

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ROBERTO RIVELINO FERNANDES BELMONTE

**ESTUDO DE CASO SOBRE INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR NA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS VOLKSWAGEN PANAMBRA SUL LTDA:
UMA ABORDAGEM DAS AMEAÇAS DE DISRUPÇÃO E AÇÕES DE INOVAÇÃO**

PORTO ALEGRE

2018

ROBERTO RIVELINO FERNANDES BELMONTE

**ESTUDO DE CASO SOBRE INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR NA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS VOLKSWAGEN PANAMBRA SUL LTDA:
UMA ABORDAGEM DAS AMEAÇAS DE DISRUPÇÃO E AÇÕES DE INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho.

PORTO ALEGRE

2018

B451e Belmonte, Roberto Rivelino Fernandes
Estudo de caso sobre inovação na cadeia de valor na concessionária de veículos Volkswagen Panambra Sul LTDA : uma abordagem das ameaças de disrupção e ações de inovação / por Roberto Rivelino Fernandes Belmonte. – 2018.
117 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho”.

1. Inovação. 2. Automóveis – Concessionária. 3. Cadeia de valor. I. Título.

CDU: 658.15

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Vanessa Viegas que mergulhou comigo nesse desafio e teve toda paciência e sabedoria necessária para ajudar e incentivar em todos momentos. Muito obrigado.

Meus sinceros agradecimentos a minha família, todos incentivos e cobranças sempre ajudaram a construir meu caminho até aqui. Em especial para minhas irmãs Carla Belmonte e Jéssica Belmonte que sempre me instigaram a melhorar. Muito obrigado.

Agradeço ao meu orientador Dr. Oscar Kronmeyer pelo desafio imposto a mim e todas cobranças feitas nesse período. Muito obrigado.

A Diretoria da Panambra quero agradecer pelo incentivo e pelos dias de liberação para estudar, foram muitas tardes de sextas-feiras. Um especial agradecimento ao CEO Fernando Canabarro e ao Diretor Comercial Aroldo Pietta. Muito obrigado.

Agradeço ao amigo e chefe Jucelino Oliveira por todo apoio nestes dois anos de mestrado. Muito obrigado.

A todos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios UNISINOS (MPGN), foram de fundamental importância para meu aprendizado e amadurecimento. Certamente evolui e aprendi muito com vocês. Esta foi uma experiência transformadora em minha vida. Muito obrigado.

Agradeço a todos meus colegas de mestrado, com certeza um grupo diferenciado, aprendi muito com vocês. Muito obrigado.

RESUMO

A presente dissertação teve por objetivo desenvolver uma proposta de inovação em produtos e serviços da concessionária Panambra, a partir de um estudo das ameaças de disrupção e apresentando um mapeamento dessas ameaças identificadas na cadeia de valor da concessionária. Outro ponto desenvolvido nessa pesquisa foi a identificação e avaliação das oportunidades de inovação na cadeia de valor da Panambra. A pesquisa foi desenvolvida com base em um estudo de caso da Panambra Concessionária de automóvel e entrevistas com profissionais da concessionária e com especialistas do mercado automóveis. Os objetivos dessa pesquisa estão alinhados à busca de alternativas e novos negócios para a concessionária Panambra, que atualmente enfrenta um mercado em plena disrupção. Com o mercado de automóveis atravessando momentos difíceis, devido a chegada dos aplicativos de compartilhamento de automóveis, a disrupção no mercado de automóveis está longe do seu fim. São mudanças radicais de comportamento do consumidor com relação ao automóvel.

Palavras Chaves: Automóvel, Cadeia de Valor, Compartilhamento, Concessionária, Disrupção, Inovação, Estratégia, Transformação Digital.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to develop a proposal for innovation in products and services of Panambra dealership a study of the threats of disruption and presenting a mapping of these identified threats in the value chain of the dealership. Another point developed in this research was the identification and evaluation of innovation opportunities in the Panambra value chain. The research was developed based on a case study of Panambra Car dealership and interviews with professionals from the dealership and with specialists from the automotive market. The objectives of this research are aligned with the search for alternatives and new business for the dealership Panambra, which currently faces a market in full disruption. With the car market going through difficult times, due to the arrival of car-sharing applications, disruption in the car market is far from over. These are radical changes in consumer behavior in relation to the automobile.

Keywords: Automobile, Value Chain, Sharing, Dealership, Disruption, Strategy, Innovation, Digital Transformation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Transformação Digital.	11
Figura 2: Cadeia de valor Genérica.....	15
Figura 3: Cadeia de valor circular estendida da Concessionária Panambra Sul.	15
Figura 4: Cadeia de valor do consumidor antes da disrupção.....	21
Figura 5: Cadeia de valor do consumidor pós disrupção.	21
Figura 6: Cadeia de valor circular genérica.	23
Figura 7: Disrupção de mercados.	27
Figura 8: Receita de Disrupção.	28
Figura 9: Conversão do conhecimento.....	33
Figura 10: Questões que orientam um estudo de caso.....	36
Figura 11: Cadeia de valor circular estendida da Concessionária Panambra Sul demonstrando o elo escolhido para o investimento.	87
Figura 12: Modelo de Franquia <i>Home</i>	89
Figura 13: Modelo de Franquia <i>Standard</i>	90
Figura 14: Seguros comercializados pela Panambra Corretora de Seguros.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Grupo de Funcionários Entrevistados.	40
Quadro 2: Grupo de Especialistas Entrevistados.	40
Quadro 3: Etapas e atividades da pesquisa.	41
Quadro 4: Participantes do Grupo de Foco.	42
Quadro 5: Questões sobre estratégia aplicado ao GF.	44
Quadro 6: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a primeira questão.	45
Quadro 7: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão dois.	45
Quadro 8: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão seis.	47
Quadro 9: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão sete.	48
Quadro 10: Questões sobre Disrupção de mercados aplicados ao GF.	49
Quadro 11: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão três.	50
Quadro 12: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão quatro.	51
Quadro 13: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão cinco.	54
Quadro 14: Questões sobre Inovação aplicados ao GF.	55
Quadro 15: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão oito.	56
Quadro 16: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão nove.	57
Quadro 17: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão dez.	58
Quadro 18: Questões sobre Capital Humano da Panambra aplicados ao GF.	59

Quadro 19: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão onze.	60
Quadro 20: Respostas dos EF-1, EF-2, EF3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão doze.	61
Quadro 21: Questões sobre Disrupção no Mercado de automóveis aplicado ao GE.	62
Quadro 22: Respostas dos EE-1, EE-2 e EE-3 para a questão um.	62
Quadro 23: Respostas dos EE-1, EE-2, EE-3 para a questão dois.....	63
Quadro 24: Respostas dos EE-1, EE-2 e EE-3 para a questão três.	64
Quadro 25: Questões sobre Inovação no Mercado de automóveis aplicados ao GE.	66
Quadro 26: Respostas dos EE-1, EE-2, EE-3 para a questão quatro.	66
Quadro 27: Respostas dos EE-1, EE-2 e EE-3 para a questão cinco.....	68
Quadro 28: Respostas dos EE-1 e EE-3 para a questão seis.....	68
Quadro 29: Respostas dos EE-1, EE-2 e EE-3 para a questão sete.	69
Quadro 30: Ameaças na Cadeia de Valor da Panambra.	72
Quadro 31: Oportunidades na Cadeia de Valor da Panambra.	76
Quadro 32: Posicionamento dos acionistas quanto à Corretora de Seguros.	79
Quadro 33: Possibilidades da Corretora de Seguros.	79
Quadro 34: Possibilidades de ganhos com a Corretora de Seguros.....	80
Quadro 35: Visão dos acionistas sobre vendas <i>online</i>	81
Quadro 36: Possibilidades de venda <i>online</i>	81
Quadro 37: Primeiro posicionamento quanto a possibilidade de Auto Center.....	83
Quadro 38: Segundo posicionamento quanto a possibilidade de Autocenter.	83
Quadro 39: Primeiro posicionamento sobre a possibilidade de uma locadora.	84
Quadro 40: Possibilidade de investir numa locadora.	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Diretor Executivo
D&O	Directors and Officers
FENABRAVE	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre Investimento
RS	Rio Grande do Sul
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3. JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 VANTAGEM COMPETITIVA.....	19
2.2 CADEIA DE VALOR.....	20
2.3 CADEIA DE VALOR E ESTRATÉGIA CIRCULAR	22
2.4 CADEIA DE VALOR ESTENDIDA	24
2.4.1 Atividade de valor.....	24
2.4.2 Elos na Cadeia de valor	24
2.4.3 Cadeia de Valor do Comprador.....	25
2.5 DISRUPÇÃO E INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR	25
2.5.1 Indústria 4.0 e Carro Elétricos.....	31
2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE.....	36
3.2 COLETA DE DADOS.....	39
3.2.1 Etapas da Pesquisa.....	40
3.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO.....	41
3.4 GRUPO FOCAL.....	41
3.5 QUESTÕES ÉTICAS.....	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	43
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	43
4.1.1 Análise das entrevistas do Grupo de Funcionários	44

4.1.1.1	Questões sobre Estratégia	44
4.1.1.2	Questões sobre Disrupção	49
4.1.1.3	Questões sobre Inovação.....	55
4.1.1.4	Questões sobre Capital Humano.....	59
4.1.2	Análise das entrevistas do Grupo de Especialistas	61
4.1.2.1	Questões sobre Disrupção	62
4.1.2.2	Questões sobre Inovação.....	66
4.1.3	Cruzamento das entrevistas dos EF e EE	70
4.2	MAPEAMENTO DAS AMEAÇAS NA CADEIA DE VALOR DA PANAMBRA	71
4.3	MAPEAMENTO DAS OPORTUNIDADES NA CADEIA DE VALOR DA PANAMBRA.....	75
4.4	ANÁLISE PARA IDENTIFICAR A MELHOR OPORTUNIDADES NO ENFRENTAMENTO À(S) DISRUPTURA(S)	78
4.4.1	Corretora de Seguros.....	78
4.4.2	Vendas Online de Automóvel Novo	80
4.4.3	Autocenter	82
4.4.4	Locadora de Automóvel.....	84
4.4.5	Conclusões do Grupo de Foco	86
4.4.6	Investimentos na opção estratégica preferencial dos acionistas.....	86
4.5	PROJETO DE INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR DA CONCESSIONÁRIA	86
4.5.1	O projeto de Inovação na cadeia de valor da Panambra: Franquias da Panambra Corretora de Seguros	87
4.5.2	Opções de Franquia.....	89
4.5.3	Apreciação do Projeto pelos Acionistas	92
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
APÊNDICE 1	103
APÊNDICE 2	105
ANEXO I	106
ANEXO II	116

1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de automóveis teve sua concorrência intensificada na década de 90, provocada pela abertura do mercado promovida pelo governo do Presidente Collor. Nesse período, houve um aumento na variedade de marcas dos automóveis distribuídos, oriundos da Europa e dos Estados Unidos da América (EUA), o que refletiu além do acirramento da concorrência, numa nova dinâmica de mercado. Com isso, surge a necessidade de desenvolver novas estratégias de competição (GENNARI, 2002; HOLLANDA, 2003; PIMENTA e CRUZ, 2002).

A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) faz anualmente um balanço da produção de carros no Brasil. Ao analisar seus dados publicados referente ao ano de 2013 é possível constatar que nesse ano houve um pico na produção de veículos, que chegou a 3,71 milhões de unidades produzidas. Por outro lado, ao analisar os dados desta mesma entidade referentes ao ano de 2016 nota-se uma queda na produção de veículos de 11,2% na comparação com o ano de 2015. Essa queda na produção de veículos representa um retrocesso de 12 anos no mercado, pois saíram das fábricas 2,2 milhões de veículos em 2016, dados muito próximos à produção de 2004. Esse cenário fez com que as fábricas promovessem ajustes em suas linhas de produção. Conforme o colunista da Folha de São Paulo Eduardo Sodré, em matéria publicada em 2017, no ano de 2016 as fábricas de automóveis afastaram 9000 mil funcionários em *lay-off*, férias coletivas ou programas de proteção à empresa. O termo *Lay-off* é de origem Inglesa e refere-se à suspensão temporária de contratos de trabalho. Sobre *lay-off* Martins (2010, p.342) explica que:

Significa o *lay-off* ficar o trabalhador em disponibilidade por certo tempo, ficando afastado da empresa até sua recuperação. Seria uma espécie de licença remunerada ao trabalhador, que fica em casa e não é dispensado. A empresa não faz a dispensa, pois precisa de trabalhadores qualificados. Pode o empregador determinar que o empregado faça cursos de qualificação profissional.

Há de se ressaltar que, em momentos de crise, as organizações podem fazer o uso do *lay-off* para reduzir a produção e os custos. Diante deste cenário, as concessionárias buscam manterem-se bem posicionadas no mercado travando uma guerra de preços, num mercado de muitas ofertas e pouca procura. Em uma matéria

do site AutomotiveBusiness, Kutney (2016) afirma que as montadoras de veículos controlam os preços e não flexibilizam o custo para consumidor, por outro lado o consumidor não mantém o interesse em comprar este produto, pelo alto custo de compra e o custo de propriedade. Outro ponto a se considerar é a falta de crédito, algo fundamental no mercado de automóveis. Conforme dados da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), mais de 60% das vendas de automóveis ocorrem através do financiamento. Com mais de 13 milhões de desempregados e a alta de inadimplência no país os bancos recuaram na oferta de crédito (REVISTA EXAME, 2017).

Como forma de abrandar as consequências financeiras que tal cenário pode provocar, as concessionárias começaram a trabalhar para reduzir o máximo de despesas e buscar a lucratividade em todos processos e serviços. Isso decorre de o fato da venda de automóveis não ser mais sustentável ao negócio. No momento a oferta é maior que a procura, a forte concorrência faz as margens de venda dos automóveis reduzirem muito e cria a necessidade de buscar o equilíbrio na operação. Cada centavo de economia acrescenta automaticamente no resultado, gera automaticamente aumento de lucro, mas cada centavo investido para vender mais não significa, necessariamente, o aumento de receita (PANTALEÃO, ANTUNES e PELLEGRIN, 2007).

Dentre as novidades, a transformação digital está mudando o modelo de negócios das empresas tradicionais e gerando valor para o consumidor. A figura 1 representa a evolução exponencial desta realidade.

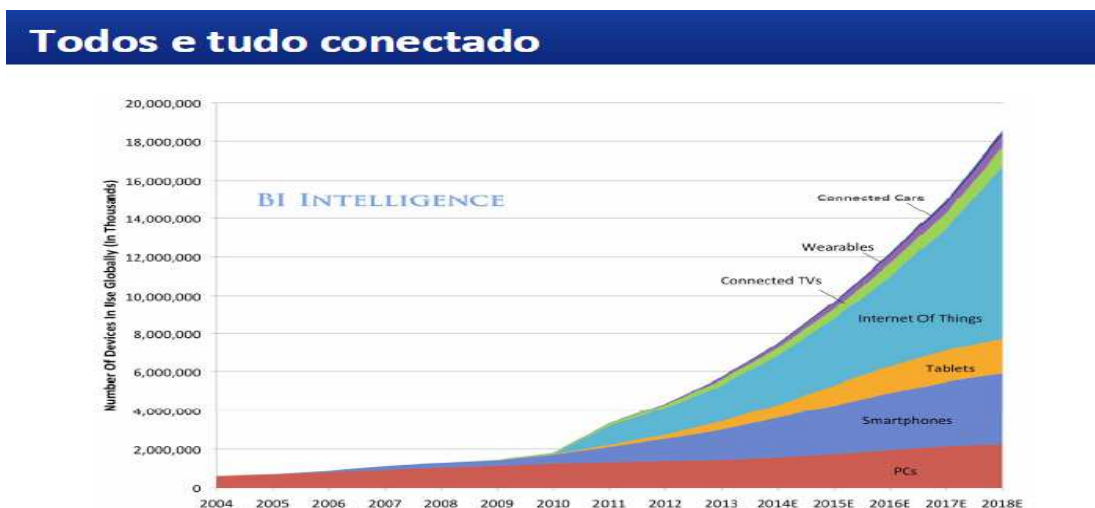


Figura 1: Transformação Digital.

