pois o espaço na cidade se tornará caro.
- *Showroom* ficar nos grandes centros e os serviços em áreas com valor de terreno inferior.

4.1.2.8 Método e Estrutura de Análise utilizados pelos relatórios analisados:

Os relatórios possuem metodologias diversas, na relação de relatórios analisados identificam-se os seguintes métodos:

1. Estudo de caso.
2. Visitas por comprador misterioso.
3. Pesquisa *on-line*.
4. Referências de melhores práticas (*benchmarking*).
5. Grupo focal.
6. Entrevistas com profissionais do segmento.

As visitas misteriosas são pouco conhecidas no universo acadêmico, mas se trata de uma metodologia investigativa, bastante utilizada no ambiente corporativo, especialmente no segmento automobilístico.

Trata-se de uma visita ao concessionário, realizada pelo consultor contratado, este se apresenta como cliente, interessado em conhecer ou comprar um produto da marca, porém, enquanto o processo de vendas está sendo realizado.

O consultor observa pontos importantes, com vista a identificar como o processo é conduzido, se as etapas fundamentais são cumpridas, entre outros elementos, que torna possível fornecer um retorno posterior ao fabricante e ao investidor, sobre o desempenho do vendedor, as condições da loja e do produto oferecido, comparado com a concorrência direta, entre outras características importantes.

Para elaboração dos relatórios houve, na pesquisa *on-line*, entrevista de 150 pessoas de 10 países europeus, Índia e China, com idade entre 22 a 45 anos.

Da pesquisa realizada 2/3 dos respondentes ainda não compraram o carro, mas a maioria deles (69%) estão planejando comprar ou alugar um carro nos próximos anos (1 a 5 anos).

Pessoas querem comprar ou alugar um carro no futuro, então pode-se afirmar que essas não substituíram a compra do veículo por outra forma de transporte.

No grupo focal havia 8 estudantes internacionais, sendo 4 mulheres e 3 homens. Os participantes eram da Itália, Espanha, Suíça, Alemanha, Bélgica, China e Índia.

Não havia ênfase em um mercado específico. Para essa sessão de relatórios, a pesquisa documental organiza a síntese das informações encontradas da seguinte maneira:

- a. Tendências.
- b. Estudo de caso:
 - I. Mercedes Bens *World UK*
 - II. *Audi City* em Londres: Digitalização do *Showroom*
 - III. Conceito Tesla
- c. Processo de Vendas.
- d. Avaliação Comparativa (*Benchmarking*).
- e. Panorama das Tendências por meio da *Análise SWOT*.
- f. Conclusões.

4.1.3 Programas do Governo

4.1.3.1 Contextualização

Dos anos de 1950 até os anos de 1990 a política acerca da indústria automotiva se manteve estável, porém após os anos de 1990, com a abertura do mercado, o Brasil passou a adotar uma nova política, o Regime Automotivo Brasileiro (RAB). O RAB, somado à abertura de mercado, modificaram significativamente o setor, que gozava de um oligopólio interno (BOTELHO, 2002).

A entrada de novos fabricantes pressionou a indústria existente, dessa forma foi possível expandir e modernizar a indústria (COELHO, 2012).

Com a pesquisa documental é possível verificar que políticas para o segmento existem desde sua entrada no mercado brasileiro, em 1950. Por isso, essa análise visa tratar apenas das políticas vigentes, que no momento são: O Inovar Auto e Rota 2030.

Com o objetivo de reduzir os efeitos da falta de estrutura e buscar maior competitividade no cenário internacional, o governo federal, implementou o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adesamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores - Inovar-Auto.

4.1.3.2 Programa Inovar-Auto

Esse Programa é a força motriz para uma série de mudanças que impactaram diretamente o segmento *premium*, o qual é o objeto desse estudo. Trata-se de um decreto que regula a cota de importação de veículos, por esta razão é que impacta fortemente o segmento automotivo *premium*.

Segundo o decreto vigente (Decreto n. 7.819, de 10/2012) o programa tem como meta apoiar o desenvolvimento tecnológico nacional, assim como a inovação, segurança, proteção ao meio ambiente, eficiência energética e a qualidade dos veículos e das autopeças.

Começou a vigorar em 2013 e dia 31 de dezembro de 2017 é a data prevista para cessar sua vigência. Esse decreto impactou decisivamente o segmento *premium*, pois foi direcionada às marcas que não produzem veículos no Brasil, mas comercializam.

Ele visa alavancar a cadeia de produção, portanto um dos objetivos era de impulsionar os investimentos para instalação de fábrica no Brasil, com atividades que resultem em aumento da capacidade instalada produtiva.

Para promover esse aumento produtivo o programa legitima o aumento de IPI para as montadoras, em torno de, 30%, cujos modelos possuam menos de 65% de conteúdo nacional.

Como consequência do Programa Inovar Auto, foram anunciados R\$ 85 bilhões de investimentos até 2018, sendo que R\$ 14 bilhões são para a área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), o que com certeza resultou em capacidade de produção instalada no mercado nacional (ANFAVEA, 2016).

Porém, é importante atentar-se sobre a mudança na situação econômica no Brasil após implementação do Programa Inovar-Auto.

Especialistas na área criticam o Programa, Letícia Costa, 2017, diretora da Padra Assessoria, entende que o Inovar-Auto: é um programa de proteção de mercado disfarçado de inovação.

Segundo ela o Inovar-Auto terminará com resultados polêmicos. A pretensão era fomentar a cadeia de produção, estimular o desenvolvimento tecnológico e a produção de carros mais modernos. Enquanto essas metas deixaram a desejar, houve um enorme grau de protecionismo à indústria local, o que gerou a condenação da OMC, a Organização Mundial de Comércio.

4.1.3.3 Rota 2030

Rota 2030 é a nova política industrial que sucederá o Programa Inovar Auto, com prazo para se encerrar em 2018. Segundo Marcos Pereira, ministro da Indústria, o novo programa, inicia em 2018 e vai garantir a política industrial do setor até 2030.

O Programa ainda está em fase de elaboração, mas para o propósito dessa dissertação há duas informações relevantes:

- 1) A confirmação da modificação na taxa de veículos importados, e
- 2) Visão de longo prazo (13 anos), quando comparado com o programa anterior.

4.1.4 Lei Ferrari e Código do Consumidor

4.1.4.1 Lei Ferrari - Pilar Legal do Segmento Automotivo Brasileiro

A Lei Ferrari, da década de 70, é o pilar legal que rege as relações entre as montadoras e a Rede de Concessionárias. A lei é uma resposta dos concessionários que se sentiam prejudicados na relação comercial, devido a muitas condições que eram impostas pelas fabricantes.

Neste momento histórico despontaram associações que representavam os direitos dos concessionários, e que posteriormente culminaram na FENABRAVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores.

Na ocasião, o advogado Renato Ferrari, foi indicado para coordenar a redação da Lei e de sua aprovação perante o Congresso Nacional. Posteriormente com a promulgação da Lei nº 6.729/79, em homenagem a ele, a Lei foi batizada como Lei Renato Ferrari, que trouxe paridade nas relações entre as montadoras e a sua Rede de Distribuição.

A Lei Ferrari especificou o contrato de concessão comercial de veículos automotores, e abarcou temas específicos dessa relação como: direitos e deveres das concessionárias e concedentes, prazos, formas para extinção do contrato, penalidades gradativas, área demarcada para atuação de cada concessionário, entre outras questões peculiares do negócio que precisavam ser definidas.

Embora a importância da Lei fosse reconhecida, sua regulamentação no Brasil ocorreu em 1979, pela Lei nº. 6.729/79, sendo posteriormente alterada pela Lei nº. 8.134/92. Por conta das constantes transformações, inerentes à dinâmica da prática de mercado. Existem discussões sobre alguns pontos salutares que geram conflitos, uma vez que a lei completará em breve 38 anos.

O objetivo dessa dissertação não é tratar de maneira exaustiva a Lei Ferrari, porém, citar a relevância desta e os artigos que impactam na atuação da distribuição de veículos no mercado brasileiro, e de certo modo barrando algumas tendências européias, já que esse tópico é um dos objetivos específicos postos nesta dissertação.

A Lei é composta por 33 artigos, que regem as relações para a condução do negócio, e, para os demais pontos relevantes na negociação, e que não são abordados ou detalhados na Lei há a liberdade para ser tratado por meio das convenções de marca, documento elaborado e regente entre a montadora e os representantes da marca.

É importante abordar o artigo 16, que prevê os custos das instalações para implementação de uma concessionária. Nele menciona que não há, ou não deveria haver qualquer tipo de subordinação entre as concessionárias e sua concedente. O que existe é a padronização de processos e procedimentos ditados pela montadora, devido à necessidade de se obter uma representação coesa da marca.

O artigo 16º é importante, pois embora seja fundamental para o fabricante manter a identidade da marca, esse fator gera um impacto nos custos para implementação dos padrões (CI/CD) – *Corporate Identity* e *Corporate Design*, ou seja, padrão de identidade e *design* corporativo da marca, para o concessionário.

Os custos variam entre as marcas analisadas: Audi, BMW e Mercedes, mas de maneira geral são custos altos, considerando que alguns itens são importados ou há poucas opções de fornecedores no mercado nacional.

Nos artigos 17 ao 19 é legitimada a autonomia das partes em celebrar, com força de lei, as convenções de marca, e embora não sejam todas as montadoras que possuam uma convenção de marca, é algo comum entre as marcas *premium*, que visam regular pontos em que a Lei tratou de maneira superficial ou até mesmo omitiu-se, mas que precisam de definição.

As marcas alemãs, objeto de estudo dessa dissertação, possuem associações, as quais reúnem os concessionários de suas respectivas marcas, para defenderem os interesses da Rede de Distribuição, segue abaixo detalhamento:

ASSOAUDI – Associação Brasileira dos Distribuidores Audi.

ABBM – Associação Brasileiras dos Concessionários BMW.

ASSOBENS – Associação Brasileira dos Concessionários Mercedes-Benz.

4.1.4.2 Código do Consumidor – Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990

Segundo o IDEC, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, O CDC é uma lei abrangente que trata das relações de consumo em todas as esferas: civil definindo as responsabilidades e os mecanismos para a reparação de danos causados; administrativa, definindo os mecanismos para o poder público atuar nas relações de consumo; e penal, estabelecendo novos tipos de crimes e as punições para os mesmos.

Com o advento dessa Lei 8.078/90, a relação entre fornecedores e consumidores de bens e serviços ganhou novos rumos e, principalmente, trouxe a ambos uma consciência mais presente das obrigações e direitos que cada qual conserva (MOREIRA, 2012).

O entendimento de alguns aspectos da Lei Ferrari também precisou ganhar novos rumos, o Quadro 7 – Comparativo Lei Ferrari 1979 e 1990, sob a perspectiva do cliente.

Os aspectos da reforma de 1990 reforma analisados expoe a preocupação em garantir o direito e a liberdade do cliente, que poderia ser ameaçada, caso não houvesse as alterações destacadas nesta Tabela.

Quadro 7 - Comparativo Lei Ferrari 1979 e 1990.

Ref.	Lei nº 6.729/1979	Lei nº 8.132/1990
Artigo 5º I	Área demarcada para o exercício das atividades do concessionário, que não poderá operar além dos seus limites.	Área operacional de responsabilidade do concessionário para o exercício de suas atividades.
Artigo 5º 2º paragrafo	Na eventualidade de venda de veículo automotor ou implementos novos a comprador domiciliado em outra área demarcada, o concessionário que a tiver efetuado destinará parte da margem de comercialização aos concessionários da área do domicílio do adquirente.	O concessionário obriga-se à comercialização de veículos automotres, implementos, componentes e máquinas agrícolas, de via terrestre, e à prestação de serviços inerentes aos mesmos, nas condições estabelecidas no contrato de concessão comercial, sendo-lhe defesa a prática dessas atividades, diretamente ou por intermédio de prepostos, fora de sua área demarcada.
Artigo 5º 3º paragrafo	Por deliberação da concedente, e sua rede de distribuição, o concessionário poderá efetuar a venda de componentes novos fora de sua área demarcada.	O consumidor , à sua livre escolha, poderá proceder à aquisição dos bens e serviços a que se refere esta lei em qualquer concessionário.
Artigo 13º	As mercadorias objeto da concessão deverão ser vendidas pelo concessionário ao preço fixado pela concedente . A esse preço poderá ser acrescido o valor do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste para o respectivo adquirente.	É livre o preço de venda do concessionário ao consumidor , relativamente aos bens e serviços objeto da concessão dela decorrentes. Os valores do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste ao respectivo adquirente deverão ser discriminados , individualmente, nos documentos fiscais pertinentes.
Artigo 14º	A margem de comercialização do concessionário nas mercadorias objeto da concessão terá seu percentual incluído no preço ao consumidor . Parágrafo Único: É vedada a redução pela concedente da margem percentual de comercialização salvo casos excepcionais objeto de ajustes entre o produtor e sua rede de distribuição	Revogado pela Lei no 8.132 de 1990

Fonte: Elaborado pela Autora adaptado da Lei nº 6.729/1979, Lei nº 8.132/1990 sob a perspectiva do Código do Consumidor Lei nº 8.078/1990.

4.1.4.3 Análise Documental: Lei Ferrari versus Código do Consumidor

Principais modificações:

Artigo 5 - Conforme exposto na tabela 3 Comparativo Lei Ferrari 1979 e 1990, a reforma de 1990 modificou o 5º artigo da Lei nº 6.729/1979, alterando a compreensão de “área demarcada” para o concessionário operar.

Anteriormente o conceito de área demarcada era a delimitação de território, caso o concessionário vendesse fora da área previamente reservada para ele, era necessário destinar parte da margem para o concessionário que estava localizado na região do comprador. A partir da reforma de 1990 a ênfase está sobre a responsabilidade do concessionário em atender o mercado atribuído a ele.