Fonte: Adaptado de Teixeira e Jamieson (2014).

Taurion (2017) afirma que a transformação digital proporciona a disrupção. Conforme este autor a transformação digital tem um caminho que é a digitalização, desmaterialização, desmonetização, democratização e disrupção. A transformação digital atingirá de forma rápida todos setores e mercados, empresas estão sob o sucesso e o risco de desaparecimento do próprio negócio, pois mesmo com suporte das tecnologias dependem muito da capacidade de compreenderem a amplitude das transformações digitais e do desafio de implementarem suas estratégias digitais o mais rápido possível. Não é possível negociar com a transformação digital, ela simplesmente pode devastar negócios tradicionais oferecendo custo e comodidade ao consumidor (TAURION, 2017; ENTERPRISERS PROJECT, 2018).

A disrupção do mercado de automóveis que surge como um novo e desafiador problema para as concessionárias, as plataformas digitais passam a ser uma importante ferramenta na mudança do mercado. As plataformas digitais são um modelo de negócio que possibilita e estimula a interação entre duas ou mais pessoas, gerando benefícios para ambas as partes. O conceito das plataformas digitais que causam a turbulência no mercado de automóveis é gerar conveniência e custo baixo para o consumidor. Desse modo, as plataformas digitais possibilitam o desacoplamento de serviços e produtos, na qual o cliente passa a usar o automóvel sem comprá-lo, apenas pagando pelo seu uso. As novas possibilidades oferecem facilidade e custo baixo, o que eleva o número de clientes que não querem mais produtos acoplados aos custos de propriedade. A procura por produtos desacoplados passa a ter demanda pela agilidade e personalização (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014).

As estratégias de mercado adotadas até o momento precisam ser repensadas e adaptadas às novas características deste mercado. As concessionárias necessitam buscar formas de diferenciação em serviços e produtos, para mostrar valor e recuperar sua posição (PORTER, 1996). Tais estratégias precisam buscar uma posição única e valiosa em diferentes atividades, para criação de valor e tornar-se singular para o cliente (MAGRETTA, 2012).

Nesse contexto, são relevantes os estudos relacionados à renovação das estratégias desse mercado, com vistas ao aprimoramento da gestão com foco em oportunidades, inovação, redução de riscos e redução de ameaças para o negócio. Dessa forma, a presente dissertação de mestrado busca estudar este mercado, propor novas estratégias para sustentabilidade do negócio concessionárias de automóveis, além de apresentar e propor a aplicação de novas abordagens conceituais para este ambiente competitivo.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

O período conturbado do mercado brasileiro, na qual as concessionárias sofrem com a baixa demanda por automóveis, não demonstra estabilização. Nos anos de 2015 e 2016 fecharam mais de 1300 concessionárias de veículos no Brasil, o que representa uma redução dos postos de trabalho que afetam mais de trinta e cinco mil pessoas (FENABRAVE, 2017).

Com base na realidade presente e nas perspectivas de continuidade e mesmo crescimento da instabilidade no mercado atual, faz-se necessário buscar uma estratégia de longo prazo para fortalecer a concessionária no mercado competitivo. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampe (2009), o mercado é passível de mudanças, onde a estratégia é um processo emergente que pode ser continuamente modificado nos ambientes de negócios.

A estratégia pode assumir uma posição ofensiva ou defensiva de forma a proteger a empresa em relação a seus concorrentes (PORTER, 2004), sendo necessário criar valor para seu cliente, tornando-se relevante para o mesmo. Magretta (2012) explica que a estratégia não deve ter como foco em tornar-se a melhor empresa do mercado, mas sim tornar-se única para seu cliente, sendo esta a principal vantagem competitiva: ser única e não a melhor. A competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de sustentar um desempenho superior ao desempenho desenvolvido pela concorrência. A concorrência não pode ser negligenciada quando o assunto é competitividade, pois a mesma serve de referência em qualquer cenário competitivo, ou seja, é a razão de existir do fator competitivo. É estudando a concorrência que se estabelece a relação de posicionamento da organização. Magretta (2012, p.43) discorre sobre o assunto,

ancorada em Porter (1989), dizendo “a competitividade significa escolher um caminho diferente daquele tomado pelos outros”. Nesse sentido, os autores trazem à luz que, ao invés das empresas competirem para serem melhor, devem competir para serem únicas.

Porter (1989), e Magretta (2012) estabelecem com toda a clareza que, uma proposta exclusiva de valor para o cliente só pode ser sustentada com a criação de uma cadeia de valor sob medida. O comportamento dos custos dos fornecedores influencia fortemente nos custos dos insumos e na habilidade de uma empresa estabelecer elos com fornecedores. Segundo Porter (1989) é necessário analisar as cadeias de valores dos fornecedores do cliente, pois os produtos são utilizados de acordo com o fluxo de atividades dos consumidores. Ao estudar amostras representativas desses fornecedores o estrategista pode planejar com base nas oportunidades de diferenciação. Com relação a cadeia de valor, Porter (1989) elucida que as posições dos elos como partes produtivas, a vantagem competitiva advém de projetar no produto algo único e valioso na qual o cliente pague mais pelo mesmo. Por outro lado, Magretta (2012) afirma que a vantagem competitiva em custos está na eficiência em criar, fornecer, vender, produzir e dar suporte, reduzindo custos operacionais ou a necessidade de capital de giro.

A cadeia de valor genérica (Figura 2) proposta por Porter (1989), pode ser adaptada para qualquer organização e serve como esqueleto para desenhar a empresa, com seus departamentos produtivos e seus departamentos de apoio.

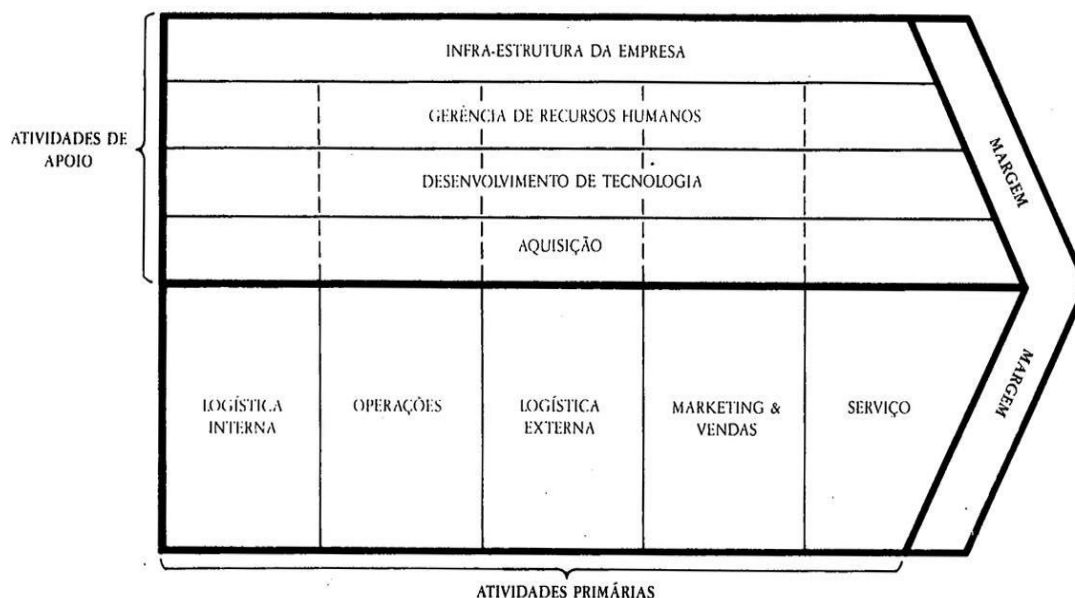


Figura 2: Cadeia de valor Genérica.

Fonte: Porter (1989, p 35).

A presente pesquisa, sobre forma de um estudo de caso, propõe-se apresentar as oportunidades e as ameaças de disrupção da cadeia de valor da concessionária, aplicar a metodologia de grupo focal nas oportunidades e apresentar um projeto de inovação na cadeia de valor da concessionária Panambra.

A cadeia de valor circular proposta por SANTOS e KRONMEYER (2015), é uma forma de mapear a empresa por elos produtivos e elos de apoio da organização. Com isso, busca-se o desenho da empresa em cadeia de valor circular com seus departamentos interligados em um processo de retroalimentação. Para tal, elaborou-se uma cadeia de valor circular (FIGURA 3) da concessionária Panambra Sul LTDA, objeto desta pesquisa.

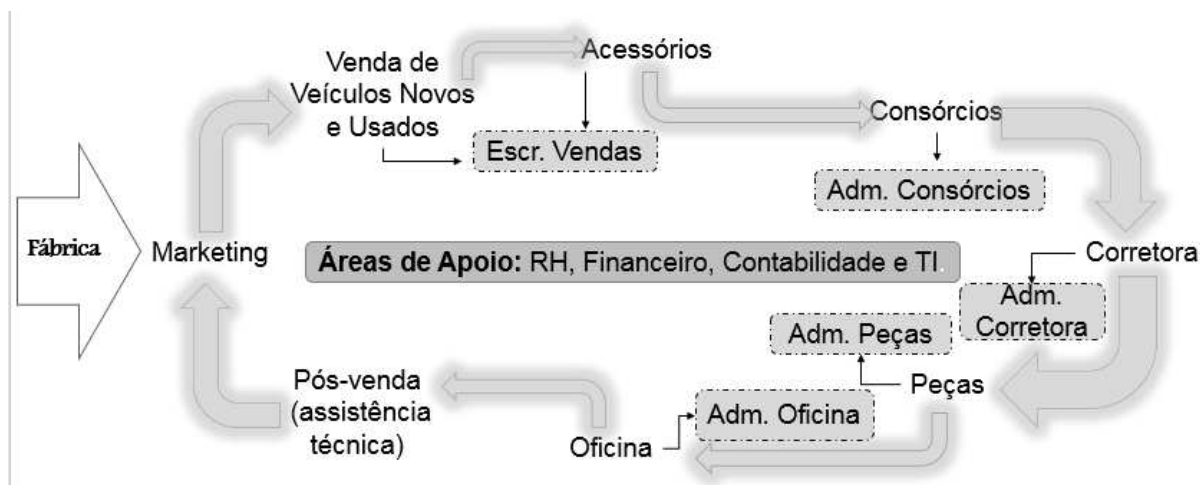


Figura 3: Cadeia de valor circular estendida da Concessionária Panambra Sul.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A cadeia de valor da concessionária tradicionalmente tem como seu principal produto o automóvel, sendo que toda organização gira em torno da venda de automóvel. A fábrica apenas entrega os veículos, e todas as atividades que promovem a comercialização e o marketing são responsabilidade da concessionária. O sistema é retroalimentar por origem, desse modo o automóvel: a) chega à concessionária, é vendido e por consequência b) a venda de acessórios é feita, outra venda é feita pela corretora c) o seguro automotivo, e por consequência, em caso de colisão, o automóvel é consertado na oficina da Panambra onde são usadas

peças da própria concessionária; também são oferecidas as revisões de todos os automóveis vendidos a qual se faz necessária devido ao interesse do comprador na garantia do automóvel pela fábrica. Outra fonte que apoia nas vendas de automóveis é o consórcio de automóveis, pois a venda de um consórcio hoje é a venda do automóvel amanhã.

A figura 3 expressa o funcionamento clássico das concessionárias de veículos. Entretanto, este cenário está em desconstrução, pelo impacto de novos modelos de negócio fortemente impulsionados por tecnologia. Assim, temos uma nova realidade onde o mercado de automóveis foi impactado pelas plataformas digitais com o desacoplamento de serviços e produtos com rapidez, qualidade e custo baixo para consumidor (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014).

Com base no cenário aqui descrito, coloca-se a questão de pesquisa: Perante as mudanças e disrupções emergentes no mercado de concessionárias de veículos, impulsionadas por novos modelos de negócio baseados em tecnologias que impactam em mudanças no comportamento do consumo neste mercado, quais inovações e melhorias são viáveis para uma concessionária de veículos de modo a enfrentar as ameaças de disrupção na cadeia de valores?

No intuito de responder a essa questão, o presente projeto de pesquisa se propõe a buscar soluções a partir de um estudo de caso.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de inovação em produtos e serviços de uma concessionária de automóveis, a partir das ameaças de disrupção em sua cadeia de valor estendida.

1.2.2 Objetivos Específicos

Apresentar um mapeamento de ameaças identificadas na cadeia de valor estendida de uma concessionária de automóveis pelas ameaças de disrupção;

Identificar e avaliar oportunidades de inovação em produtos e serviços para fazer frente a estas ameaças de disrupção, buscando garantir a sustentabilidade do negócio.

1.3. Justificativa

O presente estudo se justifica pela importância do setor de automóveis na economia, e pelo interesse de uma organização atuante no mercado de concessionárias no Estado do RS, que financiou o presente estudo em busca de inovação no seu negócio. Segundo a Gazeta do Povo (2016), a indústria de automóveis e peças representa 11% do PIB (Produto Interno Bruto). Com a grande concorrência e as margens do setor cada vez menores na venda de veículos, constituiu-se uma nova realidade para o mercado de concessionárias. Os custos elevados da operação sinalizam a necessidade de um olhar mais cuidadoso em relação aos outros departamentos da concessionária.

Torna-se necessário planejar mudanças inovadoras para a atual forma de operação da concessionária, e reconstruir o sistema tradicional de venda de automóveis. Dessa forma torna-se importante uma metodologia para avaliação de oportunidades para as ameaças de disrupção, um mapeamento das oportunidades e ameaças na cadeia de valor da concessionária, e uma forma de avaliar a aplicabilidade de propostas de inovação em produtos e serviços nesta organização objeto do estudo de caso aqui apresentado.

No que tange às atividades de consumo, Teixeira e Jamieson (2014) explicam que há três tipos:

- a) criar valor para cliente;
- b) capturar valor para cliente;
- c) promover erosão de valor para cliente.

O consumidor não quer ser forçado a co-consumir produtos indesejados, a forma de compra está voltada para o prazer com menor custo, ou seja, consumidor busca no mercado produtos desacoplados que permitem a personalização da utilização.

A forma de compra está mudando e rápido, o consumidor está buscando de novas formas serviços e produtos, com aspectos otimizados que tragam benefícios diretos com menor tempo e custo possível (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014). A vida está mudando de forma muito rápida com a internet e a inteligência artificial, e tudo poderá funcionar de forma mais ágil e eficiente com uma curva de aprendizado sem precedentes a partir destes novos elementos transformadores da realidade competitiva (ITO e HOWE, 2018).

Esta pesquisa tem a finalidade de analisar informações para contribuir para aprimoramento do negócio, avaliando as oportunidades e ameaças na cadeia de valor da concessionária Panambra Sul e propor novos produtos e serviços potencialmente viáveis neste novo cenário competitivo emergente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico da presente pesquisa visa explorar os conceitos de vantagem competitiva, posição e diferenciação, além do caminho para ser único e criar uma posição sustentável. Explora-se nesse capítulo uma nova visão da cadeia de valores e estratégia num sistema retroalimentar, que inicia, monitora, termina e volta ao início, podendo fazer as correções para melhorar desempenho e criar valor. Assim nasce a cadeia de valor e estratégia circular.

Outro ponto importante tratado aqui é a questão da Gestão do conhecimento, considerando dois tipos de conhecimento que agregam valor e trazem a tecnologia como ferramenta de conhecimento que cria disrupção nos mercados. Nesse cenário, torna-se importante voltar o olhar para a indústria 4.0 e os carros elétricos, que nos últimos anos otimizaram muitos processos e com eficiência está mudando a forma e o funcionamento de uma indústria. Com isso, tem-se uma mudança de paradigma significativa, estabelecendo-se novas realidades nestes segmentos de mercado, fortemente alavancados por novos modelos de negócio impulsionados por tecnologias que transformam as cadeias de produção, distribuição e consumo de produtos do setor automobilístico. Como consequência alteram-se dramaticamente as formas de competir e fatores que eram determinantes no sucesso competitivo das organizações são erodidos. A discussão desta nova realidade, suas novas tecnologias, seus novos modelos de negócio, a disrupção nestas cadeias de valor e a busca de respostas competitivas à este ambiente é o objetivo desta revisão conceitual que agora passa-se a discutir.

2.1 Vantagem Competitiva

Tipicamente as organizações tem como propósito obterem resultados positivos, como garantia de sua sustentabilidade, na qual buscam as melhores formas para alcançar seus objetivos. Na demanda por competitividade, todas empresas precisam continuamente alinhar sua estratégia com a realidade do ambiente competitivo onde operam, para continuar crescendo e gerando resultados satisfatórios. Para Porter (1996), ser competitivo é buscar a diferenciação e escolher

um formato que, a partir de uma cadeia de valor sob medida, diferenciada, estabeleça uma combinação única de valor.

Conforme Magretta (2012), a organização tem que buscar ser inigualável e não a melhor. A mesma autora afirma que as estratégias falham porque as pessoas usam as ferramentas erradas na execução. As empresas podem coexistir e ter ganhos, a competição que visa uma guerra entre empresas leva a um jogo de soma zero, tornando uma estratégia destruidora para organização (MAGRETTA, 2012).

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias de estratégia empresarial que tratam a questão de vantagem competitiva podem ser explicadas por dois eixos. O primeiro é baseado em teorias que consideram a vantagem competitiva um atributo de posicionamento exterior à organização. O segundo considera a performance superior como um fenômeno dando prioridade às características internas da organização.

As estratégias empresariais e as vantagens competitivas na visão de Porter (1989), estão ligadas pela busca em mostrar ao cliente os benefícios de algo no produto, para poder cobrar mais e não entrar na competição por preço. Com essa estratégia a empresa adota políticas de baixo custo, podendo entregar produtos de menor custo, sendo que, a meta é entregar produto diferenciado por um custo menor.

2.2 Cadeia de Valor

Porter (1989) apresenta uma cadeia de valor genérica (FIGURA 2), que pode ser ajustada de forma a representar qualquer segmento de uma empresa. Com esse formato a cadeia de valor mostra as atividades desempenhadas pela empresa desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da entrega final ao consumidor. Ao analisar uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, é possível trazer à luz os custos e as fontes existentes, e assim, buscar a diferenciação sobre cada processo (MAGRETTA 2012).

Magretta (2012) afirma que a cadeia de valor é uma ferramenta poderosa para decompor uma empresa e buscar as atividades onde tem mais expertise, sendo os demais departamentos, onde tem menos conhecimento, terceirizados para não prejudicar suas margens. Porter (1989; 2004) e Magretta (2012), trazem suas

visões sobre a cadeia de valor de uma empresa e sob as lentes desses autores evidencia-se aos diferenciais competitivos buscando posição ou custo.

Voltando a questão de mercado em desacoplamento, Teixeira e Jamieson (2014) indicam que o cliente procura por produtos e serviços personalizados. A tecnologia criou essa disrupção no mercado, alterando a cadeia de valor do consumidor. Antes o consumidor buscava produtos e serviços da seguinte forma, conforme a Figura 4: Pesquisa, escolhe, compra, usa e cuida.

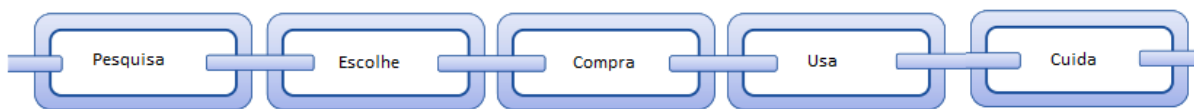


Figura 4: Cadeia de valor do consumidor antes da disrupção.

Fonte: Adaptado de Teixeira e Jamieson (2014).

A transformação que a tecnologia provocou no mercado modificou esse esquema, na qual a cadeia de valor do consumidor (FIGURA 5) passa a ser: pesquisa, usa e paga.

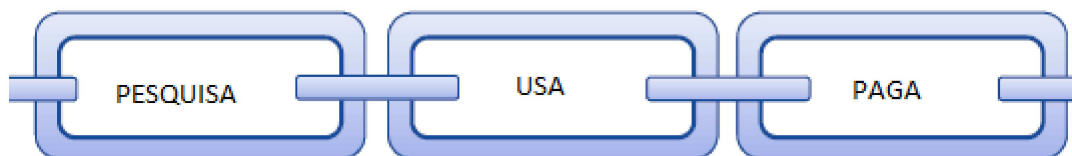


Figura 5: Cadeia de valor do consumidor pós disrupção.

Fonte: Adaptado de Teixeira e Jamieson (2014).

As atuais mudanças no mercado tornam necessária maior atenção para que empresas tradicionais não percam competitividade, pois a disrupção vai mudar o modelo de negócio tradicional, reduzindo receitas e lucros das empresas tradicionais. Os consumidores não querem co-consumir (exemplificando: para ter acesso a uma música preferida, era necessário comprar o CD inteiro), a busca é por produtos e serviços de prazer imediato. As organizações tradicionais precisam compreender estes sinais de ruptura de mercado, este é um fator crucial para sobrevivência (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014, CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; CHRISTENSEN, 1997).

As desagregações de conteúdos digitais trouxeram ondas de internet para empresas e clientes. Primeiramente trouxe vendas e clientes mais próximos das empresas. Além disso está maltratando as empresas tradicionais. As novas empresas, com seus novos modelos de negócio disruptores, estão trazendo a disrupção dos produtos e serviços, assim deixando tudo mais rápido, personalizado e com custo de propriedade zero (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014, GANS, SCOTT e STERN 2018).

2.3 Cadeia de Valor e Estratégia Circular

A cadeia de valor linear desenhada por Porter (1989) foi absorvida pelo meio empresarial, sendo empregada em diversos campos de negócios e utilizada para avaliação e gerenciamento. Para Magretta (2012) a possibilidade de desmembrar o negócio pode indicar melhorias e oportunidades na cadeia de valor da organização e dessa forma identificar sua vantagem competitiva.

Uma nova forma de esquematizar a cadeia de valores, conforme Kaplan e Norton (1996), é por um processo com retroalimentação. Dessa forma forma-se um ciclo, de forma que no seu fim é necessário verificar seu início para buscar a melhoria contínua. Este formato traz a ideia de circularidade.

O novo modelo da cadeia de valor apresentado por Santos e Kronmeyer (2015) é denominado cadeia de valor circular. Os autores identificaram, após uma longa revisão na bibliografia, alguns pontos que dão suporte ao novo modelo de cadeia de valor circular, sendo que os principais são:

- a) A cadeia de valor deve atender com desempenho e satisfação do cliente, de forma a retroalimentar o sistema com eficiência;
- b) As empresas são complexas e o sistema precisa de retroalimentação das informações para ter aprendizado contínuo;
- c) Cada atividade contribui de forma diferente para a inovação na organização;
- d) A inovação constante gera eficiência de cada atividade e gera valor para organização.
- e) Os elos entre as atividades geram valor entre si, ligando uma atividade na outra.

Ao considerar tais pontos, Santos e Kronmeyer (2015) chegaram ao seguinte formato (Figura 6):

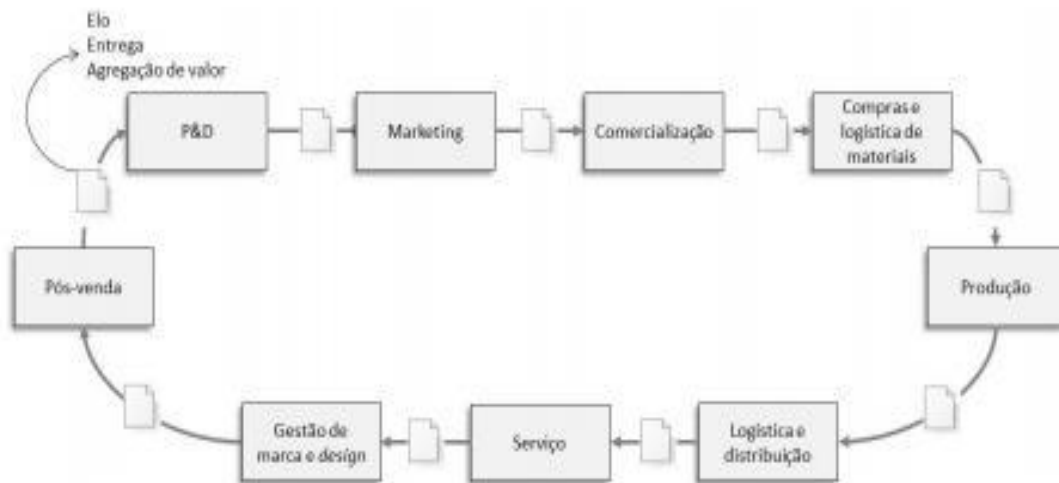


Figura 6: Cadeia de valor circular genérica.

Fonte: Santos e Kronmeyer (2015, p.14).

PORTER (1989) define que elo é o casamento entre a entrega e a expectativa das atividades de valor. A cadeia de valor circular mostra que as atividades dependem uma da outra para gerar riqueza. A forma circular evidencia o começo, o meio e o fim do processo, possibilitando correção e aprimoramento no processo (SANTOS e KRONMEYER, 2015).

De encontro com a circularidade dos processos descritos por Kronmeyer (2006), coloca-se uma proposta dinâmica que defende alguns pressupostos, tais como: a) a estratégia é emergente, b) não há planejamento perfeito, c) a estratégia é circular. Considerando essas proposições, a proposta de estratégia circular é composta por planejamento, implantação, monitoramento e correção. Com os processos da estratégia circular sendo gerenciados e aprimorados, possibilita-se uma nova proposta de cadeia de valor circular que endossa a função circular de retroalimentação para o contínuo aprimoramento.

2.4 Cadeia de Valor Estendida

A cadeia de valor estendida contempla o olhar para dentro e para fora da empresa na qual o valor para os parceiros de negócios também é posto em foco. As empresas estão desfrontereizadas, e focalizam-se em seu *core business*, trazendo parceiros estratégicos para desempenharem funções fundamentais na cadeia de valor que não são da expertise, ou da capacidade, da empresa líder da cadeia. A leitura feita por Porter (1989) de cadeia de valor foi redesenhada por Santos e Kronmeyer (2015), trazendo à luz outros elementos que geram valor e necessitam de aperfeiçoamento contínuo, são eles: atividade de valor, elos e a cadeia de valor do comprador.

2.4.1 Atividade de valor

As atividades de valor são classificadas como: Atividades Primárias e Atividades de apoio. Dentro de cada atividade de valor existem três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva, sendo elas direta, garantia e de qualidade (PORTER 1989).

A complexidade no mundo dos negócios impulsionou o compartilhamento ou inter-relação de empresas nas atividades da cadeia de valor (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998). Para Porter (1989) as atividades de valor entre os elos da cadeia de valor acentuam a vantagem competitiva pela redução de custos e os esforços na estratégia de diferenciação. Com a remodelagem dos processos, as empresas ganham escala de produção pelo uso eficiente dos recursos. Essa remodelagem dos processos gera a chamada curva de aprendizagem para os envolvidos (PANTALEÃO, ANTUNES e PELLEGRIN, 2007).

2.4.2 Elos na Cadeia de valor

Elo é o nome atribuído a cada parte que compõe uma corrente principal da cadeia de valor. Sendo assim, os elos se entrelaçam pelo destino em pontos específicos da cadeia. Para Porter (1989) os elos podem refletir a necessidade de

coordenar atividades, pois com essa habilidade é possível reduzir o custo ou aumentar a diferenciação.

Conforme Santos e Kronmeyer (2015) os elos são uma ou mais entregáveis de cada processo dentro da cadeia de valor e agregam valor para a atividade seguinte. Silva (2005) diz que a cadeia de valor é otimizada na medida em que seus elos buscam o mesmo ideal, na qual há maior interferência dos agentes. Os elos são numerosos e os mais comuns são aqueles entre as atividades primárias e atividades de apoio (PORTER, 1989).

2.4.3 Cadeia de Valor do Comprador

Os compradores também possuem uma cadeia de valores, na qual os produtos de uma empresa representam um insumo comprado dentro desse esquema de cadeia de valor. A origem dessa diferenciação da cadeia de valor de Porter (1989) está na forma como sua cadeia de valor está relacionada à cadeia de seu comprador. Segundo o autor, os pontos de contato entre as cadeias de valores são fontes em potencial para a diferenciação, portanto deriva-se fundamentalmente da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador.

Porter (1989) afirma que a diferenciação na cadeia de valor do comprador exige que uma empresa seja capaz de criar uma forma singular de vantagem competitiva para seu comprador. Para tal, existem dois mecanismos para criação de valor na cadeia do comprador: a) reduzindo o custo do comprador; b) elevando o desempenho do comprador.

2.5 Disrupção e Inovação na Cadeia de Valor

A Inovação, segundo Zhão (2005), pode ser incrementais ou disruptivas. As inovações incrementais são pequenas melhorias ou correções de produtos ou serviços oferecidos aos clientes. Esta visão incremental faz referência ao pensamento de Senge (2009) na qual o processo de *feedback* gera vantagem competitiva para empresa quando chega ao fim e retroalimenta-se com informações para melhorias e correções. A inovação radical ou disruptiva são aquelas

revolucionárias e quebradoras de paradigmas, capaz de gerar novos mercados e conceitos. Conforme Teixeira e Jamieson (2014), a disrupção nos negócios vem satisfazer a necessidade do consumidor em padronizar e consumir sem o custo de propriedade.

Seguindo a mesma linha, o autor Schumpeter (1976) define o conceito de inovação como um processo de destruição criativa, de maneira que os novos produtos tomam o lugar de seus pares antigos. Esta visão corrobora o conhecimento trazido por Teixeira e Jamieson (2014), ao indicar que o desacoplamento de serviços e produtos deve melhor atender as necessidades dos consumidores.

Para Teixeira e Jamieson (2014), a tecnologia trouxe a disrupção à mercados antes intocáveis. Isso ocorreu por trazer um novo conceito de valor ao cliente e tirar o custo de propriedade associado à sensação de erosão de valor. Dois grandes exemplos trazidos por Teixeira e Jamieson (2014) para que reforçam tal afirmação são o Uber e a Pandora. A empresa Uber aluga carros sem ter os veículos, o que traz economia para consumidor e gera valor incomparável. A Pandora proporciona ao consumidor criar sua seleção de músicas, assim consumidor não necessita co-consumir produtos pelos quais não tem interesse, por exemplo as propagandas que estão atreladas ao rádio.

Ondas de disrupção digital

1st wave: Unbundling



Media, content, etc.

2nd wave: Disintermediation



+



Travel, financial services, etc.

3rd wave Decoupling



Electronics, consumer goods, transportation, etc.

Figura 7: Disrupção de mercados.

Fonte: Adaptado de Teixeira e Jamieson (2014).

Para Teixeira e Jamieson (2014), o mercado apresenta três ondas (FIGURA 7) de disrupção. A primeira onda, chamada de *unbundling*, ou desmembramento, ocorre quando o consumidor deixa de consumir nos espaços físicos e passa a consumir *online*. Na segunda onda, chamada de *disintermediation*, ou Desintermediação, o consumidor quer fazer todo o processo sem a intermediação de outra pessoa, na qual o consumidor pesquisa, escolhe e compra. A terceira onda, chamada de *decoupling*, ou dissociação, ocorre quando o consumidor não quer o custo de propriedade. Assim, o consumidor busca o acesso ao uso e não a propriedade, quebrando os elos tradicionais da cadeia de valor.