O fundamento dessa modificação é o entendimento de que consumidor é livre para adquirir o veículo aonde for melhor para ele, preceito que não havia antes do código do consumidor, – Lei nº 8.078/1990.

Artigo 13 - Houve modificação também no 13º artigo, que determinava preço fixo de comercialização pela Rede de Concessionárias. O preço não é mais definido pela concedente, mas pela liberdade de mercado.

Artigo 14 – Em conformidade com a reforma do artigo anterior, o artigo 14º foi revogado integralmente.

Nesse artigo estava previsto que a margem de comercialização do concessionário estava incluída no preço de venda do veículo ao cliente, determinado pela concedente, e passou a ser determinada pelo mercado. Essa alteração é extremamente significativa e profunda, pois demonstra a nova perspectiva do segmento que precisa ser centrada no mercado consumidor, ou seja, no cliente.

Conforme Gabbay, 2013 os conflitos já existentes em decorrência de vendas fora da área demarcada devem aumentar, uma vez que a utilização da *internet* para realizar negócios é algo corriqueiro, situação que trará novos desafios para conceituação e controle de atuação das áreas demarcadas.

Parece recomendável pensar em novas formas do setor encaminhar essas questões e que os fabricantes de veículos e Rede de Concessionárias sejam capazes de atender às pessoas envolvidas e a esse tipo de conflito (GABBAY, 2013).

4.2 Síntese dos Resultados da 1ª Etapa

Para cumprir o propósito de investigação que essa etapa se propõe, por meio da exploração feita nos documentos selecionados:

- Relatórios de Consultorias,
- Regulamentações e;
- Leis que regulam o segmento automobilístico

Identifica-se as tendências listadas no Quadro 8 – Lista de Tendências e Frequência de Citação. As tendências identificadas não excluem a explicação e detalhamento das demais, nesse mesmo capítulo, mas são um direcionamento para embasar a próxima etapa da Metodologia que é a elaboração do questionário para os especialistas do segmento, visando ter questões mais diretas e coerentes com a realidade do mercado atual.

QUADRO 8 - LISTA DE TENDÊNCIAS E FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO

TENDÊNCIA X DOCUMENTO	Mobilidade Urbana (Trânsito)	E-commerce	Novas formas de deslocamento	Digitalização na concessionária	Flexibilidade no modo de aquisição	Aumento no custo dos terrenos	Necessidade de o Foco ser no cliente
Accenture	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eurogroup	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
EY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
NADA		✓	✓	✓	✓		✓
PWC		✓		✓	✓		✓
Revista Dealer		✓		✓			
Lei 6.729/1979							
Lei 8.132/1990							✓
Lei 8.078/1990							✓
Inovar Auto							

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

4.3 2ª etapa – Introdução e Fundamentação

Esta seção apresenta a caracterização dos painelistas, os resultados encontrados e as considerações da primeira e segunda rodada do Delphi.

Nessa parte da dissertação há a discussão sobre estes resultados e recomendações para a indústria do segmento automotivo *premium* com vistas ao ano de 2030.

Delphi – 1ª Rodada

O questionário da primeira etapa do Delphi é consequência da pesquisa documental realizada, disponibilizado por meio do site QuestionPro.com.

Devido à metodologia escolhida o questionário direciona-se aos especialistas do segmento: executivos de montadoras, investidores (donos de concessionárias), consultorias e auditorias do segmento automotivo e, sistema financeiro como banco o Volkswagen.

Na amostragem total 82 respondentes iniciaram o questionário, sendo 78 no território brasileiro, 02 na Alemanha, e os demais não foram identificados pelo QuestionPro. Dos 82 respondentes, cerca de 40%, concluiu a pesquisa e, deste montante, 32 especialistas finalizaram o questionário.

4.2.2 Perfil dos Respondentes – 1ª Rodada

a) Nível de envolvimento no segmento automobilístico

Como o questionário foi disponibilizado em redes sociais como o LinkedIn, essa questão visa identificar o envolvimento do respondente no segmento analisado para assegurar que se trata de um especialista na área em estudo.

O range estabelecido é de 0% (sem envolvimento) a 100% (totalmente envolvido) e a média geral entre todos os respondentes é de 94,39%, o que indica a efetiva participação dos respondentes no setor automotivo e com o nível de especialização condizente com as premissas da pesquisa.

b) O tempo de atuação no segmento automobilístico.

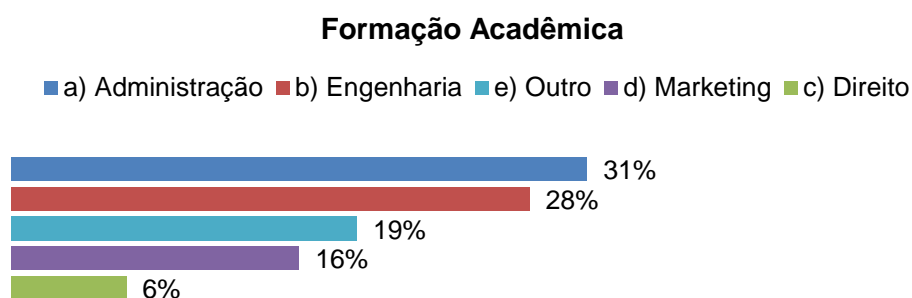
Da amostra total analisada 66% possui mais de 10 anos de experiência no segmento estudado e 19%, de sete a dez anos. Destaca-se a importância desse período de atuação profissional devido o Inovar-Auto, programa que impactou de maneira significativa o segmento premium brasileiro, ter sido implementado no ano de 2013. Assim sendo, os respondentes vivenciam o segmento automotivo desde antes da vigência do Programa Inovar-Auto, o que lhes permite realizar análises abrangentes sobre a situação do segmento atual e de sua visão de futuro para 2030.

c) Formação dos respondentes.

Em termos de formação, a maior parte são administradores com 31%, seguidos por engenheiros, 28%, profissionais da área de marketing 19% e advogados com 6% da amostra total.

Ao analisar a opção “Outros” observa-se especialistas com formação em: Economia, Letras, Contabilidade, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação.

GRÁFICO 2 – FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS RESPONDENTES –
QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Considerando que a formação em Economia aparece mais de uma vez na opção “Outros”, que por sua vez tem um alto percentual, a alternativa “Economia” foi incluída como uma opção no questionário da fase 02.

d) Área de atuação dos respondentes

A Tabela 1 representa a área de atuação dos respondentes, como: Montadora, Consultoria, Concessionária, Auditoria, etc.

TABELA 1 – ÁREA DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES – QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI

Qual a sua área de atuação?

	%	Contagem
a) Concessionária	6%	2
b) Montadora	38%	12
c) Consultoria	31%	10
d) Auditoria	3%	1
e) Área acadêmica	0%	0
f) Outro	22%	7
<i>Total</i>	100%	32

Fonte: Elaborado pela autoria

Os respondentes representados pela opção “Outro”, em sua maioria, atuam na área de Sistema Financeiro, como Banco Volkswagen – VWFS, sendo assim, para a segunda etapa do Delphi acrescentou-se a opção “Bancos – Sistema Financeiro”.

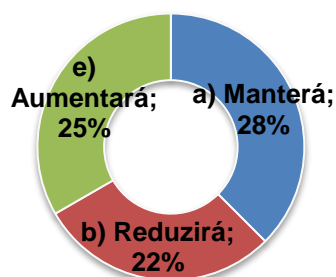
4.2.3 Análise do Segmento Automotivo Premium - 2030, por meio dos especialistas.

a) Comportamento da Rede de Concessionários até 2030 em relação ao número de pontos de vendas.

Na primeira etapa do Delphi foram apresentados os diversos cenários quanto ao tamanho da Rede de Concessionárias no mercado americano, europeu e chinês. Os especialistas avaliaram tais cenários a partir da realidade de mercado brasileira, com vistas ao ano de 2030.

Por meio dessa análise, identificou que na primeira rodada não havia um consenso entre os especialistas sobre esse tópico, desta feita, a partir da análise quantitativa e qualitativa obtiveram-se os seguintes resultados. Demonstrado no Gráfico 3 - Número da Rede de Concessionários no Brasil - 2030

GRÁFICO 3 – NÚMERO DA REDE DE CONCESSIONÁRIOS NO BRASIL - 2030



Fonte: Elaborado pela autora com base na primeira rodada do Delphi (2018).

Premissas apresentadas pelos especialistas para a **redução ou aumento** da Rede de Concessionárias *Premium* no mercado brasileiro em 2030. O número absoluto na frente de cada comentário é o número de respondentes que mencionaram tal justificativa.

QUADRO 9 – JUSTIFICATIVAS DOS ESPECIALISTAS SOBRE O TAMANHO DA REDE DE CONCESSIONÁRIOS NO BRASIL – 2030

Motivos apresentados para <u>redução</u>	Motivos apresentados para <u>aumento</u>
<ul style="list-style-type: none"> Diminuição de produção; mudança de Programa de Incentivo de Inovar auto para Rota 2030. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Retomada do crescimento econômico e... (2) aumento da Rede devido a novas marcas no mercado nacional. (1) E demanda por melhora de serviço (1)
<ul style="list-style-type: none"> Foco em mobilidade e não venda de veículos Ex. aluguel de carros. (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Haverá mais investimentos no mercado <i>premium</i>. O Brasil se recuperará da crise e terá a recuperação dos investimentos nesse mercado (3)
<ul style="list-style-type: none"> A cobertura de Rede atual já é suficiente (2). Os pontos de vendas serão poucos e apenas para relacionamento com o cliente, clubes, etc. (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Devido a tendência de crescimento do mercado <i>premium</i> no Brasil, considerando que em países desenvolvidos os veículos <i>premium</i> tem uma % bem superior sobre o mercado total. (1)
<ul style="list-style-type: none"> Crescimento das Vendas pela internet (2); e um centro específico de venda que promova experiência <i>premium</i>, coordenado pela montadora que direcionará o cliente para a Rede de Concessionários. (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda há potencial de aumento devido à relação de veículo/habitante no Brasil, crescimento do agronegócio e ampliação em áreas que ainda não possuem concessionária. (1)
<ul style="list-style-type: none"> Novos canais de vendas de produtos e serviços que não necessariamente requererão visitar o ponto de venda (1). Mudanças no comportamento de compra do consumidor (1); 	-
<ul style="list-style-type: none"> A digitalização proporcionará experiências e interação entre marca e cliente, haverá redução do número do Showroom e de estrutura física (6); 	-
<ul style="list-style-type: none"> Devido aos baixos investimentos e pouca estabilidade econômica (4) 	-
<ul style="list-style-type: none"> Com o aumento das Vendas Diretas não haverá necessidade de aumentar a Rede de concessionárias (1) 	-

Fonte: Elaborado pela autora com base na primeira rodada do Delphi (2018).

Tais resultados foram apresentados aos especialistas na segunda rodada do Delphi objetivando avaliação de suas percepções iniciais, tendo por base, nesta etapa, as análises dos outros respondentes. Para tanto utilizou-se uma nova questão sobre o tema.

b) Tendências do segmento automotivo que impactarão a Rede de Concessionários no Brasil em 2030.

Por meio da análise de dados secundários identificam-se as tendências difundidas sobre o segmento automobilístico. Nessa questão fez-se um consolidado das principais demandas globais de mercado, que influenciam esse segmento no mercado brasileiro.

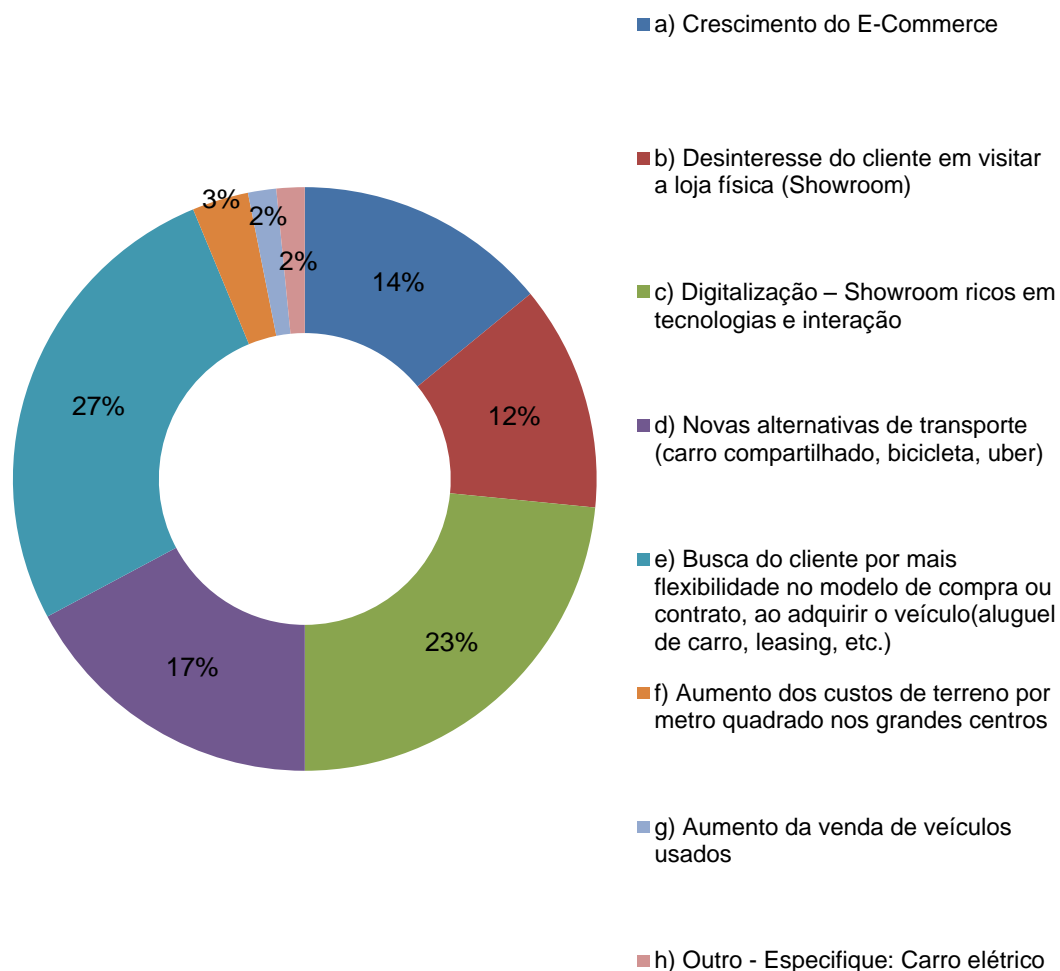
A partir da primeira rodada da pesquisa observou-se que o segmento automobilístico *premium* no mercado brasileiro busca por mais flexibilidade no modelo de compra ou contrato, no momento de adquirir um veículo (aluguel, *leasing* etc).