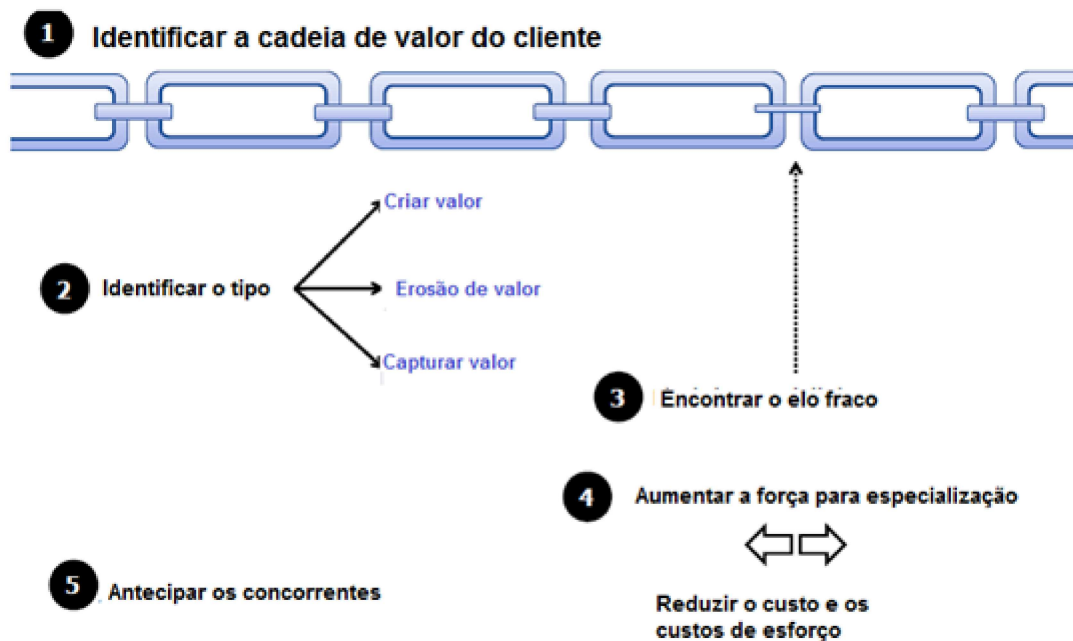


Figura 8: Receita de Disrupção.

Fonte: Adaptado de Teixeira e Jamieson (2014).

A forma tradicional de pesquisa, escolha, compra e uso, passa a ser substituída somente pelo uso, ou seja, serviços que antes era possível somente com a propriedade passa a ser possível com o compartilhamento.

As principais reflexões dos autores Teixeira e Jamieson (2014) com relação aos impactos da disrupção são:

- 1) “Custos associados à propriedade geram uma erosão de valor” (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014, p.05). Na visão dos autores com a chegada de empresas enxutas e com operação em aplicativos as empresas tradicionais terão custo alto para competir.
- 2) “Os usuários não precisam pagar enormes custos de propriedade para usar o produto” (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014, p.13). Na visão dos autores os produtos e serviços eram acoplados para vender mais, assim o consumidor comprava tudo mesmo que seu interesse fosse somente por parte do produto. Com a nova tendência de desacoplamento as empresas estão buscando vender produtos desacoplados entregando produto diferenciado e com custo menor.

- 3) “Certifique-se de reinventar o valor toda vez que for criar algo” (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014, p.12). Na visão dos autores existem duas ondas de internet. a) a primeira onda da internet deixou clientes e empresas mais próximos, proporcionando mais vendas e visibilidade da empresa com seus consumidores. b) a segunda onda da internet colocou poder para o cliente que pesquisa, em alguns casos testa o produto no *showroom* e compra pela internet. Usa a estrutura da empresa e efetiva a compra on-line com menor custo.
- 4) “O consumidor busca produtos e serviços desacoplados para reduzir custo” (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014, p.12). Na visão dos autores este é o diferencial que o consumidor busca. A parte do produto que interessa e com custo baixo, assim gerando erosão de valor.
- 5) “A únicas soluções são reconectar atividades ou reequilibrar para criar ou capturar valor” (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014, p. 13). Na visão dos autores é necessário reutilizar as atividades já existentes de forma separada. As empresas buscam adaptação ao mercado fazendo inovação interna em seus produtos. A outra forma é reequilibrar as atividades de forma mais enxuta e proporcionar equilíbrio entre receita e despesa para continuidade do negócio.

Nesse sentido, pode-se observar que os produtos vendidos de forma desacoplada (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014), geram valor ao cliente e problemas para organizações, em especial as empresas tradicionais. Tal situação força mudanças nos modelos de negócios tradicionais e suas estratégias de trabalho, para se manter competitivo em um mercado tomado pelo conhecimento e tecnologia.

Para Gans, Scott e Stern (2018) a disrupção gera agitação e entusiasmo no mercado e a competição deixa em evidência a estratégia de disrupção das organizações em buscar rapidamente competências, recursos e a fidelidade do cliente. Os autores afirmam que a estratégia de disrupção muda a cadeia de valor tradicional, a disrupção é promovida de forma digital e ganha a confiança do consumidor rapidamente. Desse modo, quando outra empresa copiar a inovação disruptiva, a organização que gerou a disrupção estará muito na frente de seus

imitadores. Para Ito e Howe (2018) existem nove princípios para navegar e sobreviver em mercados em disrupção:

- 1- Emergência acima de autoridade;
- 2- Puxar acima de empurrar;
- 3- Bússolas acima de mapas;
- 4- Risco acima da segurança;
- 5- Desobediência acima da observância;
- 6- Prática acima da teoria;
- 7- Diversidade acima da habilidade;
- 8- Resiliência acima da força;
- 9- Sistemas acima de objetivos.

Os autores afirmam que a internet está mudando muito a relação de pessoas com pessoas e pessoas com organizações. Afirmam ainda que para sobreviver ao período é preciso: Assumir riscos em vez de mitigá-los (risco acima da segurança), buscar inspiração e ideias inovadoras em suas redes já existentes (puxar acima de empurrar) e executar tarefas rápidas e eficazes (prática acima de teoria) esses são os principais princípios que norteiam as disrupções de mercados com sucesso. Um novo modelo dinâmico de abordagens nas organizações sempre produz vencedores e perdedores. Os autores definem o momento como um período tumultuado. Os modelos atuais de negócios estão ficando mais rápidos, mais baratos e menores a uma taxa exponencial (ITO e HOWE, 2018).

Para Christensen (1997) as principais razões para o fracasso das organizações normalmente estão relacionadas com a ocorrência de inovação disruptiva no mercado em que atuam. Segundo o autor, a evolução da tecnologia gera duas correntes: tecnologias sustentadoras e tecnologias disruptivas. Após alguns anos de estudos o autor evoluiu o conceito para inovações sustentadoras e inovações disruptivas.

A Inovação sustentadora é aquela que atende à demanda de clientes existentes em mercados estabelecidas e organizações tradicionais. Essa inovação permite que as empresas aumentem sua margem de lucro, comercializando produtos e serviços para seus principais clientes.

A inovação disruptiva, por sua vez, resulta na criação de novos mercados e modelos de negócio provocando uma ruptura no modelo de negócio tradicional. Isso normalmente favorece o aparecimento de novos players. Assume-se aqui a teoria dos autores Christensen e Raynor (2003) ao afirmarem que o sucesso ou fracasso no desenvolvimento de um produto ou serviço pode ser previamente diagnosticado. Nessa perspectiva, a capacidade de percepção e compreensão dos sinais de disrupção de mercado é um fator crucial para a sobrevivência e o crescimento empresarial.

Conforme Pantaleão, Antunes e Pellegrin (2007) e Santos e Kronmeyer (2015), a cadeia de valor contribui para a inovação da organização, alavancando estratégias de melhorias, redução de custos e geração de receitas com processos de retroalimentação na cadeia de valor circular. Indo ao encontro desse conceito (KRONMEYER, 2006), toda estratégia para ser bem-sucedida precisa ser dinâmica e num formato circular, representando o ciclo contínuo das organizações, buscando o aperfeiçoamento permanente.

2.5.1 Indústria 4.0 e Carro Elétricos

A indústria 4.0 apresenta-se como a quarta revolução industrial, na qual o carregamento de tecnologias, tais como sistemas cyber-físicos, internet das coisas e internet dos serviços, faz com que os processos de produção sigam a tendência de tornarem-se cada vez mais autônomos, customizáveis e eficientes (D'AGOSTINE e SOBRINHO, 2017).

Para Moraes (2017), o avanço expansivo da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) é tratado, por especialistas, como uma disrupção em série. Vive-se em um novo paradigma, ainda que muita coisa esteja por vir com benefícios e agilidade para o dia a dia. Num curto período de tempo as CT&I substituiu coisas e pessoas em todos lugares. Entre os exemplos trazidos pelo autor constam o Airbnb, a inteligência artificial em suas diferentes dimensões, o IBM Watson e os carros elétricos.

Na reportagem de Glauco Lucena na revista Quatro Rodas 2018, especializada em automóveis, é confirmada através de pesquisa feita pela montadora Nissan que 80% dos compradores da América Latina (incluindo Brasil)

teriam um carro elétrico se o preço fosse compatível com o carro tradicional. O carro elétrico tem potencial para alcançar classes que não consomem este produto. Trata-se de uma tecnologia que tem como característica destacada os fatos de reduzir sensivelmente a poluição urbana, inclusive a poluição sonora.

A recente tendência dos carros elétricos remete o mercado de concessionárias a uma forte reflexão. Com os carros elétricos, por suas estruturas tecnológicas, tem-se como consequência a diminuição dos serviços e produtos de setores como o pós-venda, e com isso este setor da concessionária sofrerá impacto, com a diminuição pela demanda de peças, oficina, revisões, pois os carros elétricos têm necessidades de manutenção com periodicidades mais longa que a dos carros tradicionais (MORAIS, 2017; LUCENA, 2018).

2.6 Gestão do Conhecimento

Toda empresa busca conhecimento específicos sobre seus produtos e serviços para explorar de forma mais eficiente determinado setor. A palavra conhecimento, por definição, é o ato ou efeito de conhecer. Também pode ser definido como o ato de compreender ou entender algo por meio de razão ou experiência (MAGRETTA, 2012).

O tema Gestão do Conhecimento é trazido para esta pesquisa para contribuir com a inovação sob o ponto de vista da disrupção interna, ou seja, gerando a disrupção de dentro para fora da organização. Conforme ver-se-á nas considerações finais, esta pesquisa está sendo financiada por uma organização inserida no mercado de concessionárias de automóveis, que investe em seu capital humano, buscando através deste investimento em RH, conhecimentos no estado da arte para serem internalizados na empresa, transformando-a e buscando sua sustentabilidade frente à estas ameaças reais e contínuas de disrupção. A Gestão do Conhecimento traz os métodos e a disciplina para gerar e administrar este ciclo, esta espiral de conversão do conhecimento, visando, ao final da pesquisa, transformar o capital humano de um executivo em capital organizacional, capturado por seus processos de inovação e gestão.

Constantemente geramos conhecimento, seja sozinho ou em conjunto, é possível afirmar que a geração de conhecimento é infinita. Nonaka e Konno (1998)

adaptaram o conceito conhecido como “BA”, que foi originalmente proposta pelo filósofo japonês Kitaro Nischida (1970). O “BA” significa “porto”, um espaço compartilhado onde ocorre a criação de conhecimento. Em qualquer espaço pode emergir o “BA”, sendo que esse espaço pode ser tanto físico como virtual. Conforme os autores, existem quatro tipos “BA” (FIGURA 9) são eles: socialização, internalização, combinação e externalização.

Cada tipo de “BA” é interligado a um dos quatro modos de conversão do conhecimento. A forma espiral do conhecimento (FIGURA 8) é suportada por uma plataforma específica de cada etapa, na qual o “BA” acelera o processo de criação de conhecimento. Os autores afirmam que os quatro “BA” proposto são: o “BA” da criação, o “BA” da interação, o Cuber “BA” e o “BA” do treinamento.



Figura 9: Conversão do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Konno (1998).

Os autores afirmam que o conhecimento tem duas vertentes, o tácito e o explícito, sendo que estes elementos não podemos ser analisados separadamente. Isso ocorre por existir uma dependência que contribui para criação do conhecimento, seja ela dentro ou fora dela da organização.

Conforme Nonaka e Konno (1998), o conhecimento tácito é aquele em que o indivíduo adquire ao longo da vida, aparece nas atividades executadas e de forma subjetiva. É um ativo particular na qual o indivíduo absorve e reside em sua mente e tem por característica a dificuldade de ser disseminado. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ou já foi articulado, codificado e armazenado de alguma forma, sendo fácil de compartilhar através de uma linguagem formal. Os conhecimentos

tácito e explícito são complementares, e a interação entre eles forma a conversão do conhecimento (FIGURA 9).

Conforme Nonaka (1994) sabemos mais do que precisamos, em determinadas situações o conhecimento gera desconforto nas organizações. Não é possível gerenciar os recursos de conhecimento, porém precisam ser administrados para o bem da organização e para a geração de vantagens competitivas. Nonaka e Konno (1998) colocam o conhecimento como a fonte para criação e difusão de novos conhecimentos. Dessa forma, a organização explorada passa a ter mais uma fonte de recurso para explorar e buscar diferenciação entre seus concorrentes.

Em determinadas culturas não é fácil a penetração de conhecimento (SPENDER, 1998), pois os pontos de vista são divergentes. Os players mais tradicionais, por exemplo, terão dificuldades e a organização precisa ter equilíbrio entre estrutura e a flexibilidade. O processo de apropriação do conhecimento tácito transformando em conhecimento explícito, dependerá da flexibilidade da organização em aceitar processos mais abertos entre departamentos para absorver o conhecimento transformado (NONAKA e KONNO, 1998).

Ainda navegando pelos mares do conhecimento, a onda de internet trouxe possibilidades de busca da informação em diversos lugares e por consequência mais conhecimentos sobre produtos e serviços. Com isso o mercado sofre adaptações no intuito de acompanhar a era da tecnologia e acelerar a chegada do conhecimento até o consumidor (GUISSONI, OLIVEIRA e TEIXEIRA, 2016), e para isso as empresas estão repensando seus formatos e produtos. A disrupção nos produtos e serviços gerados pela forte onda de tecnologia está impactando as organizações.

Assim, encerrando-se a revisão conceitual, entende-se explicitados o conjunto básico de conceitos e conhecimentos necessários para dar continuidade a pesquisa, e conduzir o processo de pesquisa, entrevistas, grupo de foco, que serão instrumentos metodológicos para buscar atingir os objetivos estabelecidos na introdução desta dissertação de mestrado.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2002), pesquisas podem ser agrupadas em três grupos: a pesquisa exploratória, que tem como objeto proporcionar maior familiaridade com o problema; a pesquisa descritiva, que tem objetivo primordial a descrição ou fenômeno; a pesquisa explicativa, que tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. O presente projeto de pesquisa terá base exploratória e de cunho qualitativo, por entender que o objeto de pesquisa e as ferramentas de pesquisa disponíveis não podem ser tratadas somente por dados quantitativos.

De acordo com Yin (2015) experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análises e informações em arquivos são exemplos de instrumentos para realizar a pesquisa, sendo que cada escolha representa vantagens e desvantagens. Os fatores que diferenciam as escolhas são: tipo de questão de pesquisa, controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos e o foco em fenômenos históricos.

Optou-se pelo estudo de caso, no qual foi analisado especificamente a concessionária da Panambra Sul LTDA, empresa concessionária exclusiva de veículos Volkswagen. Segundo Yin (2015), podem haver estudos de caso exploratórios, estudos de caso descritivos ou estudos de caso explanatórios, assim como podem haver experimentos exploratórios, experimentos descritivos e experimentos explanatório. O que os diferencia são: tipo de pesquisa proposta, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos os eventos comportamentais atuais e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição à os acontecimentos históricos.

De acordo com Yin (2015), existem três situações que o estudo de caso é apropriado: a primeira é quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explícita; a segunda razão que justifica a opção por um estudo de caso é o fato de ser extremo ou único, onde das situações são instigantes e extremamente raras; a terceira situação é o caso revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica. No caso da pesquisa aqui proposta segue a terceira situação, na qual se terá acesso a informações restritas de uma empresa para compreender

como funciona a cadeia de valores na prática desta, e assim propor pontos de melhorias da cadeia em questão.

Sobre o olhar do estudo de caso é possível conhecer fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, assim a visão completa e as características significativas de eventos da realidade ficam preservadas. É um método bastante útil quando as questões “como” e “porquê” (FIGURA 10) são colocados sobre o evento contemporâneo e fora do evento controle do pesquisador, permitindo a contextualizar e aprofundar o entendimento do problema.

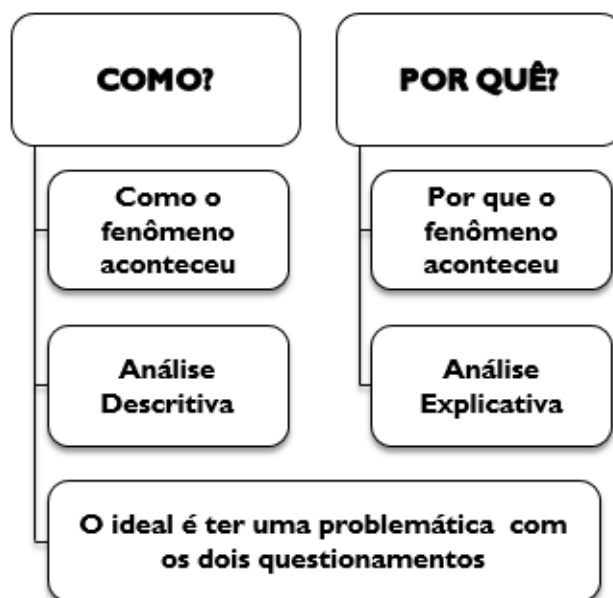


Figura 10: Questões que orientam um estudo de caso.

Fonte: (YIN, 2015).

O estudo de caso será realizado na Panambra Sul LTDA, com análise exploratória e pesquisa qualitativa. O método de estudo de caso se justifica porque é adequada a função exploratória. Segundo Yin (2015) o ambiente real do fenômeno é ideal para sua exploração, o pesquisador possui nenhum ou pouco controle sobre as variáveis. Sendo assim, é possível navegar em todas as águas deste oceano de forma imparcial.

3.1 Delineamento da Pesquisa e Unidade de Análise

O estudo proposto desenvolveu uma proposta de inovação em produtos e serviços da concessionária de automóvel, a partir das ameaças de disrupção na

cadeia de valor estendida. Esse objetivo coloca em destaque a escolha do caráter exploratório da pesquisa. Segundo Yin (2015), a pesquisa exploratória visa o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, tendo ainda como importante característica apresentar um planejamento bastante flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema estudado.

É tarefa difícil olhar uma organização como um todo, são muitos elos interligados e num processo contínuo de geração de valor, bem como é difícil avaliar-se sua estratégia, dadas as múltiplas dimensões da estratégia. Para detalhar uma empresa e suas fontes de riqueza, é necessário empregar um olhar mais aprofundado. A abordagem da cadeia de valor e da proposta exclusiva de valor de Porter (1989) e Magretta (2012) a é uma abordagem consagrada para entender a estratégia e sua operacionalização. A cadeia de valor é a forma mais adequada para esta visão, assim permite que cada ator ou elo mostre seu valor na operação e fique claro a estratégia, ou seja, que apareça a execução da empresa como um todo, projeta, produzir, vender, entregar e dê suporte aos produtos (PORTER, 1989; MAGRETTA, 2012). Porter (1989), afirma, na introdução de seu livro na página XVII “por serem o que as empresas fazem, as atividades são observáveis, tangíveis e podem ser observadas... as atividades servem como ponte entre a estratégia e implementação”. Baseados nestes conceitos, busca-se com essa pesquisa uma metodologia para a partir da teoria, gerar formas e técnicas de entender cada elo como um ator produzindo riqueza, e a partir daí entendendo a empresa como uma grande engrenagem.

O caráter exploratório dessa pesquisa é adequado à natureza da proposta de trabalho. Com as teorias de autores como: Porter (1989), Magretta (2012), Santos e Kronmeyer (2015), Jamieson e Teixeira (2014), Gans, Scott e Stern (2018), Ito e Howe (2018), Christensen e Rayner (2003) o trabalho visa estressar a cadeia de valor da concessionária em cada metodologia já apresentada pelos autores. Assim, foi possível desenvolver uma proposta de inovação na cadeia de valor da concessionária. As informações obtidas e conclusões servem para melhoria da operação como um todo, fica diretamente ligado à estratégia. O atual momento precisa de mudanças para a continuidade da operação de forma sustentável e positiva.

A Concessionária que será base desse estudo é a Panambra Sul LTDA, que foi fundada a mais de 60 anos em Porto Alegre, no coração da Avenida Azenha. A Panambra Sul LTDA foi a pioneira em revenda Volkswagen no Sul do País, uma das nove concessionárias mais antigas ainda em atividade no País da Volkswagen. A sociedade selada por três empreendedores Alemães, naquela ocasião a 55ª concessionária do País da marca Volkswagen.

Em 1963 a Panambra Sul LTDA inaugurou uma filial em Pelotas/RS, em 1968 é inaugurada a filial de Caxias do Sul/RS, em 2010 a Panambra adquire a loja Volkswagen de Bento Gonçalves/RS e em 2014 faz sua última aquisição, a filial de Camaquã/RS, hoje com cinco pontos de venda no Rio Grande do Sul a empresa tem mais de 400 funcionários no grupo. O que nasceu como um sonho ganhou a forma de uma grande empresa, no começo da sua atividade principal a venda de automóveis, hoje tem os departamentos de automóveis usados, corretora de seguros, consórcios, oficina, pós-venda peças e acessórios.

A concentração de trabalho nas concessionárias é nos departamentos de veículos novos e usados, oficina e peças, com a abertura do mercado com opções de carros importados e grande variedade de modelos, as concessionárias começaram a olhar para todas as possibilidades de negócios. Assim ganhando mais atenção os departamentos comerciais intermediários pouco explorados até então, Corretora de Seguros, Consórcio, Acessórios, Pós-Venda e Financiamento.

Também ganham atenção os departamentos de suporte como: Recursos Humanos (RH), Contabilidade, Financeiro, Garantia, Tecnologia da Informação (TI), Faturamento, Marketing e Treinamento. Assim, em busca de comercializar produtos agregados para compor as margens cada vez menores do produto principal (veículos). A busca por estratégias que visam a continuidade do negócio é diária, sendo assim, faz-se necessário desenvolver uma proposta de inovação na cadeia de valor da concessionária.

O mercado e o momento da economia Brasileira geram necessidade de redesenhar estratégias e montar uma forma de trabalho sustentável, olhar internamente de forma geral passando por toda cadeia de valor da concessionária buscando formas de fazer os processos mais criativos e sustentáveis gerando resultado para o negócio se perpetuar.

3.2 Coleta de Dados

Alves e Triviños (2013), defende que os questionamentos básicos são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam com tema da pesquisa. O foco principal, colocado pelo investigador-entrevistador, oportuniza não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também a sua explicação e a compreensão de sua totalidade.

Para a escolha dos instrumentos dessa pesquisa considerou-se a afirmação de Gil (2002, p.140), que diz:

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos.

Segundo Manzini (2006) é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas e que tenham elos com os objetivos pretendidos. No intuito de coletar o máximo de informação possível, optou-se pela realização de entrevistas com a amostra selecionada. As entrevistas serão roteirizadas, porém não terá um padrão restrito. Nesse sentido, considera-se Gil (2002, p. 117), na qual afirma-se que uma entrevista “pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”.

As entrevistas foram realizadas na sede da empresa e nas filiais para extrair o máximo de cada entrevistado. As entrevistas serão realizadas individualmente com 2 grupos de atores, sendo o primeiro grupo formado de funcionários (GF), composto por seis entrevistados, conforme quadro 1 (EF-1 Gerente de Vendas, EF-2 *Controller*, EF-3 Diretor Comercial, EF-4 Gerente de Pós-Venda, EF-5 Supervisor de Pós-Venda, EF-6 Supervisor de Marketing) e o segundo grupo formado por especialistas (GE), composto por três entrevistados, conforme o quadro 2 (EE-1 Jornalista, EE-2 Administrador, e EE-3 Jornalista). Para buscar os objetivos desta pesquisa se faz necessário compreender cada departamento para buscar

informações da operação e do dia a dia da organização, assim poder trazer à luz todas informações necessárias para a conclusão da pesquisa.

Grupo de Entrevistados Funcionários

Gerente de Vendas	Porto Alegre	EF-1
Controller	Porto Alegre	EF-2
Diretor Comercial	Porto Alegre	EF-3
Gerente de Pós venda	Caxias do Sul	EF-4
Supervisor de Pós-Venda	Pelotas	EF-5
Supervisor de Marketing	Pelotas	EF-6

Quadro 1: Grupo de Funcionários Entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Grupo de Entrevistados Especialistas

Jornalista especializado área automotiva	EE-1
Diretor SINCODIV/RS	EE-2
Jornalista especialista área automotiva	EE-3

Quadro 2: Grupo de Especialistas Entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1 Etapas da Pesquisa

Serão utilizadas como ferramentas dessa pesquisa as entrevistas parcialmente estruturadas com questões abertas. A realização das entrevistas será realizada com os diretores, gerentes, supervisor, *Controller* e sócios. As etapas da pesquisa estão organizadas e descritas no Quadro 3:

Etapa	Passo	Descrição
Projeto de Pesquisa	Leitura	Leitura de artigos e livros para embasamento teórico da pesquisa.
	Cadeia de Valores	Elaboração do desenho da Cadeia de Valores da Concessionária Panambra.

Coleta de Dados	Questionário	Elaboração do roteiro de entrevistas com questões embasadas na teoria e prática; os questionários são diferenciados para funcionários da Panambra e especialistas.
	Entrevistas	As entrevistas são gravadas e transcritas (Apêndice).
Análise de Dados	Resultados e Discussões	A análise das entrevistas é entrelaçada ao referencial teórico. Os dois grupos entrevistados são analisados individualmente e em conjunto.
	Mapeamento	Com base nas entrevistas e no referencial teórico elaborou-se o mapeamento das ameaças e oportunidades na disrupção da cadeia de valores.
	Grupo Focal	Apresentou-se o mapeamento de ameaças e oportunidades ao grupo de acionistas da Panambra, para que fosse decidido o direcionamento da empresa perante os resultados da pesquisa.
Projeto de Inovação	Proposta para Franquear	Elaboração e apresentação do projeto de inovação. A proposta da criação de franquias com aval do grupo de acionistas.

Quadro 3: Etapas e atividades da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.3 Análise do Conteúdo

A análise dos dados será de cunho qualitativo, de forma que os dados obtidos nas entrevistas serão avaliados por comparação e ponderações sustentadas pelo referencial teórico.

As entrevistas foram gravadas com autorização do participante, e serão transcritas para melhor compreensão junto com anotações pontuais do pesquisador no momento da entrevista.

3.4 Grupo Focal

O grupo de foco (Focus Group), segundo Patton (1990) é uma entrevista formada por um pequeno grupo de pessoas com um tema específico. O grupo foco é basicamente entrevistas em grupo, cuja o foco principal reside na interação do

grupo, e não no mero intercâmbio de perguntas e respostas entre o pesquisador e os integrantes do grupo (MORGAN, 1997).

Após analisar as ameaças e oportunidades que surgiram nas entrevistas com funcionário e especialistas junto aos pilares do referencial teórico, o mapeamento foi submetido à avaliação dos acionistas da empresa para definição do projeto de inovação da concessionária Panambra Sul.

Os Participantes do Grupo Focal

Acionista 1	Sócio	Nacionalidade Brasileira
Acionista 2	Sócio	Nacionalidade Brasileira
Acionista 3	Sócio	Nacionalidade Alemã

Quadro 4: Participantes do Grupo de Foco.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.5 Questões Éticas

Foi apresentado ao Diretor Executivo (CEO) do grupo Panambra Sul a ideia do estudo de caso ser feito nas concessionárias do grupo. Em função de se tratar de projeto financiado e de interesse da PANAMBRA, ficou acertado que o pesquisador teria total acesso a informações e processos da Concessionária. Todas informações dos participantes serão observadas de forma ética pelo pesquisador, não expostos seus autores, nem passíveis de identificação por respostas individuais. É garantido o sigilo e privacidade dos participantes. Os participantes receberão o termo de consentimento de Livre e Esclarecido.

Serão disponibilizados ao final da pesquisa os resultados a todos participantes, até mesmo porque a pesquisa tem por objetivo o desenvolvimento da empresa financiadora do projeto de pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico apresentam-se análises das entrevistas realizadas para essa pesquisa, estabelecendo-se as conexões entre as informações coletadas com os entrevistados e os conceitos explicitados na fundamentação teórica. Tais análises são subsídios para apresentar um mapeamento de oportunidades e ameaças identificadas na cadeia de valor da concessionária Panambra Sul. Calcado neste mapeamento, propõe-se na sequência um grupo focal para apresentar e debater as oportunidades identificadas na cadeia de valor da concessionária em questão. Também emerge desta análise um projeto de inovação na cadeia de valor da concessionária Panambra Sul, como forma de enfrentar de forma proativa este cenário intenso de disrupção e erosão progressiva da capacidade do modelo atual de gerar valor para o acionista.

4.1 Análise das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com 2 grupos de atores, individualmente, sendo o primeiro grupo formado de funcionários (GF), composto por seis entrevistados (EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6) e o segundo grupo formado por especialistas (GE), composto por três entrevistados (EE-1, EE-2, e EE-3). As perguntas foram criadas embasadas no referencial teórico, e alinhadas para atender aos objetivos da pesquisa, no intuito de possibilitar o entrelaçamento entre a teoria e prática (a partir dos dados coletados referente a Panambra). Para tal, foram criados dois questionários, um direcionado à entrevista com os funcionários (GF), que consta do Apêndice 1, e o outro voltado à entrevista com os especialistas (GE), constante do Apêndice 2.

Os questionários foram elaborados com algumas questões diferentes atendendo às especificidades de cada grupo, buscando extrair o máximo de informações de cada grupo de atores. No questionário do GF, algumas questões são relacionadas à concessionária Panambra e ao mercado de automóveis. Para o GE o questionário apresenta perguntas de mercado, pois os mesmos não possuem vínculo com a Panambra.

4.1.1 Análise das entrevistas do Grupo de Funcionários

O primeiro grupo de questões (1, 2, 6 e 7), tem foco nas atividades da Concessionária Panambra, contendo questões relacionados à estratégia. O segundo grupo de questões (3, 4 e 5), também com enfoque na Panambra, versam sobre a disrupção de mercado. O terceiro grupo de questões (8, 9 e 10), são relacionadas a Inovação. O quarto grupo de perguntas (11 e 12) fazem investigação sobre o capital humano da Panambra.

4.1.1.1 Questões sobre Estratégia

Para analisar as atividades da Concessionária Panambra com o foco em estratégia foram elaboradas as questões do quadro 5.

- 1- Quais diferenciais competitivos temos na Panambra para entregar mais valor para o cliente e não entrar em guerra de preço?
- 2- Quais departamentos temos possibilidade de terceirização gerando maior eficiência e menor custo?
- 6- Quais possíveis redução de gargalos/custo nas atividades primárias da concessionária?
- 7- A estratégia da Panambra é clara para você?