Essa tendência (aluguel, *leasing* etc.) representa cerca de 27% dos respondentes. O segundo fator de maior impacto apresentando é a digitalização, com representatividade de 23% e, logo em seguida, a terceira tendência, trata das novas alternativas de transporte (carro compartilhado, uber etc) que apresenta 17% dos especialistas.

Devido ao fato de essas 03 alternativas, citadas acima, ocuparem lugar de destaque, para a segunda rodada do Delphi há uma nova questão que se concentra nessas 03 opções e o especialista aponta qual, dentre elas, deve ter maior impacto na Rede de Concessionárias no Brasil em 2030

No Gráfico 4 é possível visualizar esse detalhamento, conforme segue:

GRÁFICO 4 – PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO SEGMENTO AUTOMOTIVO PREMIUM EM 2030 – QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

c) Ações para atrair o cliente final ao *Showroom*

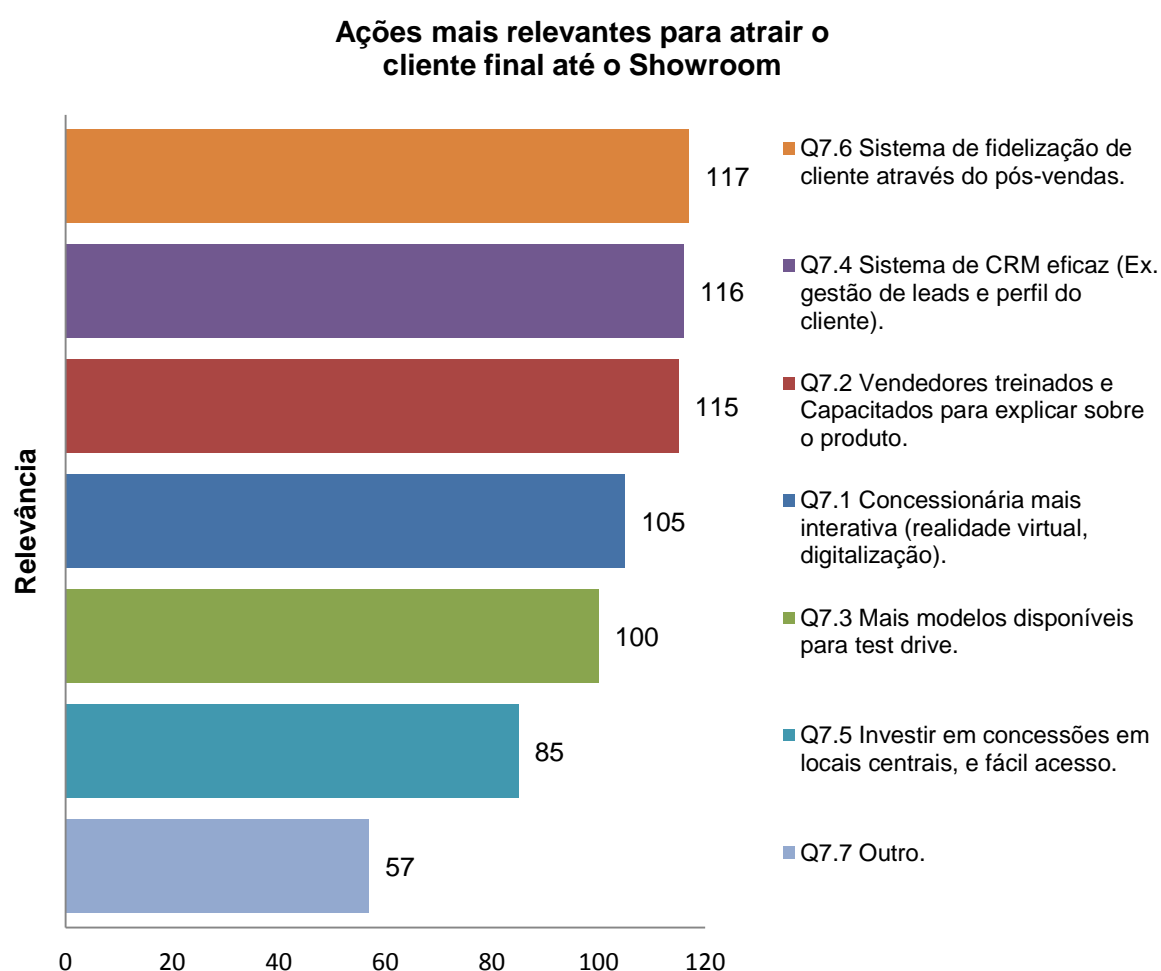
Na análise dos dados secundários, ainda, foi possível observar no estudo da Accenture de 2013 que 80% dos consumidores notaram que podiam comprar um carro sem visitar uma concessionária, enquanto a pesquisa feita pela EY em 2015 mostra que 40% dos compradores estão dispostos a financiar uma compra de carro on-line.

Esses estudos expõem certo desinteresse por parte dos consumidores finais em visitar fisicamente a concessionária.

Em face desse desinteresse, os especialistas do segmento automotivo, na primeira rodada do Delphi, elencaram as ações mais relevantes para atrair consumidor de veículos premium até o *showroom*, classificando cada ação como: irrelevante, pouco relevante, importante e muito importante.

A partir dessa classificação, chegou-se ao seguinte resultado das tendências em ordem decrescente de relevância, conforme abaixo:

GRÁFICO 5 – AÇÕES MAIS RELEVANTES PARA ATRAIR O CLIENTE FINAL ATÉ O SHOWROOM– QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Os 03 itens mais elencados, conforme descrito acima, possuem pontuações muito próximas e, por esta razão, esse tema é explorado novamente na segunda rodada do Delphi para que os especialistas escolham apenas uma ação, e seja possível identificar apenas a mais relevante.

Explorando as respostas mais pontuadas, observa-se que os temas fidelização e sistemas de CRM eficaz são recorrentes na pesquisa documental e, portanto, já explorado nessa primeira rodada do Delphi.

Porém, o item “Vendedores treinados” não havia sido explorado com profundidade em nenhuma questão da primeira rodada, mas, teve destaque dos especialistas, tanto nessa resposta, quanto em outros momentos do questionário.

Considerando a perspectiva dos especialistas na análise qualitativa, se identifica comentários, como:

- Investir em funcionários multifuncionais.
- Vendedores treinados.
- Vendedor capacitado para explicar sobre o produto.
- Colaboradores com boas oportunidades de carreira e salário.

Os respondentes chegam a mencionar que na concessionária do futuro (2030) poderá haver menos funcionários, porém, com mais qualidade.

Sendo assim, se fez necessário a inclusão de uma nova questão, para aprofundar-nos nesse tema.

A referida questão, da segunda rodada, destaca a necessidade de o especialista considerar as barreiras de altos *turn over* e custos, e solicita que ele escolha duas alternativas que assegurarão que o profissional da concessionária do futuro atenderá as demandas do consumidor de veículo *premium* em 2030.

As alternativas apresentadas são:

- Vendedores com alto conhecimento técnico.
- Vendedores com grande empatia pelo cliente.
- Vendedores apaixonados pela marca que representa.
- Vendedores com plano de carreira definido.
- Vendedores com salários competitivos.
- Outra. Especifique.
-

d) Avaliar o impacto dos padrões de identidade e design da marca nas concessionárias *premium*.

Essa questão baseia-se na pesquisa documental da Eurogroup Consulting que constata que as fabricantes de veículos buscam estar nas melhores avenidas

dos grandes centros, porém os altos custos do terreno por metro quadrado e disponibilidade nessas regiões são fatores que dificultam essa realidade.

Nesse mesmo estudo é mencionado que a rentabilidade para vendas de veículos dos concessionários está encolhendo e os desafios para a Rede de Distribuição aumentam continuamente.

Considerando esse cenário, a maioria dos especialistas respondeu de maneira consensual, apontando para o fato de que para haver conciliação de interesses entre os padrões da montadora e o retorno financeiro da concessionária é necessário permitir concessão mais enxuta por meio de instalações menores com 78% dos respondentes (25).

As demais respostas foram:

- 13% dos especialistas (04 respondentes) compreendem que os fabricantes de veículos flexibilizarão a localização da concessionária, permitindo que sejam em locais mais afastados de grandes centros ou com custos inferiores;
- 03% (01 respondente) indica que haverá conciliação entre as partes para custear o custo da localização; e,
- 06% (02 respondentes) acreditam que será a conjunção da opção “a” (alternativa dos 13% dos respondentes) com a opção “b” (78% dos respondentes).

Não se fez necessário incluir esse tema na segunda rodada do Delphi, já que houve consenso nas respostas.

Ainda, avaliando o impacto dos padrões de identidade e design da marca nas concessionárias *premium*, os especialistas analisaram os altos custos para manter os padrões da marca aliados à importância do retorno financeiro do investidor.

As ações mais recomendadas para conciliar tais interesses, com perspectiva em 2030, foram as seguintes ações. O número absoluto na frente de cada comentário é o número de respondentes que mencionaram tal justificativa.

QUADRO 10 – PRINCIPAIS AÇÕES



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Com base nessas informações contidas no quadro acima elaborou-se uma nova questão para a segunda rodada do Delphi para identificar apenas uma dessas ações citadas, a qual seja mais eficaz para manter os padrões da marca e assegurar o retorno financeiro do investidor.

e) Vendas Diretas versus Vendas no *Showroom*

Na primeira etapa da pesquisa foi informado que nos anos de 2016 e 2017 as vendas de veículos no *Showroom* para o mercado *premium* representaram em torno de 70% a 80% do volume total de veículos vendidos.

A partir dessa constatação questionou-se qual é a percepção do especialista, quanto ao percentual em 2030.

Ao analisar as considerações feitas, obteve-se a seguinte devolutiva:

- 31% dos respondentes entendem que as vendas no *Showroom* reduzirão;
- 30% acreditam que irá aumentar; e,
- e a maioria, com 39%, diz que os percentuais atuais serão mantidos.

Dentre os que acreditam em uma redução ou aumento, seguem os principais argumentos identificados. O número absoluto na frente de cada comentário é o número de respondentes que mencionaram tal justificativa.

QUADRO 11 - OS PRINCIPAIS ARGUMENTOS IDENTIFICADOS

Redução das Vendas no Showroom	Aumento das Vendas no Showroom
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da tecnologia e interação tornará a compra por outros meios, mais viável. (1) ▪ Aumento dos novos canais de vendas on-line (internet / e-commerce ou outros ainda não conhecidos). (14) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Test drive</i> é fundamental no segmento <i>premium</i>. (1) ▪ O cliente ainda tem interesse em ver os veículos (2).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venda direta da montadora para o cliente final. (3) ▪ Busca por conveniência reduzirá a venda por meio do Showroom. (3) 	- -

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Com base nos resultados acima expostos, elaborou-se ao especialista, na segunda rodada do Delphi, uma nova questão objetivando a possibilidade de um consenso nesse tema.

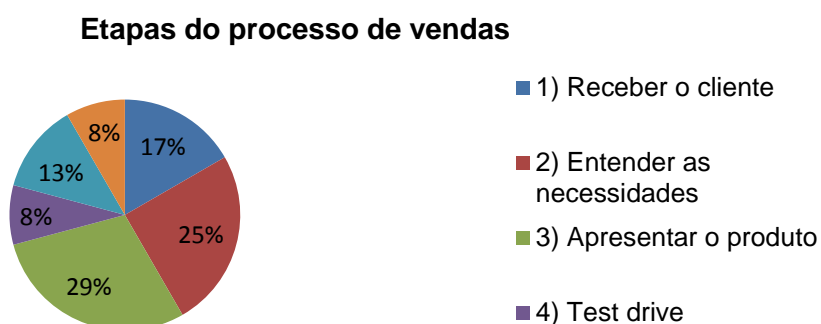
f) Compreender as possibilidades de mudanças no processo de vendas de automóveis *premium*, a partir das principais tendências globais.

Com relação as 06 etapas do processo de vendas de veículos, identificou-se que as mudanças de comportamento do consumidor impactarão, sobretudo, as seguintes:

- Apresentação do veículo.
- Entender as necessidades do cliente.
- Receber o cliente.

Essas três etapas representam, juntas, mais de 70% das respostas, conforme detalhamento do Gráfico 6:

GRÁFICO 6 – ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS – QUESTIONÁRIO 1 - DELPHI



Fonte: Elaborado pela Autora com base nas respostas dos especialistas (2018).