Quadro 5: Questões sobre estratégia aplicado ao GF.

Fonte: Pesquisa.

Questão 1- Quais diferenciais competitivos temos na Panambra para entregar mais valor para o cliente e não entrar em guerra de preço?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

- Resposta EF-1: Atendimento, agilidade e qualidade.
- Resposta EF-2: Somente atendimento nesse negócio.
- Resposta EF-3: A marca Panambra é o diferencial, talvez custo.
- Resposta EF-4: Atendimento e cordialidade.
- Resposta EF-5: Atendimento.

Resposta EF-6: Esse mercado é só preço.

Quadro 6: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a primeira questão.

Fonte: Pesquisa.

Nota-se que quatro (EF-1, EF-2, EF-4, EF-5) dos seis entrevistados compreendem que o atendimento é o diferencial competitivo da Panambra para evitar guerra de preço no negócio. Para Porter (1989), toda empresa precisa buscar diferenciação nos produtos evitando a competição por preços. A organização tem que buscar ser única e não a melhor. Com isso, percebe-se que a visão dos funcionários está em concordância com a teoria de Porter, pois o principal produto vendido na Panambra, o automóvel, chega na concessionária com seu preço já fixado pela fábrica. No entanto, fica claro nas respostas que a comercialização do produto é o serviço da concessionária. Este é o ponto que se tem o diferencial, onde se cria esta proposta exclusiva de valor.

Conforme os entrevistados, o foco no atendimento faz a concessionária ter um diferencial competitivo, algo importante que as empresas precisam para manter uma margem sólida para a sustentabilidade do negócio (Quadro 6).

Os entrevistados EF-3 e EF-6 contrariam a teoria de Porter, entendem que custo é diferencial competitivo para a Panambra.

Questão 2- departamentos temos possibilidade de terceirização gerando maior eficiência e menor custo?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Nenhum departamento.

Resposta EF-2: Nenhum setor.

Resposta EF-3: Oficina, Corretora.

Resposta EF-4: Nenhum departamento, perderíamos qualidade.

Resposta EF-5: Consórcio e Contabilidade.

Resposta EF-6: Marketing, Corretora e Oficina.

Quadro 7: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão dois.

Fonte: Pesquisa.

As concessionárias, de modo geral, operam com uma estrutura de Cadeia de Valor muito padronizada, que costumam ser divididas em departamentos de vendas (veículos novos, veículos seminovos, acessórios, consórcio, corretora de seguros, peças, oficina, pós-venda) e departamentos de apoio como (marketing, recursos humanos, financeiro, contabilidade e TI) (PORTER, 1996; MAGRETTA, 2012; VASCONCELOS e CYRINO, 2000). A questão dois vai ao encontro com essa estrutura da Cadeia de Valores da Concessionária Panambra, questionando a possibilidade de terceirização de alguns departamentos visando a otimização dos custos nos mesmos.

Nas respostas obtidas à questão dois houve concordância entre três entrevistados (EF-3, EF-5, EF-6), que acreditam ser possível a terceirização de alguns departamentos de venda e de apoio, tais como: a oficina, a corretora, o consórcio, o marketing e a contabilidade. A visão dos destes entrevistados pode ser relacionada à teoria de Magretta (2012), considerando que a concessionária deva centrar esforços às atividades principais, que é a venda de veículos novos e de veículos seminovos (Quadro 7).

Outros três funcionários deram uma resposta diferente à esta questão (EF-1, EF-2, EF-4), pois entendem que nenhum departamento pode ser terceirizado, justificando tal afirmação à possível perda de qualidade (Quadro 7). Percebe-se que tal resposta não está em consonância com Magretta (2012), pois conforme a autora ao focar nos departamentos de maior expertise, mantendo o foco nas atividades principais da organização, e terceirizar os demais departamentos não prejudica as margens do negócio.

Questão 6- Quais possíveis redução de gargalos/custo nas atividades primárias da concessionária?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Estoque certo.

Resposta EF-2: O câncer de uma concessionária é o estoque. A fábrica manda carros para a concessionária e cobra em 21 dias vendendo ou não, o custo do dinheiro tá caro, em determinadas negociações o prejuízo é a única certeza. Só

não sabemos quando e quanto.

Resposta EF-3: Sem dúvidas, estoque.

Resposta EF-4: Estoque.

Resposta EF-5: Estoque e cursos da fábrica.

Resposta EF-6: Estoque.

Quadro 8: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão seis.

Fonte: Pesquisa.

A sexta questão foca nas possíveis reduções de custos nas atividades primárias na Panambra. Para tal, é importante ressaltar que a concessionária é uma intermediária entre a fábrica e o cliente, sendo remunerada pela fábrica por cada venda de automóvel. A concessionária trabalha com estoque pago, em dinheiro, o que representa um custo muito alto para operação. Nesse sentido os entrevistados (EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6) estão em concordância quanto ao principal gargalo de custos (Quadro 8), que é o estoque (sub-elo de veículos novos, usados e peças). Santos e Kronmeyer (2015), afirmam que cada elo da cadeia de valor é um ou mais entregáveis e Silva (2005) explica que os elos são partes da empresa que buscam o mesmo propósito. Nesse caso, o gargalo está ajustado a um elo importante na Cadeia de Valores da Panambra que é a venda de veículos novos, usados e peças, sendo a venda de veículos novos o elo que representa o maior estoque à Panambra e também o maior custo de operação.

Na teoria de Porter (1989), os elos são atividades primárias de qualquer organização. Nas respostas dos entrevistados fica evidente que o principal elo da concessionária, o elo chamado veículos novos, é o principal risco para a margem da operação. A Panambra precisa manter um gerenciamento eficiente desta operação, que consiste em equilibrar o estoque à demanda de mercado. A grande dificuldade estratégica em equilibrar estoque e demanda está em manter a variedade de veículos, com diversidade de modelos e cores.

Questão 7- A estratégia da Panambra é clara para você?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Não, com essas mudanças de mercado é ficar em pé.

Resposta EF-2: Nos últimos anos a estratégia foi sobreviver.

Resposta EF-3: Não, devido à grande crise dos últimos anos foi difícil estruturar uma estratégia. O mercado mergulhou em uma grande recessão nos últimos quatro anos o mercado de automóveis deu ré em muitos anos. Nossa produção atual é igual ou menor que a de 2014. Estamos satisfeitos em estar em pé.

Resposta EF-4: Não, seria impossível ter uma nesse momento.

Resposta EF-5: A estratégia é salvar o capital do acionista.

Resposta EF-6: Não.

Quadro 9: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão sete.

Fonte: Pesquisa.

A estratégia nas organizações é um fator importante da gestão, sendo assim, colocar todos no mesmo plano é importante para alinhamento da empresa em busca do seu propósito. A sétima questão foca nesse alinhamento dos funcionários quanto a estratégia da Panambra. Os entrevistados EF-1, EF-2, EF-3 EF-4 EF-5, EF-6 responderam que a estratégia da Panambra nos últimos quatro anos está voltada à sobrevivência. Essa resposta está em desacordo com a fundamentação teórica utilizada na pesquisa, pois defende-se que o processo de *feedback* alinhado com a estratégia gera vantagem competitiva, ou que estratégia circular que retroalimentando o processo com correções pontuais gera vantagem competitiva (SENGE, 2009; SANTOS e KRONMEYER, 2015). Percebe-se que, apesar dos funcionários estarem cientes de que a estratégia neste período de recessão é sobreviver no mercado, não está claro para todos qual é a estratégia para sobreviver. Pode ser que entre um departamento e a estratégia seja diferente, e as mesmas podem não estar partilhando de um mesmo direcionamento. Nesse sentido, o *feedback* não está alinhado e nem é possível ter uma estratégia circular retroalimentada.

A instabilidade na economia gera instabilidade para o mercado de automóveis, nos últimos anos a oferta de crédito reduziu devido a inadimplência, com este fator a venda de automóveis reduziu significativamente (FENABRAVE, ANFAVEA, PORTER 1996). Em resposta ao cenário de instabilidade econômica, a concessionária nos últimos anos teve que manter uma redução nos custos das atividades primárias e nas atividades de apoio da Panambra, na tentativa de salvar a operação. O mercado instável e as perdas das concessionárias foram os “dois dígitos ao ano”. Nos últimos quatro anos o mercado de automóveis foi fortemente impactado pela recessão do país.

4.1.1.2 Questões sobre Disrupção

As questões do quadro 10 estão relacionadas à Disrupção que afronta a Panambra e o mercado de automóveis.

3- Quais ameaças na sua visão à disrupção do mercado de automóveis gera para a Panambra?

4- Quais oportunidades à disrupção do mercado de automóveis gera para a Panambra?

5- Qual sua perspectiva em relação ao futuro das concessionárias diante da chegada das plataformas digitais?

Quadro 10: Questões sobre Disrupção de mercados aplicados ao GF.

Fonte: Pesquisa.

Questão 3- Quais ameaças na sua visão à disrupção do mercado de automóveis gera para a Panambra?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Num geral a geração nova não quer comprar um carro. O carro virou um problema muito mais do que solução ou desejo. Em poucos anos teremos só compartilhamento de automóveis, o carro próprio é muito caro manter.

Resposta EF-2: A grande ameaça do mercado de automóveis é não se adaptar às novas tendências como o compartilhamento de automóveis.

Resposta EF-3: A grande ameaça é o compartilhamento de automóveis, mas também vejo que pessoas comprando o primeiro automóvel mais tarde, hoje o

cliente compra o primeiro carro com 30 anos, antigamente fazia 18 e comprava. Hoje o cliente deseja um celular muito mais que um automóvel.

Resposta EF-4: O mercado vai migrar para prestação de serviço, ou seja, compartilhamento de automóveis. O custo do automóvel está mudando a forma de compra, também as capacidades de vias estão chegando no limite. Insegurança é outro fator que compromete nosso mercado.

Resposta EF-5: Mercado tá mudando muito rápido, o compartilhamento é o futuro do automóvel. Hoje o cliente tem mais opções de compra, assim deixa para depois a compra.

Resposta EF-6: As novidades dos meios de locomoção, compartilhamento, é o problema maior

Quadro 11: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão três.

Fonte: Pesquisa.

Nota-se que o GF tem uma visão uniforme sobre as ameaças de disrupção no mercado de automóveis, questionada na questão 3. Os entrevistados EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5 e EF-6 citam o compartilhamento de automóveis e o custo de propriedade do veículo como os maiores fatores de disrupção do mercado de automóveis. Outras lentes que surgem nas respostas à esta questão são: a dificuldade de mobilidade, segurança e o momento de compra está mudando (no que tange à idade e período de vida em que os clientes costumam comprar veículos).

Na necessidade de mudança contínua nas empresas, pode haver inovações incrementais ou disruptivas, ou seja, é necessário mudar constantemente (TEIXEIRA e JAMIESON 2014, CHRISTENSEN 1997). Cabe ressaltar que a concessionária trabalha com produto que chega pronto para ser comercializado, não há o que mudar no produto. Entretanto, a tecnologia está forçando mudanças rápidas em empresas tradicionais, mudanças que vão ao encontro das novas teorias de mercado e que geram mais benefícios aos consumidores, desacoplando produtos e serviços que não geram prazer imediato para o consumidor.

As tecnologias trouxeram facilidades de locomoção e custo baixo para o usuário (Quadro 11). As plataformas digitais de compartilhamento de automóveis reduziram muito o custo do consumidor com seu meio de transporte e ainda o deixou mais seguro. Também existe o custo de propriedade que o compartilhamento

reduziu a zero, isso quebra os elos da cadeia de valor do negócio trazendo uma nova realidade (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014, GANS, SCOTT e STERN, 2018, ITO e HOWE, 2018). Este novo conceito de mercado força novos modelos de negócios e novos produtos, para entregar ao cliente apenas o que ele deseja consumir. Neste formato o cliente ganha eficiência em serviços, custo e produtos mais dinâmicos.

Tais mudanças de mercado geram mudanças significativas na Cadeia de Valores das concessionárias. Na Cadeia de Valor tradicional, o consumidor pesquisava, escolhia, comprava e usava (produtos e serviços), porém, com as novas tecnologias tais como as plataformas digitais supramencionadas, os principais elos da cadeia estão enfraquecidos, pois existe uma nova lente na qual o consumidor pesquisa, usa e paga (produtos e serviços). De forma mais direta, o cliente procura o serviço que gera valor imediato (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014; GANS, SCOTT e STERN, 2018; PORTER, 1989; ZHÃO, 2005; SANTOS e KRONMEYER, 2015).

Questão 4- Quais oportunidades à disrupção do mercado de automóveis gera para a Panambra?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: A oportunidade é criar conectividade com o cliente. No carro não temos o que fazer, do jeito que chega é vendido. Temos que criar valor estando presente na vida do cliente em outros processos. Na minha opinião a corretora de seguros da Panambra tem grande potencial nesse momento de disrupção.

Resposta EF-2: Vendas *online* de automóveis, vendas com pedido direto de fábrica. Neste modelo a concessionária não precisa de estoque de veículos. Isso deixa operação rentável.

Resposta EF-3: Não consigo pensar em nada de bom.

Resposta EF-4: Mudar o modelo de negócio do pós-venda. Quebrar o paradigma que a concessionária é cara e trabalhar com formato de autocenter.

Resposta EF-5: Serviços mais rápido de pós venda.

Resposta EF-6: A corretora tem grande potencial no mercado mais rápido compras *online* para a corretora é mais fácil muitas opções para vender.

Quadro 12: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão quatro.

Fonte: Pesquisa.

Percebe-se que as oportunidades que surgem com a disrupção no mercado de automóveis estão relacionadas ao serviço não ao produto. A concessionária não tem gerência sobre a produção do automóvel (ITO e HOWE, 2018), às margens de negociação são pequenas e, com a grande concorrência de mercado, a venda de automóvel é um jogo de soma zero para a concessionária. Com isso, a fonte lucrativa do negócio está em venda de peças e serviços, na qual as peças têm precificação estipulada pela fábrica, mas as margens são altas de lucro. Na atual conjuntura, os serviços são o ponto a ser explorado pela concessionária.

Para um melhor entendimento das respostas dos entrevistados é preciso trazer a contextualização dos negócios da Panambra, que segue. Estrategicamente todo produto novo para concessionária é formatado pela fábrica e comercializado pela concessionária que recebe remuneração por cada negócio realizado. Para criar valor para o cliente a concessionária oferece serviços agregados na comercialização do automóvel como seguros e pós-venda com agilidade e custo justo, é o formato que fideliza o cliente que volta a consumir novamente.

Os entrevistados EF-1 e EF-6 afirmam que a corretora tem grande potencial para gerar um diferencial competitivo para o negócio, pois a mesma pode trabalhar com diversos ramos de seguros e oferecer um grande portfólio de segurança para o cliente, gerando negócios para a concessionária e fidelizando o cliente (CHRISTENSEN, 1997).

Na visão do entrevistado EF-2, as vendas online de automóveis têm grande potencial de lucratividade, de forma que a comercialização seja feita com estoque da fábrica, desse modo a venda de veículos novos não gera custo de operacional, em dinheiro, para a operação. Algumas teorias dão foco as inovações como um processo de destruição criativa, ou seja, fomentando a venda online prejudicaria a comercialização dos demais produtos e serviços agregados à venda do automóvel (ZHÃO 2005, SCHUMPETER 1976; CHRISTENSEN, 1997). Seguindo nesta linha de pensamento, as teorias sobre as vendas sem um intermediário é tendência em diversos ramos, o cliente prefere procurar e comprar sem a intermediação da figura de um vendedor.