Com base no retorno obtido pelos especialistas nessa primeira rodada, no segundo questionário solicita-se que o respondente escolha 01 dentre as 03 (três) etapas mais votadas, com o objetivo de avaliar se há um consenso entre os especialistas.

Pertinente ao processo de vendas de veículos *premiun*, essa questão objetiva apenas compreender, segundo os respondentes, qual etapa será mais impactada com as tendências globais, e, como complemento a essa questão, na segunda rodada do Delphi, além de identificar qual é a referida etapa impactada, questiona-se qual ação prática os respondentes indicarão para as concessionárias ou montadoras visando coletar ideias de melhorias, com o intuito de recomendar ações que possam auxiliar a Rede de Concessionárias e fabricante de veículos para enfrentar essa nova realidade de mercado.

4.2.4 Delphi – 2ª Rodada

O questionário elaborado nessa segunda rodada é baseado nas respostas da primeira etapa do Delphi. A segunda rodada foi composta por 31 respondentes;

4.2.5 Perfil dos Respondentes – 2ª Rodada

a) Nível de envolvimento no Segmento Automobilístico

O nível de envolvimento desses especialistas no segmento automotivo segundo a primeira questão é de 95,10% em uma escala de 0 a 100%.

b) Tempo de atuação no Segmento Automotivo

Essa questão avalia o tempo de atuação do especialista no segmento, dos 31 respondentes obtém-se o seguinte resultado:

- 23 especialistas, o que representa cerca de 74% dos participantes, possuem acima de 10 anos de experiência.
- 03 respondentes possuem de 07 a 10 anos de experiência no segmento, cerca de 10% das respostas.
- Os demais respondentes possuem de 01 a 03 anos de experiência (13% dos respondentes).
- 3% possui de 04 a 06 anos de experiência (1 especialista).

c) Formação dos respondentes

A formação acadêmica dos respondentes esta concentrada entre administradores e engenheiros que juntos são 64% dos respondentes.

Na Tabela 2 a seguir há o detalhamento da formação acadêmica dos painelistas da segunda rodada do Delphi.

TABELA 2 - Detalhamento da formação acadêmica dos painelistas da segunda rodada do Delphi.

Q3. 3) Qual a sua formação acadêmica?

<i>Answer</i>	percentage(%)	Count(N)
Administração	32%	10
Engenharia	32%	10
Direito	3%	1
<i>Marketing</i>	13%	4
Economia	10%	3
Outra	10%	3
Total	100%	31

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Identificam-se as seguintes formações, na opção, outros:

- 5) Letras.
- 6) Facilitador de treinamento.
- 7) Inteligência Competitiva.

b. Área de atuação dos respondentes:

Essa questão visa saber se o painalista atua em concessionária, montadora, consultoria, entre outras áreas, pois entende-se que a área de atuação pode afetar a compreensão sobre as questões referentes ao segmento automobilístico.

A Tabela 3 apresenta o detalhamento do perfil do respondente quanto a área em que atua no segmento automobilístico, conforme abaixo:

TABELA 3 - Detalhamento do perfil do respondente quanto a área em que atua no segmento automobilístico

Q4. 4) Qual a sua área de atuação?

Answer	percentage(%)	Count(N)
Concessionária	3%	1
Montadora	45%	14
Consultoria / Auditoria	42%	13
Universidade / Grupos de pesquisas	0%	0
Sistema Financeiro (Bancos)	6%	2
Outra	3%	1
Total	100%	31

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A opção, outro, é representada por um respondente que atua na área de pesquisa de mercado.

4.2.6 Análise do Segmento Automotivo Premium – 2030, por meio dos especialistas.

Nessa rodada busca-se um consenso referente às respostas da primeira etapa.

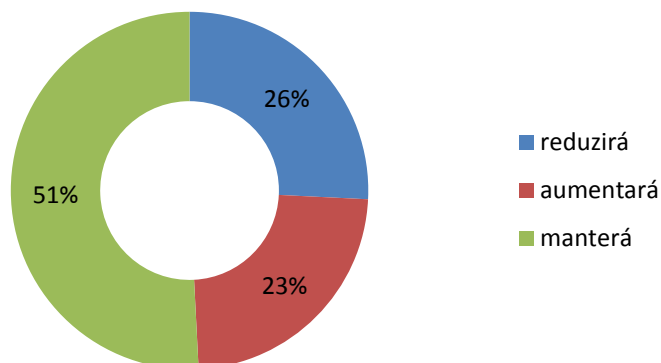
a) Comportamento da Rede de Concessionários até 2030 em relação ao número de pontos de vendas.

Observa-se nessa rodada do Delphi que a participação dos respondentes nessa questão foi maior, pois todos optaram por uma tendência quanto ao tamanho da Rede de concessionários Premium com vistas para 2030.

- 51% Entende que a Rede de Concessionários manterá o tamanho atual; e,
- 26% Acredita que reduzirá e o restante com 23% opta pela opção que aumentará.

Conforme demonstrado no Gráfico 7:

GRÁFICO 7 - Tamanho da Rede de Concessionários

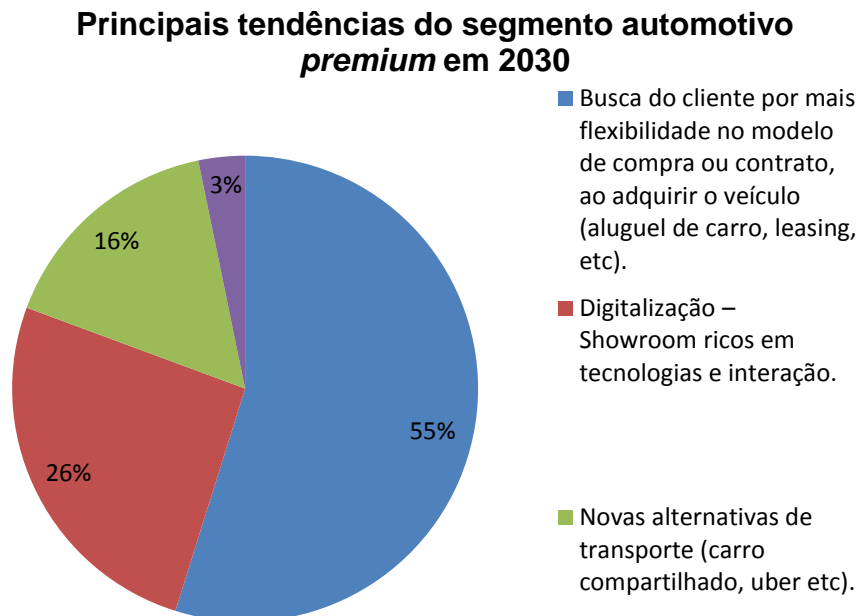


Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

b) Tendências do segmento automotivo que impactarão a Rede de Concessionários no Brasil em 2030.

Nessa 2ª etapa avaliam-se as 03 opções que mais se destacaram na análise de respostas da 1ª rodada, o especialista aponta qual, dentre elas, deve ter maior impacto na Rede de Concessionárias no Brasil em 2030. Entende-se que a busca do cliente por mais flexibilidade no modelo de compra ou contrato, ao adquirir o veículo representa em torno de 55% dos respondentes, com 17 respostas que enfatizam a importância de novas formas, os quais citam principalmente o *leasing*, opção de compra já utilizada em outros países.

A digitalização – showroom riscos em tecnologia e interação segue a primeira posição com 08 especialistas (26% das respostas). Esses dados seguem abaixo no Gráfico 8.

GRÁFICO 8 – Principais tendências do segmento automotivo *Premium* em 2030.

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Na opção novas alternativas de transporte 05 respondentes, 16% dos painelistas destacam nesse tópico:

- A mudança de *mindset* das novas gerações.
- A tendência das pessoas utilizarem e não mais possuírem veículos.
- O compartilhamento é uma tendência que veio para ficar.
- Consciência maior sobre impactos em mobilidade urbana.

E há respondente que ainda afirme que essa opção é uma tendência compulsória.

Entre as respostas analisadas 1 especialista opta pela alternativa “outros” e afirma que deve haver um movimento na direção do mercado de frota *Premium*.

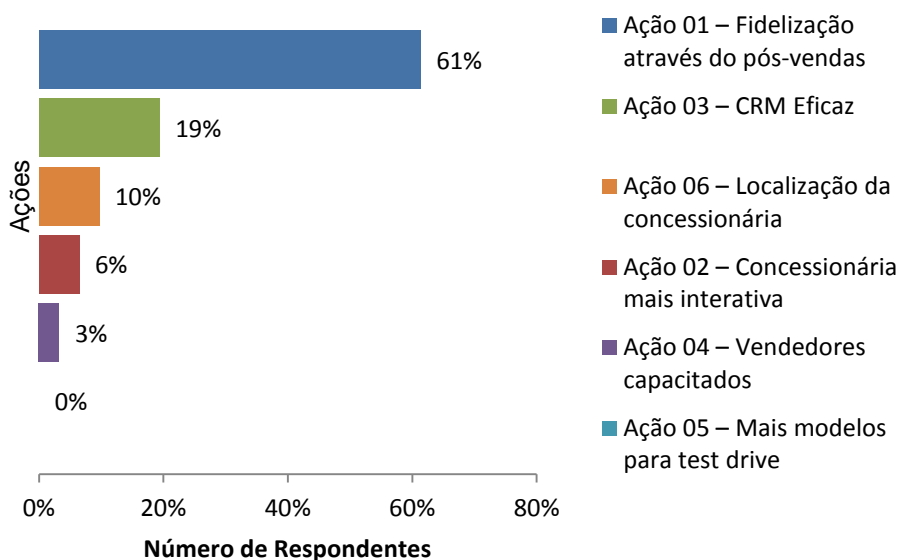
c) Ações para atrair o cliente final ao *Showroom* e a importância do vendedor nesse processo

Na pesquisa documental identifica-se que o cliente tem reduzido seu interesse em visitar a loja física, portanto no questionário da 1ª etapa busca

identificar a relevância das ações para elevar a atratividade do cliente final ao *Showroom*.

Nessa segunda rodada com a classificação de relevância já estabelecida os respondentes escolhem apenas uma ação para atrair o cliente ao *Showroom* e fidelizar o cliente por meio do Pós-Vendas representa 61%, com 19 respondentes, seguida pela ação CRM Eficaz, 19% com 06 especialistas. Essas respostas totalizam 80% das respostas. Como demonstra o Gráfico 9.

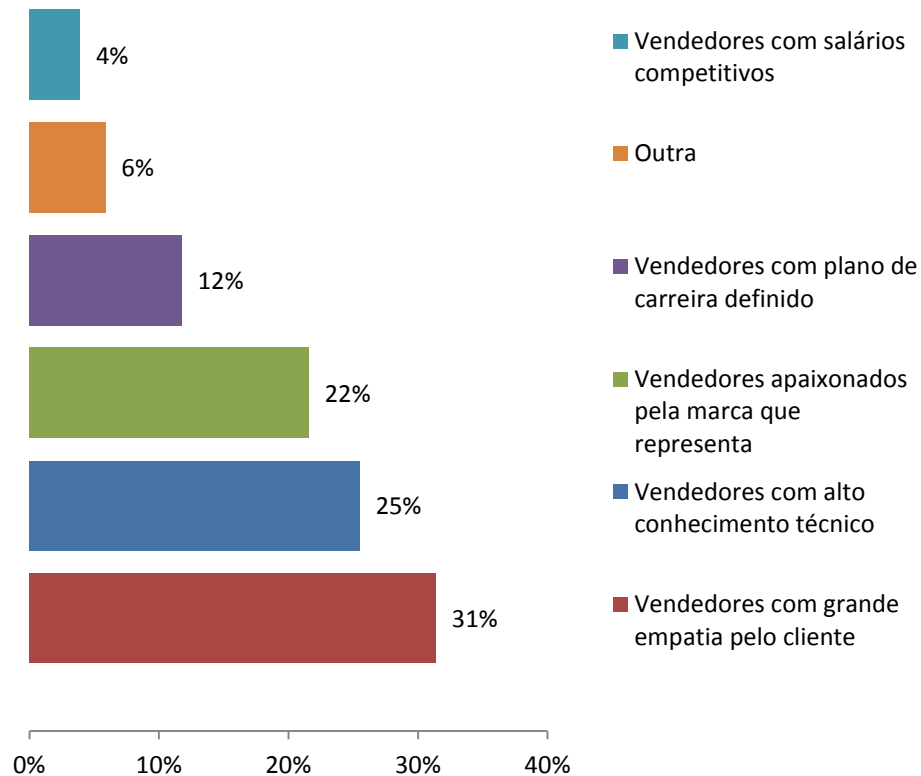
GRÁFICO 9 - ação para atrair o cliente ao *Showroom* e fidelizar



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Ao analisar esse tópico na primeira etapa evidencia-se a importância do vendedor nesse processo. Por esta razão, adiciona-se uma questão para a 2ª rodada que objetiva elucidar quais as características do profissional da concessionária do futuro que atenderá as demandas do consumidor de veículo *premium* em 2030.

GRÁFICO 10 - Característica mais importante do vendedor da concessionária do futuro - 2030



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Os respondentes entendem que o mais importante é o vendedor ter empatia pelo cliente com 31% das respostas – 16 especialistas.

Também consideram que o conhecimento técnico é importante, sendo a segunda característica mais escolhida, 13 respondentes, 25% das respostas.

Em seguida a paixão pela marca que representa aparece com 11 respostas – 21% dos especialistas.

Nessa questão há especialistas que escolhe a opção outros, 6% do total, e informam que as características mais importantes para o vendedor da concessionária do futuro são:

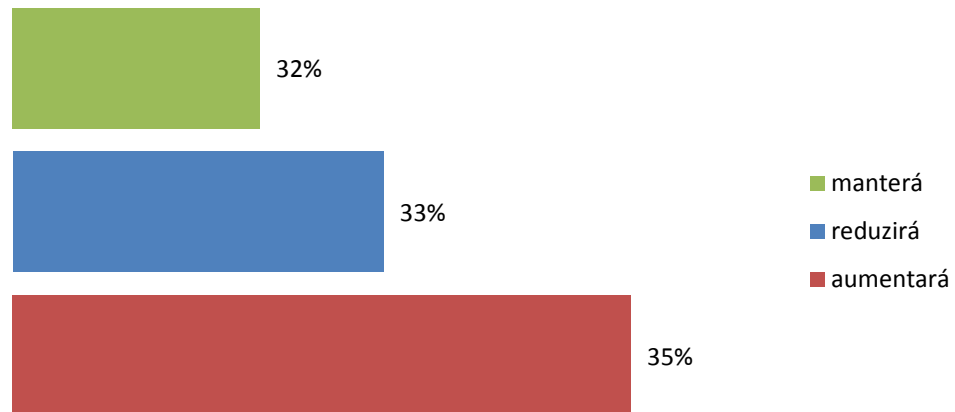
- 1) Trabalhar focado em CRM (Customer Relation Management).
- 2) A junção de todas as características apresentadas.

d) Vendas Diretas versus Vendas no Showroom

Os respondentes entendem que mesmo as Vendas Diretas apresentando alto índice em torno de 70 a 80% do volume total de veículos vendidos esse número

tende a aumentar, segundo 35% dos respondentes. Segue detalhamento no Gráfico 11.

GRÁFICO 11 - Vendas Diretas



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

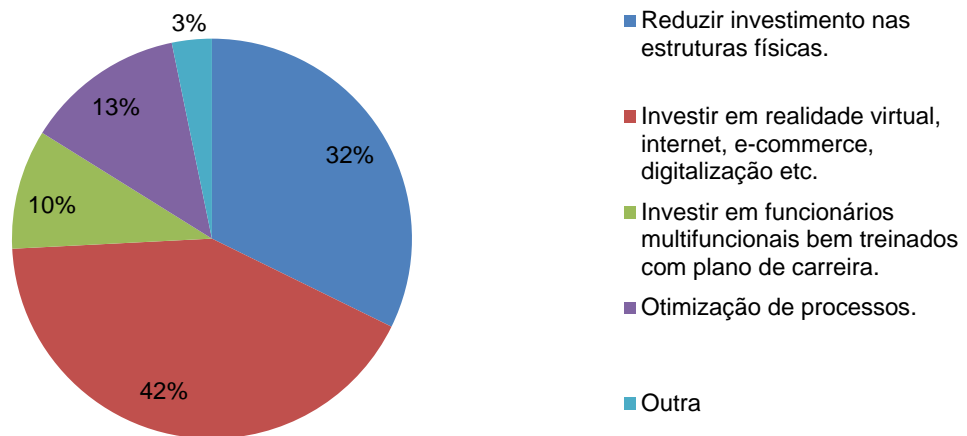
e) Conciliar interesses para manter padrões da marca e assegurar o retorno financeiro do investidor.

Os especialistas recomendam focar os investimentos em realidade virtual, internet, e-commerce, digitalização etc, com 13 respondentes – 42%.

Seguido por reduzir investimento nas estruturas físicas 10 respondentes – 32%, otimização de processos com 4 respondentes e por último investir em funcionários multifuncionais bem treinados com plano de carreira foi a opção de 3 respondentes.

A opção outro aparece uma vez e nela o especialista recomenda a ação de investir no pós-vendas e fidelização do cliente.

GRÁFICO 12 - Ação para conciliar padrões da marca vs retorno financeiro do investidor



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

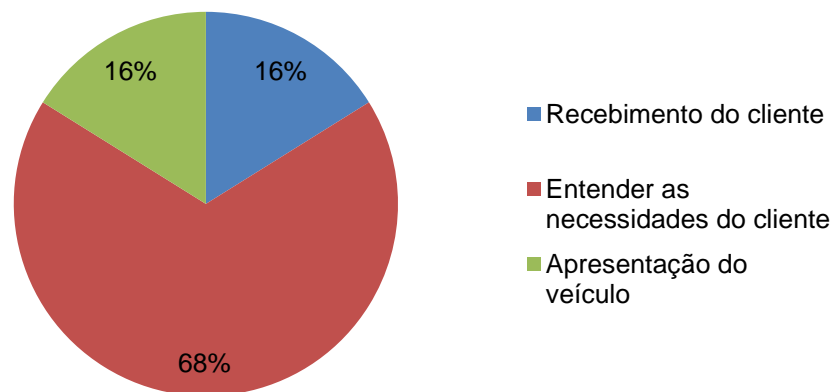
f) Compreender as possibilidades de mudanças no processo de vendas de automóveis Premium, a partir das principais tendências globais.

Com destaque a etapa do processo: Entender as necessidades dos clientes é a mais votada, 21 respondentes, 68% das respostas acredita que essa etapa será a mais impactada pelas mudanças do comportamento do consumidor.

Seguida com a mesma quantidade de escolhas a duas etapas:

Recebimento do cliente e entender as necessidades do cliente, ambas com 16% - 5 respondentes.

GRÁFICO 13 - Processo de Vendas



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

4.2.7 Sínteses dos Resultados da 2ª Etapa

A segunda etapa compõe-se de dois questionários respondidos por 32 especialistas na primeira rodada, e 31 especialistas na segunda.

As duas rodadas possuem participantes com alta de interação com o segmento automotivo, com o nível de envolvimento acima de 90% em ambas as pesquisas, em uma escala de 0 a 100%.

A maioria dos participantes possui mais de 10 anos de atuação no segmento automotivo, com participantes em diversas áreas do segmento como: Montadora, Concessionária, Consultoria, Auditoria e Bancos envolvidos com o segmento como o VWFS (Volkswagen Financial Service).

Principais Descobertas:

Por meio da análise dos questionários das duas rodadas do Delphi identifica-se uma série de fatos que expõe o quanto o segmento automotivo busca por ações que permitirão aumentar o relacionamento com o cliente final, na Tabela 4 há uma série de resultados que podem ser correlacionados com essa afirmação.

TABELA 4 – Lista dos principais resultados relacionados ao cliente final

Principais descobertas em relação ao cliente final

- 55% buscam por mais **flexibilidade** no modelo de compra (contrato, etc);
- 61% entendem que é de extrema importância a **fidelização por meio do pós-vendas;**
- 31% acreditam que vendedores precisam ter **empatia**, 25% conhecimento técnico e 22% **apaixonados pela marca** que trabalha;
- 68% afirmam que no processo de vendas a etapa mais importante é entender a **necessidade do cliente**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

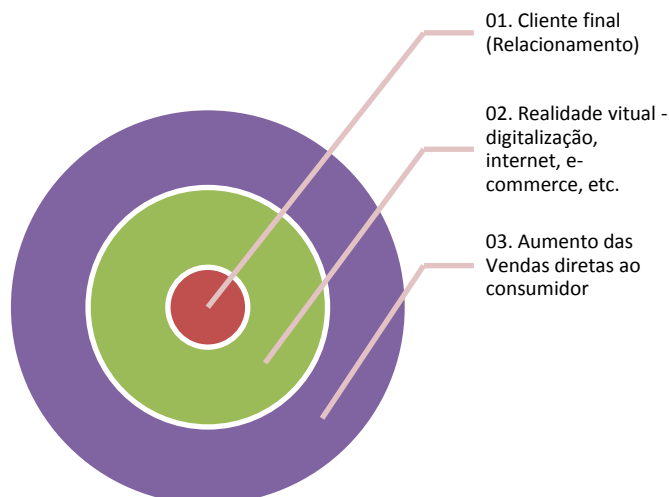
Por meio das respostas evidencia-se a urgência do segmento automotivo com vistas em 2030 atentar-se para o cliente final, este que foi visto e contemplado pela Lei que rege o segmento em sua revisão Lei Ferrari⁰8132/90, apenas após a exigência do Código do Consumidor de 1990, conforme descrito na análise documental, na etapa 01 deste Capítulo.

Quando se solicita recomendações para o especialista do segmento em relação as concessionárias ou montadoras visando aperfeiçoar o processo de vendas destaca-se a necessidade do segmento automotivo com vistas em 2030 focar em características relacionais, mais de 50% das respostas atrela-se a foco no cliente, treinamento da equipe de vendas e os tópicos restantes são relacionados a investir em tecnologia, processos e produto respectivamente.

Além da urgência em focar no cliente final, os especialistas expõem a realidade virtual, internet, e-commerce e digitalização como itens presentes na concessionária do futuro.

E por fim, outro destaque importante é o entendimento de que se faz necessário o aumento das Vendas Diretas para o cliente, sem intermediários.

FIGURA 21 – Os 03 pilares do Segmento Automotivo Premium de 2030



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A figura 21 ilustra as principais descobertas por meio da análise e síntese das respostas das duas etapas do Delphi, em que evidencia a urgente modificação quanto há barreiras que a própria lei coloca quanto à flexibilização das leis e regimentos do segmento que impedem a busca do cliente por mais flexibilidade de contrato (*leasing*) e por vendas diretas, algo impensável para as regras atuais desse segmento.

Na primeira etapa não havia questões específicas sobre a atuação dos vendedores, porém ficou evidente na análise dos resultados da primeira rodada o quanto a atuação dos vendedores é importante nesse segmento características destacadas como empatia pelo cliente vai de encontro com o referencial teórico sobre o Mercado de luxo em que na concepção moderna o preço não é muito relevante, o luxo tem a ver com raridade, experiência, surpresa e desejo, traduzidos em concepções muito mais ecléticas e subjetivas e o vendedor é a pessoa que traduzirá esses desejos para promover a experiência do consumidor do Segmento automotivo *premium* de 2030 (FRIDMAN, 2007).

A busca do cliente final por realidade virtual, interatividade, internet, digitalização e e-commerce está diretamente ligada com o panorama sobre o consumidor de carro de luxo no Brasil feito no capítulo sobre o Varejo de Automóveis de Luxo no mercado brasileiro, no capítulo 02 em que informa que a maioria dos compradores ainda é formada por profissionais liberais acima de 35 anos e por empresários.

Porém, nos últimos anos esse padrão modifica-se um pouco com a inserção das mulheres, que conquistaram cargos mais altos no mercado de trabalho, e os jovens bem-sucedidos - especialmente geração Y. E essa nova geração é uma grande demandadora dessas características, uma vez que já nasceram usufruindo de digitalização e interatividade (REVISTA ÚNICA, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Panorâma Geral

Esta dissertação objetiva identificar tendências futuras para a Rede de Concessionárias *premium* em 2030 e analisar como essas prospecções poderão impactar a Rede de Distribuição.

Em termos de objetivos específicos foram discutidas, junto aos especialistas do segmento, as diversas possibilidades quanto as visões prospectivas de ampliação, redução, ou manutenção da Rede de Concessionárias *premium* em 2030.

A partir do levantamento dos dados secundários, na pesquisa documental, identificou-se inúmeras tendências que nortearam a análise dos respondentes quanto as possibilidades de mudanças no processo de vendas de automóveis *premium*.

A pesquisa documental também foi base fundamental para os especialistas recomendarem ações que possam auxiliar a atuação da Rede de Concessionárias e fabricantes de veículos para enfrentar as incertezas do mercado automotivo *premium* brasileiro.

5.2 Sumário de Resultados quanto aos objetivos da dissertação.

TABELA 5 – Objetivos Específicos

Objetivos Específicos	Obteve Resultado?
01 – Identificar as visões prospectivas quanto ao tamanho da Rede de concessionárias Premium em 2030.	Sim
02 - Mudanças nos processos de vendas a partir das tendências globais	Sim
03 – Impacto dos custos de identidade e design da marca	Sim
04 – Recomendar ações para a Rede de Concessionários e fabricante de veículos para enfrentar as incertezas do mercado em questão.	Sim

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

01 – Identificar as visões prospectivas quanto ao tamanho da Rede de concessionárias Premium em 2030.

Devido a instabilidade econômica e a não definição da Rota 2030 observa-se na primeira rodada a falta de consenso dos respondentes quanto a esse tópico, posteriormente, na segunda rodada, 51% dos especialistas entendem que o tamanho da Rede de Concessionárias Premium em 2030 manterá os mesmos patamares atuais, 26% diz que reduzirá e o restante com 23% opta pela opção que aumentará.

De maneira geral seguirá um padrão de tendência mais próximo ao mercado europeu e norte-americano, e não ao mercado chinês, conforme relatórios avaliados na Pesquisa documental.

02 - Mudanças nos processos de vendas a partir das tendências globais

A partir da análise de tendências identificaram-se mudanças nos processos de vendas irreversíveis, principalmente no que tange:

- a busca do cliente por mais flexibilidade no modelo de compra, contrato; e ,
- a necessidade de o vendedor entender a necessidade do cliente.

Os esforços serão maiores para incentivar o cliente visitar o Showroom os painelistas destacam que será essencial à fidelização do cliente final por meio do pós-vendas para que esse cliente retorne para compra e a digitalização e interatividade das concessionárias.

03 – Impacto dos custos de identidade e design da marca

Esse tema obteve-se consenso desde a primeira rodada em que se entende a necessidade da redução dos custos com instalações, que é fundamental a montadora permitir concessão mais enxuta por meio de instalações menores com 78% dos respondentes (25).

Sendo assim, as tendências estudadas destacam a tendência da concessionária do futuro ser mais interativa, digitalizada com vendedores empáticos pelo seu cliente final e treinados com informações técnicas do produto, fatores essenciais para a preservação da atratividade do cliente e preservação da identidade da marca, porém não haverá impacto dos custos de identidade e design da marca uma vez que os especialistas de maneira unanime entende a necessidade de reduzir tais custos.