Para os entrevistados EF-4 e EF-5, o serviço rápido de pós-venda pode quebrar o paradigma que este departamento da concessionária é mais caro que os autocenters. Em teoria, aborda-se a disrupção à luz da apreciação dos clientes por produtos simplificados e fáceis de usar (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014; GANS, SCOTT e STERN, 2018), nessa perspectiva o modelo de negócio precisa ser revisto para atender à esta nova realidade, buscando um formato mais enxuto com foco no atendimento do cliente, gerar valor e reduzir os custos na operação. Com isso, pretende-se ter como consequência a geração de melhores resultados para o negócio e mais satisfação para o cliente (PANTALEÃO, ANTUNES e PELLEGRIN 2007; SANTOS e KRONMEYER, 2015; MORAIS, 2017).

O automóvel é um patrimônio criticado por diversos meios, pois é um produto que polui o meio ambiente, também é um produto de alto custo de compra e propriedade, além de ser um produto que traz muito risco para o proprietário. Mesmo com características negativas agregado ao produto, trata-se de um bem que é necessário para o dia a dia. Nesse contexto, tem a ascensão das plataformas digitais no mercado Brasileiro, sendo a Uber é a maior locadora de automóveis (istoedinheiro, 2015) em operação, com a façanha de não possuir nenhum veículo em sua frota. Neste novo cenário, surge para uma parcela dos consumidores de automóveis uma nova característica agregada ao produto, os automóveis particulares podem ser utilizados para gerar renda.

Outra parcela de mercado vislumbra a oportunidade de utilizar esse serviço e ter um menor custo com maior prazer, ou seja, continua usando a locomoção com automóvel diariamente sem conviver com as características negativas supramencionadas que estão diretamente ligadas a posse de um automóvel.

Questão 5- Qual sua perspectiva em relação ao futuro das concessionárias diante da chegada das plataformas digitais?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Lojas mais enxutas, mais tecnológicas, carros elétricos vão ter um apelo forte.

Resposta EF-2: Acredito que mais de 30% das concessionárias que existem terão dificuldade de continuidade. As concessionárias vão ter que achar uma forma de compartilhar veículo.

Resposta EF-3: Lojas menores será o futuro. Vendas vai diminuir muito, o compartilhamento é um caminho sem volta.

Resposta EF-4: Ainda tem espaço para concessionárias, mas, vai ter que trabalhar de forma muito mais enxuta. O compartilhamento é o futuro, as vendas de veículos vão acabar.

Resposta EF-5: Diminuir ainda mais a estrutura para conseguir se manter vivo, o compartilhamento chegou para ficar. Ainda tem o carro elétrico que deve chegar nos próximos anos e diminuir uma fatia do pós-venda.

Resposta EF-6: Lojas menores, mais tecnologia e menos gente..

Quadro 13: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão cinco.

Fonte: Pesquisa.

As respostas dos entrevistados partilha de uma mesma visão: diminuir a estrutura da concessionária e pensar em outra forma de receita, porque as vendas de veículos irão diminuir.

Em suas respostas, os entrevistados ressaltam o momento do mercado de automóveis, e com isso, encolher a estrutura da concessionária é a regra básica para manter o negócio (Quadro 13). A estrutura vem em constante mudança nos últimos anos, a Panambra hoje conta com cinco concessionárias, totalizando 411 funcionários diretos do grupo e terceirizados. Esse quadro pode ser contrastado a situação da Panambra em 1999, que contava com três concessionárias totalizando 973 funcionários diretos e terceirizados. Observando esses dados, é possível interpretar as mudanças do mercado e a necessidade de novas diretrizes para o negócio.

Também é possível observar nas respostas dos entrevistados dois grandes pontos de turbulência no mercado de automóveis, que são os aplicativos de compartilhamento de automóveis e carros elétricos. Com relação aos aplicativos, percebe-se que num primeiro momento os aplicativos focaram em transporte curto de passageiro, em poucos meses as plataformas de compartilhamentos para viagens longas de automóveis também ficaram ao alcance dos consumidores.

Com relação aos carros elétricos, pode-se antecipar que a venda do mesmo irá reduzir muito os ganhos com o pós-venda das concessionárias. Com isso, o veículo elétrico altera toda cadeia de uma oficina e da própria indústria, fornecedores

deixam de existir e a demanda de peças reduz consideravelmente. A indústria 4.0 vem com muita tecnologia para indústria de automóveis trazendo um novo paradigma para mercado, produtos com inteligência artificial, carros elétricos e carros autônomos.

Os autores tratam a disrupção como avanços tecnológicos, substituindo processos, coisas e pessoas, junto ao desejo do cliente de diminuir custo e ganhar agilidade (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014; GANS, SCOTT e STERN, 2018; ITO e HOWE, 2018; CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; MORAIS, 2017; MAGRETTA, 2012; PORTER, 1989).

4.1.1.3 Questões sobre Inovação

As questões oito, nove e dez teve a intenção de coletar informações sobre Inovação (Quadro 14) que foram direcionadas aos funcionários da Panambra.

- 08- Quais possíveis inovações podemos adotar no departamento de vendas da Panambra?
- 09- As vendas online direto de fábrica é um bom negócio para a Panambra?
- 10- A inteligência virtual é uma oportunidade ou uma ameaça para a concessionária?

Quadro 14: Questões sobre Inovação aplicados ao GF.

Fonte: Pesquisa.

Desde que Christensen (1997) classificou as inovações como sustentadoras e disruptivas e Zhão (2005), classificou as inovações em radicais ou incrementais inúmeras definições surgiram na literatura. O GF foi provocado a responder questões sobre inovação no mercado de automóveis. Esse mercado é inovador na indústria, ou seja, as fábricas criam produtos para gerar desejo nos clientes, as concessionárias intermediárias na comercialização dos automóveis ficam com o desafio de mostrar o produto e convencer o cliente da compra.

Questão 8- Quais possíveis inovações podemos adotar no departamento de vendas da Panambra?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Vender por Aplicativo, criar um para a Panambra e vender carros, seguros, peças.

Resposta EF-2: Criar uma plataforma digital de atendimento com aplicativo.

Resposta EF-3: Ser eficiente em atendimento online.

Resposta EF-4: Não consigo pensar em nada inovador que nós podemos fazer, tudo que fazemos e vendemos vem da fábrica.

Resposta EF-5: Difícil isso, a fábrica manda tudo pronto, não temos gerência.

Resposta EF-6: Vendas online de todos produtos, usar ferramentas tecnológicas para vender para esse novo público.

Quadro 15: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão oito.

Fonte: Pesquisa.

As respostas dos dois entrevistados corroboram com as teorias de Teixeira e Jamieson (2014) e Ito e Howe (2018), de que empresas tradicionais estão sendo impactados pelas novas tecnologias que oferecem produtos e serviços personalizados com custos competitivos. Em função disso, as empresas tradicionais estão em busca de novos modelos de negócios para chegar ao equilíbrio financeiro. Seguindo nessa teoria, os autores Teixeira e Jamieson (2014), chamam de onda de desintermediação as vendas *online* de automóveis surgem como uma inovação para o mercado de automóveis.

Questão 9- As vendas *online* direto de fábrica é um bom negócio para a Panambra?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Sim é um ótimo negócio, mas não funciona. Venda de carro é uma venda diferente, 90% tem carro na troca e precisa ser avaliado.

Resposta EF-2: No formato de hoje é médio, no formato que precisa se transformar é a melhor coisa, trabalhar sem estoque.

Resposta EF-3: Seria um excelente negócio, não funciona aqui. Existem muitas variedades de acessórios e cores, impossível de fazer uma boa escolha sem olhar.

Respostas EF-4: Se conseguir adaptar a operação para essa realidade de venda online é ótimo, o custo financeiro do estoque mata a operação.

Resposta EF-5: Sim, muito bom, muito mesmo.

Resposta EF-6: Seria um bom negócio, esse mercado precisa mudar.

Quadro 16: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão nove.

Fonte: Pesquisa.

O mercado de *e-commerce* vem crescendo nos últimos anos, seguindo a teoria de disrupção o consumidor quer efetivar a compra sozinho, sem intermediários (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014). Mercados antes intocáveis receberam uma turbulência de inovações com produtos novos e padronizados, gerando prazer imediato. Para o mercado de automóveis as vendas online sempre foi algo muito distante, pois o cliente vai até a concessionária para fazer o *test drive* e buscar mais explicações sobre acessórios, cores e motorização. Com o advento da internet informações e formas de pesquisa aumentaram consideravelmente, deixando os consumidores mais confiantes em compras online. A ferramenta internet muda muito rápido a forma de compra e escolha do consumidor, o aprendizado sobre cada produto é muito rápido (ITO e HOWE, 2018).

As respostas do GF na questão sobre vendas *online* de automóveis foram unânimes em afirmar que é um bom negócio para concessionária, a venda não precisa de grande estrutura e, principalmente, não precisa de estoque, diminuindo os custos e deixando a operação rentável.

O entrevistado EF-1, afirma que “é um ótimo negócio, mas não funciona”. A venda de automóveis tem outras sistemáticas, tais como o financiamento e, em muitos casos, a necessidade de avaliar o automóvel que o cliente irá utilizar como parte do pagamento à concessionária. Estes dois aspectos inviabiliza a venda feita exclusivamente *online*. Na visão de Schumpeter (1976), a inovação pode ser entendida como uma destruição criativa, ou seja, a resposta do EF-1 vai ao encontro da visão do autor, pois as vendas *online* destroem o modelo de negócio da concessionária, não sendo mais necessário a estrutura e o estoque. Segundo Zhão

(2005), a inovação pode ser incremental ou disruptiva, o que corresponde a resposta do EF-1, de que a inovação das vendas online é disruptiva para a concessionária, muda todo modelo de negócio existente (CHRISTENSEN, 1997).

Questão 10- A inteligência virtual é uma oportunidade ou uma ameaça para a concessionária?

Seguindo na linha da inovação, outro paradigma que surge em diversos mercados é a inteligência virtual, o que atinge também o mercado de automóveis. A questão dez apresentadas para o GF indaga a possibilidade de a inteligência artificial ser uma oportunidade ou ameaça para o mercado de automóveis. As respostas dos entrevistados seguem a mesma linha de considerar a inteligência artificial uma oportunidade, tanto no presente como no futuro.

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Baita oportunidade, usar a inteligência artificial com vendas *online* seria o máximo.

Resposta EF-2: Para qualquer mercado é uma oportunidade. Tudo que tu podes transferir para dentro de algo que entregue pronto é bom. Vamos dizer, hoje nosso negócio é 80% manual e 20% automatizado, se eu inverter essa balança só preciso de pessoas para fechar o negócio.

Resposta EF-3: Muito bom, poderíamos diminuir pessoas e isso aumentaria nosso lucro automaticamente.

Resposta EF-4: Para o modelo atual das concessionárias é uma grande ameaça. Para as tendências futuras é uma oportunidade.

Resposta EF-5: Muito show, imagina clientes de pós-venda interagindo com máquinas, tirando dúvidas e pagando pelos serviços realizados.

Resposta EF-6: Não concordo, atendimento fica gelado e não fideliza.

Quadro 17: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão dez.

Fonte: Pesquisa.

A inteligência artificial para as futuras negociações de automóveis evidência a disrupção do mercado, com processos mais rápidos e ágeis para o consumidor. As respostas dos entrevistados alinham-se com os autores Schumpeter (1976), Teixeira e Jamieson (2014), Ito e Howe (2018) ao afirmar que produtos e serviços tradicionais serão substituídos por pares novos com mais valor agregado. Empresas tradicionais, para buscar equilíbrio financeiro, precisam adaptar os produtos e serviços já existentes.

O entrevistado EF-2 afirma que invertendo a balança com mais inteligência artificial precisaria menos pessoas e teria a interferência humana somente no fechamento da negociação. O entrevistado concorda com a visão de Ito e Howe (2018) que a tecnologia está substituindo as pessoas.

O entrevistado EF-6 discorda do o autor afirmando que para gerar valor vai ao encontro de fidelizar o cliente, para isso existe a necessidade de pessoas em os processos.

4.1.1.4 Questões sobre Capital Humano

As questões onze e doze são focadas na parte de recursos humanos da Panambra, as questões formuladas para o GF abordam indaga sobre o capital humano da Panambra (Quadro 18).

11- Na sua visão à Panambra explora o conhecimento interno dos funcionários para criar serviços e produtos?

12- A Panambra investe no aperfeiçoamento dos funcionários?

Quadro 18: Questões sobre Capital Humano da Panambra aplicados ao GF.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas são feitas de pessoas, na Panambra isso não é diferente. Para Teixeira e Jamieson (2014), pessoas disrompem mercados, não os startups, esta afirmação está relacionada a disrupção que chegou com a terceira onda da teoria chamada de *decoupling*. Para Magretta (2012), pessoas buscam conhecimento específicos sobre produtos ou serviços e isso gera valor para a organização. Nas

respostas à questão onze, na qual os entrevistados do GF foram indagados sobre o aperfeiçoamento dos funcionários da Panambra.

Questão 11- Na sua visão à Panambra explora o conhecimento interno dos funcionários para criar serviços e produtos?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Não, de forma nenhuma é explorado.

Resposta EF-2: Não. A diretoria ou acionistas nunca procuraram quem faz para saber o que precisa ser melhorado.

Resposta EF-3: Não temos a política de abrir oportunidades, ainda estamos passando um preço pelo passado, não temos estrutura para isso.

Resposta EF-4: Nunca. Sem chance aqui.

Resposta EF-5: Nunca.

Resposta EF-6: Não. Temos boas ideias, não temos oportunidade de expor.

Quadro 19: Respostas dos EF-1, EF-2, EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão onze.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível observar nas respostas dos entrevistados que a Panambra está navegando contra as teorias de Nonaka (1994) e Spender (1998), que envolvem pessoas. Percebe-se que o capital humano quer contribuir, porém não é lhe dado esse espaço dentro da organização. Cabe lembrar aqui que a Panambra Sul é uma empresa familiar com mais de 65 anos de mercado, em 2012 a família fundadora deixa a empresa e a nova diretoria agora profissional assume.

Questão 12- A Panambra investe no aperfeiçoamento dos funcionários?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EF-1: Não, até hoje não recebi nenhuma oferta nesse ponto.

Resposta EF-2: Não.

Resposta EF-3: Investimos pontualmente em profissionais que os acionistas escolhem.

Resposta EF-4: Não.

Resposta EF-5: Não.

Resposta EF-6: Não. A empresa paga pontualmente para funcionários escolhidos pelo acionista.

Quadro 20: Respostas dos EF-1, EF-2, EF3, EF-4, EF-5, EF-6 para a questão doze.

Fonte: Pesquisa.

As respostas deixam claro que a Panambra não busca a profissionalização do seu capital humano e não tem critério para bolsas de estudo. Na teoria de Nonaka e Konno (1998), afirma que a geração de conhecimento é infinita, indica o conceito de “BA” que é um “porto” onde o conhecimento pode ser transferido de tácito para explícito. Os autores ainda afirmam que o “porto” não precisa ser um espaço físico, pode ser um espaço virtual de geração de conhecimento. Seguindo nessa lente os autores Guissoni, Oliveira, Teixeira (2016), a internet trouxe facilidade de geração e captação de conteúdo gerando a disrupção em produtos e serviços. As organizações estão incentivando a busca por conhecimento *online* para aprimorar seu capital humano. É importante destacar que os entrevistados correspondem a departamento de vendas, peças e oficina, porém não quer dizer que em outros departamentos não haja investimento em funcionários por parte da Panambra.

4.1.2 Análise das entrevistas do Grupo de Especialistas

Para o Grupo de Especialistas, composto por três entrevistados, foi criado um questionário com sete perguntas sobre o mercado de automóveis, na qual as questões foram divididas em dois blocos de questões. No primeiro bloco, as questões 01, 02 e 03 teve como foco a disrupção do mercado de automóveis (Quadro 21). O segundo bloco, com as questões 04, 05, 06 e 07, teve enfoque na inovação no mercado de automóveis (Quadro 25). Os entrevistados serão chamados de EE-01, EE-02 e EE-03 na análise das entrevistas.