04 – Recomendar ações para a Rede de Concessionários e fabricante de veículos para enfrentar as incertezas do mercado em questão.

As ações que recomendo vão de encontro com as tendências identificadas que estão sempre relacionadas à necessidade do cliente desse segmento, como:

- Focar na seleção dos vendedores das concessionárias, precisam mandatoriamente ter empatia pelo cliente, apaixonados pela marca;
- Investir em treinamento técnico, uma vez que é um item muito comentado pelos especialistas do segmento;
- Oferecer showroom mais atrativo e digitalizado, que não irão onerar os investidores, uma vez que a tendência no Segmento Automotivo Premium para 2030 são concessionárias mais enxutas;

Outra recomendação que faço é sobre a busca do cliente final por mais flexibilidade no modelo de compra, e vendas direta, pois trata-se de tendências do segmento Premium para 2030 que precisam ser exploradas desde já, uma vez que esbarram em barreiras estruturais do segmento automotivo estabelecidas pela Lei Ferrari, como cota máxima das Vendas Diretas. Portanto, por meio da pesquisa documental, e as rodadas de Delphi recomendo fortemente uma reanálise na Lei Ferrari e convenção da marca principalmente nos critérios de Vendas Diretas e exigências quanto ao padrão de instalação das marcas.

Conclui-se que por meio da metodologia proposta e os objetivos específicos relacionados acima, encontrou-se a resposta à questão central:

Quais as tendências futuras para a rede de distribuição das fabricantes alemãs de veículos automotores de luxo no Brasil para 2030?

Segue abaixo as principais tendências identificadas, conforme já exploradas no capítulo anterior:

- Flexibilidade no modelo de compra.
- Fidelização por meio do pós-vendas.
- Digitalização, internet, e-commerce.
- Vendedores treinados tecnicamente, com empatia pelo cliente final e apaixonados pela marca.

5.3 Teoria *versus* Prática

Fazendo-se uma reflexão sobre o referencial teórico e pesquisa documental contrapondo com as duas rodadas do Delphi algumas considerações se mostram pertinentes.

Segundo a Lei Ferrari 6.729/1979, em seu artigo 15 a montadora poderá efetuar vendas de veículos automotores apenas nos casos especificados:

- I) Independentemente da atuação ou pedido de concessionário:
 - a) À Administração pública, direta ou indireta, ou ao Corpo Diplomático;
 - b) A outros compradores especiais, nos limites que forem previamente ajustados com sua rede de distribuição.
- II) Por meio da Rede de distribuição:
 - a) às pessoas indicadas no inciso I, alínea a, incumbindo o encaminhamento do pedido a concessionário que tenha esta atribuição;
 - b) a frotistas de veículos automotores, expressamente caracterizados, cabendo unicamente aos concessionários objetivar vendas desta natureza;
 - c) a outros compradores especiais, facultada a qualquer concessionário a apresentação do pedido.

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

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

Notadamente há uma série de regras que criam dificuldades para estabelecer a venda direta entre montadora e cliente final, conforme especificado acima, compreensão esta que é reforçada, por meio da pesquisa documental e das duas rodadas do Delphi, que evidenciaram a urgência em uma flexibilidade desse modelo para atender as necessidades do consumidor de veículos *premium* no mercado brasileiro, com vista o ano de 2030.

A autora afirma isso, pois os respondentes entendem que mesmo as Vendas Diretas apresentando alto índice em torno de 70 a 80% do volume total de veículos

vendidos esse número tende a aumentar, segundo a maioria dos respondentes, com 35% dos especialistas.

Outro fator relevante e que merece reflexão é a divergência existente na relação “teoria versus prática” que se observa no fato de que as exigências das montadoras em relação aos padrões da marca divergem do exposto no Artigo 16 da Lei Ferrari 6.729/1979.

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

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

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

III - diferenciação de tratamento entre concedente e concessionário quanto a encargos financeiros e quanto a prazo de obrigações que se possam equiparar. Neste sentido, sobre o resguardo de integridade da marca há uma excessiva recomendação por parte das montadoras analisadas para manter os padrões de identificação, o que na opinião dos respondentes, nas duas rodadas, é alvo de críticas.

A montadora atrela resguardar integridade da marca exigindo instalações grandes e com altos custos, desde a análise documental é possível observar uma crítica quanto a tais exigências. Na primeira rodada do Delph os especialistas responderam de maneira consensual, apontando para o fato de que para haver conciliação de interesses entre os padrões da montadora e o retorno financeiro da concessionária é necessário permitir concessão mais enxuta por meio de instalações menores com 78% dos respondentes (25 de 32 especialistas).

Na segunda rodada o tema volta a ser abordado por outra perspectiva e ainda assim 32% dos respondentes (31 especialistas) entende que é necessário reduzir investimentos nas estruturas físicas das concessionárias.

5.4 Limitações do estudo

Um grande problema enfrentado nesse estudo foi o atraso da publicação do Rota 2030. O programa de desenvolvimento setorial é o substituto do Inovar-Auto que expirou em dezembro de 2017, e um dos pilares das cotas de importação e diretrizes que impactam a comercialização de veículos *premium* no Brasil.

A visão futura desse estudo para 2030 tem como parâmetro a perspectiva temporal desse programa - Rota 2030 - anunciado no primeiro trimestre de 2017, com a previsão de publicação para dezembro de 2030, portanto, o planejamento era iniciar a primeira rodada do Delphi, após a publicação desse programa, uma vez que ele norteará uma série de ações do Segmento automotivo *premium*, e poderia influenciar a opinião dos especialistas do segmento.

Porém, devido à conjuntura política nacional o Programa não foi publicado em dezembro de 2017, tendo previsão de publicação ajustada para fevereiro de 2018.

No que se refere ao prazo da dissertação, não foi possível esperar a publicação do Rota 2030 para então liberar as rodadas do Delphi para os respondentes.

Com isso, não é possível antever impactos que o novo Programa poderá exercer no Segmento Automotivo.

5.5 Sugestões de Pesquisas Futuras

Como sugestões para novos estudos, relacionam-se os tópicos a seguir:

1)Fazer uma reanálise dos resultados obtidos após a divulgação e assinatura do Programa Rota 2030, previsto para meados de 2018.

2)Aprofundar a investigação sobre o Segmento Automobilístico *premium* em 2030 a partir da perspectiva do cliente final, explorando o tema por meio das mudanças do perfil do consumidor de veículos *premium*;

Explorar as novas tecnologias que podem afetar o Segmento Automotivo *premium*;

Ainda, identificar equivalência com outro setor da economia que ao sofrer intervenções do governo brasileiro, desalinha-se com as tendências globais para ajustar-se às conjunturas político-econômicas nacionais, estabelecendo assim possíveis relações de demanda e consumo.

REFERÊNCIAS

- ABEIVA – Associação Brasileira das Empresas Importadoras de Veículos Automotores – **“ESTATÍSTICAS – Participação de Mercado, Mercado Nacional e Histórico ABEIVA”** Disponível em: <<http://www.abeiva.com.br/estatisticas.asp>> Acesso em 15 jan. 2018
- Accenture. **China's Automotive market**. China. 2013.
- ALLÉRÈS, D. Spécificités et Stratégies Marketing des Différents Univers du Luxe, **Revue Française du Marketing**, nº132-133,. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da indústria automobilística brasileira**. 2015. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 01 mar. 2018.
- _____. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da indústria automobilística brasileira**. 2016. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 01 mar. 2018.
- _____. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da indústria automobilística brasileira**. 2017. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 01 mar. 2018.
- Automotivo, O. (2016). Visão de futuro sobre o mercado automotivo no Brasil.
- BRASIL. (28 de novembro de 1979). Lei nº6.729. Lei Ferrari.
- BRASIL. (setembro de 1990). Lei nº8.078. CDC - Código de Defesa do Consumidor.
- BRASIL. (dezembro de 1990). Lei nº8.132. Lei Ferrari Revisada.
- BRASIL. (2012). Decreto nº7.819 - Inovar Auto. Inovar-Auto.
- BRASIL. (2017). Rota 2030. Brasil.
- CARVALHO, D., & A Organização De Objetivos Estratégicos Corporativos: Um Estudo Sobre A Estruturação Dos Objetivos E Sua Relação Com A Implementação. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, A. e. (s.d.).
- CASTARÈDE, J. **O Luxo: Segredo dos produtos mais desejados do mundo**, São Paulo: Barcarolla, 2005.
- CARVALHO, D.L. **Metodologia do ensino da matemática**. Cortez Editora, 2014.
- CHO, W.-H. (Ed.59). Tendências Estratégicas para o futuro automobilístico. Dealer.Company, M. &. (2014). Innovating automotive retail - **Journey towards a customer-centric**, mulformat sales and service network. USA.

Consulting, E. (2016). Imagine tomorrow's car dealership. Europa.

D'ANGELO, A. C. **Precisar, Não Precisa: Um olhar sobre o consumo de luxo no Brasil**, São Paulo: Lazuli Editora, 2006.EY. (2014). Future of automotive retail. USA.

FENABRAVE. **Anuário 2015**. São Paulo: Federação Nacional da Distribuição de veículos automotores, 2015.

_____. Informativo dos mais emplacados 2016. São Paulo: Federação Nacional da Distribuição de veículos automotores, 2016 FipeZap. (s.d.). **FipeZap Comercial Consolidado**. Brasil.

_____. Informativo dos mais emplacados 2017. São Paulo: Federação Nacional da Distribuição de veículos automotores, 2017 FipeZap. (s.d.). **FipeZap Comercial Consolidado**. Brasil.

FRIEDMAN, V. Depois do desgaste, luxo busca novos caminhos, in **Valor Econômico**, caderno Empresas, São Paulo, 13 de setembro de 2007.

GALHANONE, Renata Fernandes. **Valor percebido pelo consumidor de produtos de luxo**: proposição de um modelo teórico. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. doi:10.11606/T.12.2013.tde-03062013-152622. Acesso em: 2018-02-11.

Gil, A. C. (2002). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas.

GREEN, K., ARMSTRONG, J., & GRAEFE, A. (2007). Methods to Elicit Forecasts from Groups: Delphi and Prediction Markets Compared. . Foresight. Issue 8.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, administração e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, administração e controle. São Paulo: Atlas, 2016.

KPMG. (2012). Característica do Mercado de Luxo. Brasil.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O Luxo Eterno: Da idade do sagrado ao tempo das marcas**, São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli EDA. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 1986.

NETO, A. A.; LIMA, F. Guasti. **Curso de administração financeira**. Atlas, 2009.

NIELSEN, F., MORILHAS, L., & OLIVO, R. (2017). Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração. São Paulo: Saraiva.

OKOLI, C., & PAWLOWSKI, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. . Information & Management v. 42, pp. 15-29.

Papa, V., & Riquena, C. A. (2011). Gestão de concessionários de Veículos. Alaúde.

PWC. (2014). The Digital Vehicle Ownership Experience. USA.

SILVA, A., SPERS, R., & WRIGHT, J. (abril de 2012). A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v.14, n.32, pp. 21-34.

SKULMOSKI, G., HARTMAN, F., & KRAHN, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. Journal of Information Technology Education, Volume 6, pp. 1-27.

SPERS, R. G., WRIGHT, J. T., & AMEDOMAR, A. A. (2013). Scenarios for the milk production chain in Brazil in 2020. Revista de Administração, v. 48, n. 2, pp. 254-267.

VEBLEN, T. **The Theory of the Leisure Class**, New York: Augustus Kelley, 1965.

WRIGHT, J. T., SILVA, A. T., & SPERS, R. G. (2010). O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. RAI Revista de Administração e Inovação, Vol. 7, n. 3.

WRIGHT, J.; GIOVINAZZO, R. (2ºtrim./2000). Delphi – Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 01, nº12. pp. 54-65.

WRIGHT, J.; SPERS, R. (jan./abr. de 2006). O País no futuro: aspectos metodológicos e cenários. . Revista Estudos Avançados v.20,n.56, pp. 13-28.

YOSHIDA, N. D., WRIGHT, J. T., & SPERS, R. G. (2013). A Prospecção do Futuro como Suporte à Busca de Informações para a Decisão Empresarial. Revista Iberoamericana de Estratégia, v. 12, pp. 208-235.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO – 1ª Rodada do Delphi

O futuro da distribuição de veículos Premium em 2030

7%

[Exit Survey](#)

O segmento automobilístico tem significativa representatividade na economia nacional. Nos últimos anos houve expressivas mudanças no segmento premium em consequência do Programa inovar-Auto (2013-2017), embora este já tenha seu sucessor - Rota 2030, ele demandou investimentos com implementação ou ampliação da capacidade produtiva por parte das fabricantes de veículos no território nacional.

Diante desse cenário, incertezas que a economia brasileira enfrenta, aliado às principais tendências desse segmento, esse estudo busca responder: - Quais as tendências futuras mais prováveis para a Rede de distribuição das fabricantes de veículos premium para 2030?

Essa dissertação utilizará o Método Delphi. Trata-se de um método de previsão do futuro realizado através de pesquisa com especialistas no tema, realizando múltiplas rodadas – neste estudo serão aplicadas duas rodadas, tendo como característica o intercâmbio de opiniões e informações entre eles.

O anonimato será preservado, assim como a possibilidade de reanálise e reflexão baseadas nas respostas obtidas. Esta é a primeira rodada do Delphi. O objetivo desta etapa é analisar quais são os fatores que mais impactarão o segmento automotivo premium no Brasil em 2030.

O Delphi indicará as principais tendências com vistas a 2030, analisando questões regulatórias, mudança no comportamento dos consumidores e processo de vendas, entre outras características que ajuizarem necessárias.

Você foi escolhido pela autora desse estudo por possuir experiências e conhecimentos sobre o segmento automobilístico. Sua contribuição é de suma importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

Desde já, agradeço a sua participação. A todos que responderem será enviado por email um relatório completo contendo as principais tendências e informações identificadas no final dessa pesquisa.

1) Qual seu nível de envolvimento no seguimento automobilístico?

Considere "zero" (0) - SEM ENVOLVIMENTO e "cem" (100) - TOTALMENTE ENVOLVIDO:

SEM ENVOLVIMENTO

TOTALMENTE ENVOLVIDO

* Escala:



* 2) Qual o tempo de atuação no seguimento automobilístico?

- a) De um a três anos
- b) De quatro a seis anos
- c) De sete a dez anos
- d) Acima de dez anos

* 3) Qual a sua formação acadêmica?

- a) Administração
- b) Engenharia
- c) Direito
- d) Marketing
- e) Outra

* 4) Qual a sua área de atuação?

- a) Concessionária
- b) Montadora
- c) Consultoria
- d) Auditoria
- e) Área acadêmica
- f) Outra

5) Estudos mostram que na China o número de concessionárias mais que dobrou nos últimos 95 anos, enquanto nos Estados Unidos e Europa o número de concessionárias foi reduzido em 15%, no mesmo período. Tendo em vista a realidade brasileira, ilustrada no gráfico abaixo, as marcas premium analisadas aumentaram sua Rede de Distribuição nos últimos anos.

Número de pontos de vendas das marcas premium no Brasil



Gráfico 1 – Número de pontos de vendas das marcas premium no Brasil
FC – Forecast – Ponto de fechamento para o ano de 2017

Como você acredita que será o comportamento da Rede de Concessionárias no Brasil até 2030, no mercado premium, em relação ao número de pontos de vendas?

Justifique sua resposta.

- a) Manterá
- b) Reduzirá 01 a 20%
- c) Reduzirá 21 a 50%
- d) Reduzirá 51% ou mais
- e) Aumentará 01 a 20%
- f) Aumentará 21 a 50%
- g) Aumentará 51% ou mais

6) Há inúmeras tendências difundidas sobre o segmento automobilístico, na figura abaixo há um consolidado das principais demandas globais de mercado, assim como as principais leis ou programa que influenciam esse segmento no mercado brasileiro.



Fonte: Elaborado Pela Autora, com Base Nas Principais Tendências Identificadas Na Pesquisa Documental

Considerando a realidade brasileira, para veículos *premium*, escolha 02 (duas) tendências abaixo que, em sua opinião, devam ter maior impacto na Rede de Concessionárias no Brasil em 2030?

- a) Crescimento do E-Commerce
- b) Desinteresse do cliente em visitar a loja física (Showroom)
- c) Digitalização – Showroom ricos em tecnologias e interação.
- d) Novas alternativas de transporte (carro compartilhado, bicicleta, uber)
- e) Busca do cliente por mais flexibilidade no modelo de compra ou contrato ao adquirir o veículo (aluguel de carro, leasing, etc.)
- f) Aumento dos custos de terreno por metro quadrado nos grandes centros
- g) Aumento da venda de veículos usados
- h) Outro - Especifique:

7) Estudo da Accenture de 2013 mostrou que 80% dos consumidores notaram que podiam comprar um carro sem visitar uma concessionária, enquanto a pesquisa feita pela EY em 2015, mostra que 40% dos compradores estão dispostos a financiar uma compra de carro *on-line*.

Esses estudos expõem certo desinteresse por parte dos consumidores finais em visitar a concessionária.

Com base nesses dados, qual a relevância das ações abaixo para atratividade do cliente final?

Em uma escala onde: 1 é IRRELEVANTE, 2 POUCO IMPORTANTE, 3 IMPORTANTE e 4 MUITO IMPORTANTE.

	1 - Irrelevante	2 - Pouco relevante	3 - Importante	4 - Muito importante
* Concessionária mais interativa (realidade virtual, digitalização).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vendedores treinados e Capacitação para explicar sobre o produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mais modelos disponíveis para test drive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sistema de CRM eficaz (Ex. gestão de leads e perfil do cliente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Investir em concessões em locais centrais e fácil acesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sistema de fidelização de cliente através do pós-vendas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros.				

8) Através de estudos da Eurogroup Consulting observa-se que as fabricantes de veículos buscam estar nas melhores avenidas dos grandes centros, porém os altos custos do terreno por metro quadrado e disponibilidade nessas regiões são fatores que dificultam essa realidade.

Nesse mesmo estudo é mencionado que a rentabilidade para vendas de veículos dos concessionários estão encolhendo e os desafios para a Rede de Distribuição aumentam continuamente.

Considerando esse cenário, como você entende que será a conciliação desses interesses em 2030, no segmento *premium*? Escolha uma opção:

- a) Fabricantes de veículos flexibilizarão a localização da concessionária, permitindo que sejam em locais mais afastados de grandes centros ou com custos inferiores;
- b) Será permitida concessão mais simples - instalações menores;
- c) Haverá conciliação entre as partes para reduzir o custo da locação;
- d) Outra alternativa

9) Com base nos anos de 2016 e 2017 as vendas de veículos no Showroom para o mercado *premium* foram em torno de 70% a 80% do volume total de veículos vendidos. Considerando essa informação, na sua percepção, quanto será o percentual em 2030?

a) Redução de [] %

b) Aumento de [] %

c) Manterá os percentuais atuais

Values must add up to 100

* Justifique sua resposta:

10) Os altos custos para manter a exigência dos padrões da marca com a identidade e design corporativo (CICD) por parte do fabricante de veículos, algumas vezes conflitam com a realidade da rentabilidade decrescente da Rede de Concessionários dos últimos anos.

Para atender o padrão da marca normalmente há exigências nos âmbitos de processo, estrutura física, identidade visual e pessoas.

Entendendo a importância do retorno financeiro do investidor, mas também considerando a necessidade que cada marca possui de preservar sua identidade corporativa.

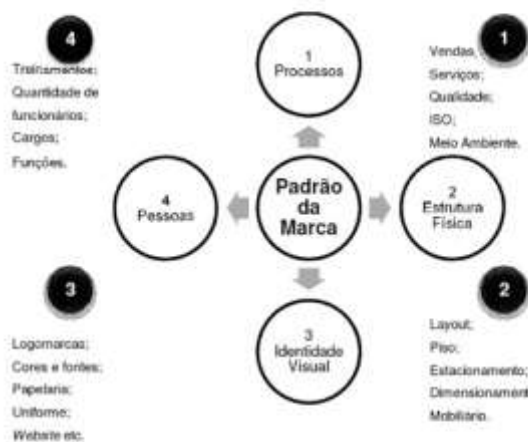


Figura 2: Panorama Dos Padrões Da Marca
Elaborado pela autora, com base nos padrões solicitados pelas montadoras de veículos.

Sugira ações para redução de custo das concessionárias de luxo, preservando a identidade da marca. Tendo em perspectiva o ano de 2030.

11) Considerando o processo de vendas de veículos, considere o processo mais utilizado atualmente, na ilustração abaixo:

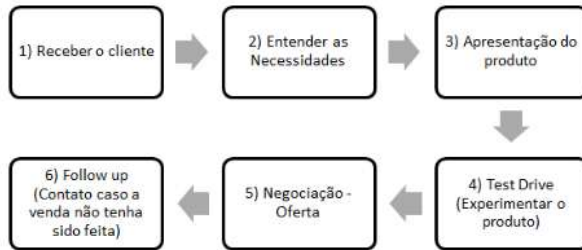


Figura 3. Processo de Vendas de Veículos
Elaborado pela autora, com base nos processos de vendas analisados.

É possível identificar grandes mudanças no comportamento do consumidor de veículo, que cada vez mais possuem Smartphones, muitos utilizam os canais virtuais antes de comprar o veículo, tais comportamentos podem afetar diretamente uma das etapas acima, ou até mesmo o processo como um todo.

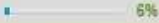
Considerando as 06 etapas listadas acima e com base nas informações fornecidas sobre a mudança de comportamento do consumidor. Qual (is) etapa (s) do processo de vendas, será (ão) mais afetadas, tendo em vistas o ano de 2030.

Justifique sua resposta.


APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO – 2ª Rodada do Delphi

Segmento Automotivo Premium 2030

 6%

01 : 29 : 11

[Sair da pesquisa](#) 

Caro respondente,

Gostaria de solicitar sua participação na segunda, e última, rodada do questionário, que traz em seu bojo a consolidação das respostas obtidas na primeira etapa. Reitero a total confidencialidade das respostas no tocante ao nome e empresa dos respondentes.

Sabemos que o segmento automobilístico tem significativa representatividade na economia nacional. Nos últimos anos houve expressivas mudanças no segmento *premium* em consequência do Programa Inovar-Auto (2013-2017), embora este já tenha seu sucessor - Rota 2030, ele demandou investimentos com implementação ou ampliação da capacidade produtiva por parte das fabricantes de veículos no território nacional.

Diante desse cenário, incertezas que a economia brasileira enfrenta, aliado às principais tendências desse segmento, esse estudo busca responder: Quais as tendências futuras mais prováveis para a Rede de distribuição das fabricantes de veículos *premium* para 2030?

A todos que responderem essa pesquisa, indicando seu respectivo "endereço eletrônico", enviarei, no final das análises e apurações, um relatório completo contendo as principais tendências e informações identificadas nesse trabalho.

Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

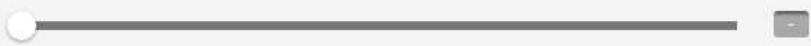
Muito obrigada,

Regiane Tiglia

1) Qual o seu nível de envolvimento no segmento automobilístico? Considere 0 (zero) sem envolvimento e 100 (cem) totalmente envolvido.

Zero "0" Cem "100"

* Envolvimento no Segmento Automotivo



*** 2) Qual o tempo de atuação do segmento automobilístico?**

- 01 a 03 anos
 - 04 a 06 anos
 - 07 a 10 anos
 - Acima de 10 anos
-

*** 3) Qual a sua formação acadêmica?**

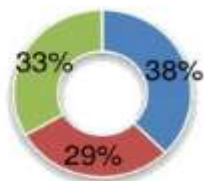
- Administração
 - Engenharia
 - Direito
 - Marketing
 - Economia
 - Outra
-

*** 4) Qual a sua área de atuação?**

- Concessionária
- Montadora
- Consultoria / Auditoria
- Universidade / Grupos de pesquisas
- Sistema Financeiro (Bancos)
- Outra

5) Na primeira fase dessa pesquisa foram apresentadas as tendências de diversos mercados, quanto ao tamanho da Rede de Concessionárias, os especialistas avaliaram tais tendências a partir da realidade de mercado brasileira, com vistas ao ano de 2030. Através dessa análise, obteve-se os seguintes resultados:

Rede de Concessionárias *Premium* no Brasil em 2030



- a) Manterá
- b) Reduzirá
- e) Aumentará

Premissas apresentadas pelos especialistas para a **redução ou aumento** da Rede de Concessionárias *Premium* no mercado brasileiro em 2030

O número absoluto na frente de cada comentário é o número de respondentes que mencionaram tal justificativa

Motivos apresentados para redução	Motivos apresentados para aumento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição de produção; mudança de Programa de Incentivo de Inovar auto para Rota 2030. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retomada do crescimento econômico e (2) aumento da Rede devido a novas marcas no mercado nacional. (1) E demanda por melhora de serviço (1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco em mobilidade e não venda de veículos Ex. aluguel de carros. (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haverá mais investimentos no mercado <i>premium</i>; O Brasil se recuperará da crise e terá a recuperação dos investimentos nesse mercado (3)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A cobertura de Rede atual já é suficiente (2). Os pontos de vendas serão poucos e apenas para relacionamento com o cliente, clubes, etc. (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devido a tendência de crescimento do mercado <i>premium</i> no Brasil, considerando que em países desenvolvidos os veículos <i>premium</i> tem uma % bem superior sobre o mercado total. (1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento das Vendas pela internet (2); e um centro específico de venda que promova experiência <i>premium</i>, coordenado pela montadora que direcionará o cliente para a Rede de Concessionários. (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ainda há potencial de aumento devido à relação de veículo/habitante no Brasil, crescimento do agronegócio e ampliação em áreas que ainda não possuem concessionária. (1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos canais de vendas de produtos e serviços que não necessariamente requererão visitar o ponto de venda (1) . Mudanças no comportamento de compra do consumidor (1); 	-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A digitalização proporcionará experiências e interação entre marca e cliente, haverá redução do número do Showroom e de estrutura física (6); 	-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devido aos baixos investimentos e pouca estabilidade econômica (4) 	-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com o aumento das Vendas Diretas não haverá necessidade de aumentar a Rede de concessionárias (1) 	-

Após consolidação e análise das percepções sobre esse tema, pondere e responda: A Rede de Concessionárias *Premium* no mercado brasileiro em 2030, em relação ao número de pontos de vendas, tende a aumentar, diminuir OU manter-se?

Por favor, escolha apenas uma opção e caso entenda que irá aumentar ou diminuir, indique o percentual.

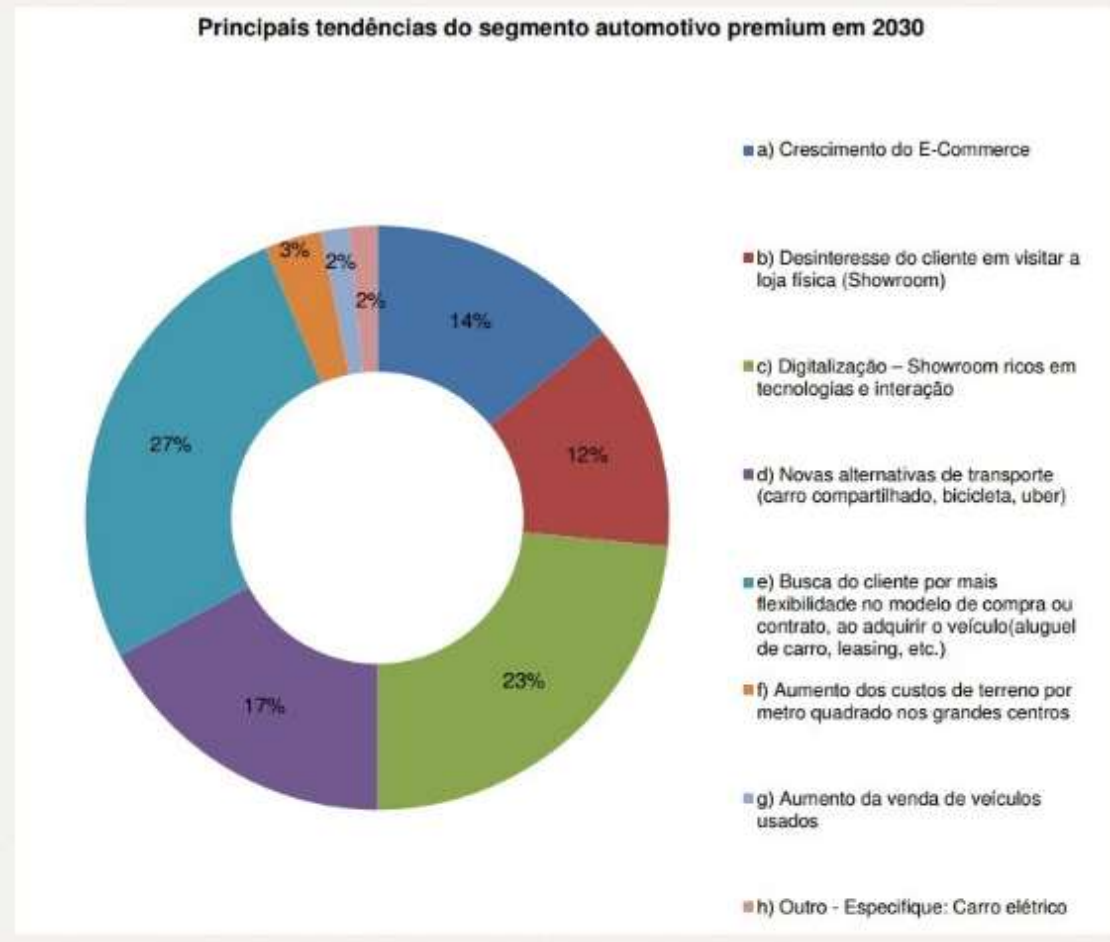
DIMINUIR (Percentual % de zero "0" a cem "100")

AUMENTAR (Percentual % de zero "0" a cem "100")

MANTER

* 6) A partir da primeira rodada da pesquisa, observou-se que o segmento automobilístico *premium* no mercado brasileiro busca por mais flexibilidade no modelo de compra ou contrato, no momento de adquirir um veículo (aluguel, *leasing*, etc). Essa tendência representa cerca de 27% dos respondentes. O segundo fator de maior impacto apresentando é a digitalização, com representatividade de 23% e, logo em seguida, a terceira tendência trata das novas alternativas de transporte (carro compartilhado, uber, etc) que apresenta 17% dos especialistas.

Abaixo segue resultado detalhado.

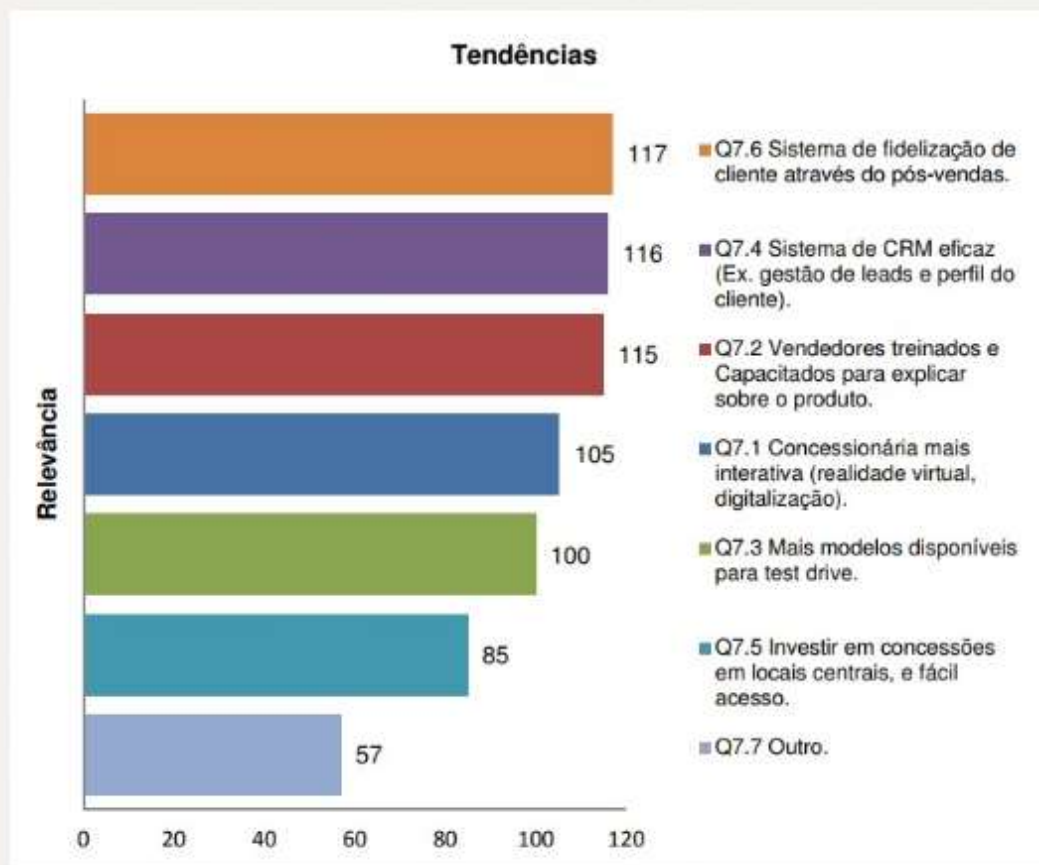


Com base nas inúmeras tendências analisadas acima, as 03 primeiras no ranking representam cerca de 70% de representatividade. A partir dessa informação responda:

Qual tendência abaixo, em sua opinião, deve ter maior impacto na Rede de Concessionárias *premium* no Brasil em 2030?

- Busca do cliente por mais flexibilidade no modelo de compra ou contrato, ao adquirir o veículo (aluguel de carro, *leasing*, etc).
- Digitalização – *Showroom* ricos em tecnologias e interação.
- Novas alternativas de transporte (carro compartilhado, uber etc).
- Outra

* 7) Em face do desinteresse dos consumidores finais em visitar a concessionária, os especialistas do segmento automotivo elencaram as ações mais relevantes para atrair o cliente final até o *showroom*, classificando cada ação como: irrelevante, pouco relevante, importante e muito importante. A partir dessa classificação, chegou-se ao seguinte resultado das tendências em ordem decrescente de relevância, conforme abaixo:



Considerando o exposto acima, escolha, segundo a sua opinião, apenas a ação mais relevante, dentre as 06 descritas acima, para aumentar a atratividade do cliente final em visitar a concessionária.

- Ação 01 – Fidelização através do pós-vendas
- Ação 02 – Concessionária mais interativa
- Ação 03 – CRM Eficaz
- Ação 04 – Vendedores capacitados
- Ação 05 – Mais modelos para test drive
- Ação 06 – Localização da concessionária
- Outra

* 8) A partir das respostas do primeiro questionário, ficou evidente que os especialistas entendem que é importante investir em funcionários multifuncionais, treinados, com boas oportunidades de carreira e salário. Há destaque também para a necessidade do vendedor ser capacitado para explicar sobre o produto, chegam a mencionar que na concessionária do futuro (2030) poderá haver menos funcionários, porém com mais qualidade.

Em relação ao diagnóstico exposto acima, tendo em mente as barreiras de alto *turn over* e custos, escolha duas alternativas que assegurarão que o profissional da concessionária do futuro atenderá as demandas do consumidor de veículo *premium* em 2030.

Justifique suas escolhas.

- Vendedores com alto conhecimento técnico
- Vendedores com grande empatia pelo cliente
- Vendedores apaixonados pela marca que representa
- Vendedores com plano de carreira definido
- Vendedores com salários competitivos
- Outra

9) Na primeira etapa da pesquisa foi informado que nos anos de 2016 e 2017 as vendas de veículos no *Showroom* para o mercado *premium* representaram em torno de 70% a 80% do volume total de veículos vendidos. A partir dessa constatação questionava-se qual era a percepção do especialista, quanto ao percentual em 2030.

Ao analisar as considerações feitas, obteve-se a seguinte devolutiva:

o 31% dos respondentes entendem que as vendas no *Showroom* reduzirão;
o 30% acreditam que irá aumentar;
o e a maioria, com 39%, diz que os percentuais atuais serão mantidos.

Dentre os que acreditam em uma redução ou aumento, seguem os principais argumentos identificados:

O número absoluto na frente de cada comentário é o número de respondentes que mencionaram tal justificativa

Redução das Vendas no Showroom	Aumento das Vendas no Showroom
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da tecnologia e interação tornará a compra por outros meios, mais viável. (1) ▪ Aumento dos novos canais de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Test drive</i> é fundamental no segmento <i>premium</i>. (1) ▪ Os clientes ainda tem interesse em
<ul style="list-style-type: none"> on-line (internet / e-commerce ou outros ainda não conhecidos). (14) ▪ Venda direta da montadora para o cliente final. (3) ▪ Busca por conveniência reduzirá a venda através do <i>Showroom</i>. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> ver os veículos (2). - -

Considerando o exposto acima, responda: As vendas de veículos no *Showroom* para o mercado Premium, com vistas em 2030 tendem a aumentar, diminuir OU manter-se?:

Por favor, escolha apenas uma opção e caso entenda que irá aumentar ou diminuir, indique o percentual.

DIMINUIR (Percentual % de zero "0" a cem "100")

AUMENTAR (Percentual % de zero "0" a cem "100")

MANTER

* 10) Quando analisou-se os altos custos para manter os padrões da marca aliados a importância do retorno financeiro do investidor, as ações mais recomendadas para conciliar tais interesses, com perspectiva em 2030, foram as seguintes ações:

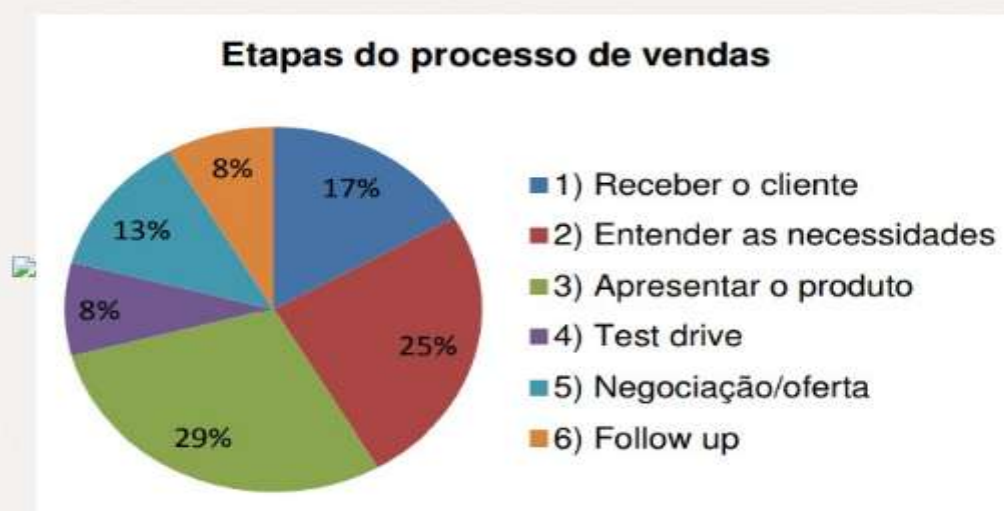


Com base nessas informações escolha a ação mais eficaz para manter os padrões da marca e assegurar o retorno financeiro do investidor:

- Reduzir investimento nas estruturas físicas.
- Investir em realidade virtual, internet, e-commerce, digitalização etc.
- Investir em funcionários multifuncionais bem treinados com plano de carreira.
- Otimização de processos.
- Outra

* 11) Considerando as 06 etapas do processo de vendas de veículos, identificou-se que as mudanças de comportamento do consumidor impactarão principalmente as etapas: de apresentação do veículo; de entender as necessidades do cliente; e, de receber o cliente.

Essas três etapas representam mais de 70%, conforme detalhamento abaixo:



Com base no exposto acima, dentre as 03 (três) etapas mais votadas, escolha, segundo sua opinião, qual etapa do processo de vendas será mais impactado pelas mudanças do comportamento do consumidor; as novas tecnologias; e, todas as tendências apresentadas até aqui.

- Recebimento do cliente
- Entender as necessidades do cliente
- Apresentação do veículo
- Outra

* 12) Com base na opção que você escolheu na questão anterior (etapa do processo de vendas) qual ação você indicaria para as concessionárias ou montadoras visando aperfeiçoar a referida etapa do processo escolhida, tendo em vista o ano de 2030?

13) Deseja receber, no final das análises e apurações, um relatório contendo as principais tendências e informações identificadas nessa pesquisa? Em caso afirmativo, escreva seu endereço eletrônico (e-mail) no campo apropriado.

- Sim
 - Não
-