4.1.2.1 Questões sobre Disrupção

Para analisar as atividades do mercado de automóveis as questões com o foco em Disrupção foram elaboradas as questões do quadro 21.

- 1- Quais ameaças à disrupção do mercado de automóveis gera para as concessionárias?
- 2- Quais oportunidades à disrupção do mercado de automóveis gera para as concessionárias?
- 3- Qual a sua percepção de futuro sobre as concessionárias diante da chegada das plataformas digitais?

Quadro 21: Questões sobre Disrupção no Mercado de automóveis aplicado ao GE.

Fonte: Pesquisa.

Questão 1- Quais ameaças à disrupção do mercado de automóveis gera para as concessionárias?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EE-1: Preocupação total com a concessionária no futuro. Não sei nem sei o nome será esse, concessionária. Já se falou em mobilidade não mais em venda de automóveis a tendência que seja uma locadora. A pessoa não quer mais a propriedade e dá valor ao uso. No Brasil vai demorar um pouco, mas vai ser uma mudança forçada.

Resposta EE-2: O Setor de automóveis está se reinventando, vamos passar por grandes modificações no setor. O carro hoje é um bem, ele vai deixar de ser bem e vai passar a ser um serviço. O jovem hoje não tem prioridade em ter um veículo, o jovem de 18 anos hoje não tira a carteira de motorista, jovens de 20 a 30 anos não tem carteira, não querem comprar carro o carro virou um “problema”.

Resposta EE-3: O mercado de automóveis tem muitos problemas pela frente. Custo do carro muito alto e os riscos de ter o carro são muito altos. Andar de carro hoje ficou barato para quem não tem carro.

Quadro 22: Respostas dos EE-1, EE-2 e EE-3 para a questão um.

Fonte: Pesquisa.

Ao analisar as respostas da questão um, existe um consenso entre os especialistas de que o modelo de negócio vai mudar muito (Quadro 22). Para o EE-1 em um futuro muito próximo não existe a certeza nem se o nome vai ser concessionária de automóveis.

Para o EE-1 a venda de automóveis tende a acabar, até mesmo o nome concessionária pode ter mudanças. Vai ser uma mudança forçada que provavelmente a concessionária passará por uma transformação forçada pelo mercado e possivelmente se tornará uma locadora de veículos. Os EE-2 e EE-3 sugerem que, o automóvel que hoje é um bem vai se tornar um serviço. Os mesmos também sugerem que os jovens não querem mais ter a propriedade de automóveis por diversos motivos, entre eles custo de propriedade.

Questão 2- Quais oportunidades à disrupção do mercado de automóveis gera para as concessionárias?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EE-1: A concessionária sempre terá seu lugar, não sei se o nome será concessionária. Sempre terá um intermediário entre a indústria e o cliente.

Resposta EE-2: As concessionárias como um todo vão ter que se reinventar. Acho que o atendimento, o contato com o cliente. Talvez a concessionária até mude a venda do carro. Como exemplo o Tesla nem concessionária tem. Os produtos são muito similares. Concessionária terão que quebrar o paradigma que o custo é caro de serviços em oficina.

Resposta EE-3: As concessionárias terão que mudar para atender uma demanda que pede outros serviços e produtos. Criar novos modelos de negócios olhando para o compartilhamento é uma saída.

Quadro 23: Respostas dos EE-1, EE-2, EE-3 para a questão dois.

Fonte: Pesquisa.

Fica evidenciado que os especialistas EE-1, EE-2 e EE-3 apresentam dificuldades em falar sobre oportunidades neste mercado. O EE-1 cita que sempre terá o intermediário entre a indústria e o cliente, porém, não afirma que será uma concessionária. O EE-2 discorre sobre a concessionária se reinventar e foca no

atendimento como diferencial; também menciona o exemplo da Tesla que comercializa veículos e não tem uma concessionária tradicional, como um local de venda de automóveis. O EE-3 sugere que precisa mudar o modelo de negócios da concessionária e acredita que buscar oportunidades no mercado de compartilhamentos é uma possível oportunidade.

As respostas seguem as teorias que afirmam a transformação digital está mudando os modelos de negócios. Empresas tradicionais estão sofrendo com os novos *players* mais competitivos. A tecnologia oferece ao consumidor custo e comodidade, com isso afeta a cadeia de valor das empresas tradicionais (CHRISTENSEN, 1997; ITO e HOWE, 2018; TEIXEIRA E JAMIESON, 2014).

Finalizando o tema disrupção no mercado de automóveis do primeiro bloco de questões, os entrevistados foram provocados a idealizar sobre o futuro das concessionárias com a chegada das plataformas digitais.

Questão 3- Qual a sua percepção de futuro sobre as concessionárias diante da chegada das plataformas digitais?

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EE-1: Futuro difícil, única vantagem é a lei Ferrari que protege o concessionário, o carro para chegar na mão do Uber ou para chegar na mão da locadora obrigatoriamente passa por um concessionário que é remunerado por isso, o valor é bem menor do que uma venda normal, mas recebe. Lei Ferrari 6729.

Resposta EE-2: Um futuro difícil para venda de carros. O consumidor mudou e o compartilhamento é uma realidade.

Resposta EE-3: Futuro incerto para concessionárias de veículos. Hoje ainda temos os compartilhamentos no aplicativo e quando chegar os carros elétricos que poderão ficar na rua (como existe na Europa), pega usa, devolve e paga tudo muito fácil e barato.

Quadro 24: Respostas dos EE-1, EE-2 e EE-3 para a questão três.

Fonte: Pesquisa.

O EE-1 afirma que o futuro das concessionárias será difícil, entretanto ressalta que essa fatia de automóveis (zero quilômetro) que trabalha nos aplicativos

e que possivelmente estará disponível em locadoras, será comercializada obrigatoriamente por uma concessionária, conforme Lei Ferrari 6729. Nesse sentido, cabe citar a referida Lei que tem como seus pontos principais:

- a) Área operacional para exercício das atividades do concessionário, que não poderá operar além dos seus limites;
- b) Distância mínima entre estabelecimentos de concessionários da mesma rede.
- c) Distribuição e comercialização de automóveis por meio de concessionário autorizado.

Os EE-2 e EE-3, também afirmam que o futuro das concessionárias será difícil com a chegada das plataformas digitais, o consumidor mudou e os aplicativos são uma realidade. Para EE-3 é só o começo da disrupção dos aplicativos; o entrevistado traz o exemplo da Europa, na qual existe o compartilhamento e ainda os carros elétricos disponíveis para aluguel na rua, sem intermediário.

As respostas do primeiro bloco de questões seguem linhas teóricas. Para Teixeira e Jamieson (2014), a disrupção traz novas tecnologias que desacoplam serviços e produtos antes comercializado em conjunto, agora comercializados separadamente gerando comodidade para o consumidor, não sendo mais necessário comprar para usar. Seguindo na lente dos autores, serviços ou produtos sem intermediários geram erosão de prazer ao consumidor que ganha tempo e dinheiro personalizando produtos e serviços. Este cenário está deixando organizações tradicionalmente fortes em momentos de desequilíbrio com essas mudanças. Para Ito e Howe (2018) para conseguir se manter no mercado as empresas precisam buscar adaptabilidade e flexibilidade no cenário novo de negócios.

Conforme Porter (1989) e Magretta (2012) as organizações precisam continuar crescendo para gerar valor ao cliente e buscar um diferencial competitivo para gerar lucratividade. Na visão dos especialistas (EE-1, EE-2 e EE-3), em consonância com a teoria de Zhão (2005), as inovações são incrementais ou disruptivas, ou seja, as concessionárias precisam entender as inovações e buscar formas incrementais ou disruptivas para continuar nesse mercado. Para Schumpeter (1976) e Christensen (1997) a inovação é processo criativo de destruição do seu par antigo; para o EE-1 sempre vai existir um intermediário entre a indústria e o cliente, porém, não afirma que será uma concessionária.

4.1.2.2 Questões sobre Inovação

Nas questões 04, 05, 06 e 07 os especialistas responderam questões sobre inovação (Quadro 25).

04- A chegada do carro elétrico é positiva ou negativa? Venda e pós-venda?

05- Qual o futuro da indústria de automóveis é venda ou compartilhamento?

06- A inteligência artificial é uma ameaça para o mercado de automóveis?

07- Qual inovação a indústria 4.0 pode trazer para a concessionária?

Quadro 25: Questões sobre Inovação no Mercado de automóveis aplicados ao GE.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão 4- A chegada do carro elétrico é positiva ou negativa? Venda e pós-venda?

A questão quatro traz um paradigma para as concessionárias, um produto novo com alta tecnologia, um automóvel sem a necessidade de combustível. Por pesquisa recente feita com potenciais consumidores (MORAIS 2017) o desejo de compra é grande entre os consumidores. Até mesmo pelo custo propriedade, pois o automóvel elétrico gera conforto financeiro a médio e longo prazo.

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EE-1: Com a chegada do carro elétrico a parte das vendas vai ser bom. O carro elétrico a passagem de oficina vai diminuir muito. As peças com desgaste diminuem extraordinariamente.

Resposta EE-2: Eu tenho dúvidas, acho que vai ser negativo. O carro elétrico acaba com muitos itens mecânicos que não vai mais precisar de manutenção. Para as vendas vai ser bom, mas a conta vem logo na sequência.

Resposta EE-3: Vai vender muito. Também acredito que vai trazer muita dor de cabeça para as concessionárias, pós venda praticamente acaba.

Quadro 26: Respostas dos EE-1, EE-2, EE-3 para a questão quatro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suas respostas, os entrevistados EE-1 EE-2 e EE-3 concordam que, para o departamento de vendas vai ser bom, um novo produto com possibilidade de abandonar o combustível tradicional e oneroso como a gasolina, também um produto ecologicamente correto (Quadro 26). Para os departamentos de pós-venda e peças da concessionária o automóvel elétrico não gera boas expectativas. Segundo Lucena (2018) o lado bom do automóvel elétrico é um produto muito mais leve e sem barulho. Um automóvel tradicional (à combustão) tem filtros, correias, radiador, óleos, caixa de câmbio sendo um carro pesado e gerador de poluição. O automóvel elétrico não tem estes itens, com isso a passagem na oficina e a demanda por peças diminui consideravelmente.

A indústria de automóveis tradicionalmente busca novas tendências para encantar o consumidor, seja por estética, potência, tecnologia, conforto ou consumo. As mudanças neste mercado são evidentes, com a chegada de novos *players* disputando o mercado de automóveis, não como outro revendedor de automóveis e sim como locadora por tempo determinado, suprimindo a necessidade do consumidor que, quer usar o automóvel e não comprar um (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014).

Questão 5- Qual o futuro da indústria de automóveis é venda ou compartilhamento?

Com essas novas diretrizes do mercado a questão cinco foi formulada para abrir a discussão sobre o futuro da indústria de automóveis, será de venda ou compartilhamento. Essa demanda sobre o futuro da indústria do automóvel vai ao encontro das concessionárias. As respostas dos entrevistados EE-1, EE-2 e EE-3 são na mesma linha, compartilhamento é o futuro do automóvel (Quadro 27).

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EE-1: Acho que compartilhamento, porque a questão da mobilidade, a frota aumenta extraordinariamente, ok que parte desta frota fica em garagem boa parte do tempo quando vai para rua tranca tudo

Resposta EE-2: compartilhamento, o futuro é compartilhamento. Tem uma coisa que pode demorar mas vai chegar o carro autônomo e não vai precisar de motorista e várias pessoas pode compartilhar o mesmo carro. Venda não vai ter não.

Resposta EE-3: Compartilhamento sem dúvidas.
--

Quadro 27: Respostas dos EE-1, EE-2 e EE-3 para a questão cinco.

Fonte: Pesquisa.

Na visão do EE-2, a resposta vai além do compartilhamento, cogitando uma flexibilização ainda mais flexível para o consumidor, uma expectativa da inovação do compartilhamento do automóvel autônomo. A resposta do EE-2 corrobora com a teoria dos autores Teixeira e Jamieson (2014) e Gans, Scott e Stern (2018), considerando que os elos estão sendo quebrados para gerar erosão de valor ao consumidor. Desse modo a disrupção digital gera comodidade e menor custo ao consumidor, alterando produtos e serviços tradicionais.

Seguindo na linha da inovação, outro fator que surge no mercado de automóveis é a inteligência artificial.

Questão 6- A inteligência artificial é uma ameaça para o mercado de automóveis?

Sobre isso, na questão seis os especialistas responderam sobre a possibilidade de a inteligência artificial ser uma ameaça para o mercado de automóveis, na qual destaca-se as respostas de EE-1 e EE-3 (Quadro 28).

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EE-1: Do ponto de vista do carro sem condutor eu não vejo como uma ameaça, o grande desafio é fazer essa alternativa funcionar. Isso aí acho que leva mais uma geração.
--

Resposta EE-2: Uma oportunidade, sabendo usar e sendo criativo é uma ferramenta aliada ao negócio.
--

Resposta EE-3: Não é uma ameaça, carros com manual totalmente tecnológico. Hoje é possível ter carros interagindo com pessoas.
--

Quadro 28: Respostas dos EE-1 e EE-3 para a questão seis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É sugerido por EE-1, EE-2 e EE-3 que a inteligência artificial não é uma ameaça. A interação ou até mesmo o carro autônomo na opinião dos mesmos não são ameaças para o mercado de automóveis. Para Ito e Howe (2018) a internet e a inteligência artificial mudam vidas de forma muito rápida, o futuro tudo funcionará de forma muito diferente ancorada em uma curva de aprendizado íngreme. Na teoria de Porter (1996) para ser competitivo é necessário que a organização busque uma posição valiosa e entregue algo diferenciado para o consumidor. Retomando a teoria de disrupção de Teixeira e Jamieson (2014), a geração de prazer instantânea captura valor para a organização e fideliza o consumidor que procura produtos não tradicionais.

Questão 7- Qual inovação a indústria 4.0 pode trazer para a concessionária?

A última questão aplicada aos especialistas provoca-os a discorrer sobre a indústria 4.0 no que tange a concessionária e as possíveis inovações que podem ser desenvolvidas pela indústria para a concessionária. As respostas foram diferentes e trazem alertas sobre a visão dos EE em relação a concessionária.

As respostas da equipe de funcionários apresentam-se agora, de forma sintética:

Resposta EE-1: As montadoras avançaram muitas mais nas linhas de produção do que as concessionárias avançaram no sistema de comercialização. Não vejo campo maior para montadoras evoluírem mais e nem para as concessionárias.

Resposta EE-2: A indústria 4.0 não pode trazer benefícios para a concessionária. Quem vai ganhar vai ser a fábrica.

Resposta EE-3: A concessionária vive sobre as regras da fábrica. A indústria 4.0 não pode agregar em nada para a concessionária. As vendas vão acabar e por consequência o pós venda vai junto.

Quadro 29: Respostas dos EE-1, EE-2 e EE-3 para a questão sete.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os EE a indústria 4.0 ainda vai trazer impactos para as fábricas de automóveis não para a concessionária (Quadro 29). A fábrica ganha valor ao operar com indicadores de capacidade de operação, descentralização, orientação a serviços e modularidade que são pilares da indústria 4.0, mas concessionárias operam com diretrizes da fábrica e não tem gerenciamento sobre custo de produção dos automóveis. O fundamento básico da indústria 4.0 implica que conectando máquinas, sistemas e ativos, as empresas poderão criar redes inteligentes ao longo da cadeia de valor que podem controlar os módulos da produção de forma autônoma. Para os especialistas as concessionárias ficam de fora deste processo porque recebem os produtos prontos e precificados da fábrica, para a comercialização de automóveis a indústria 4.0 produz pouco impacto.

4.1.3 Cruzamento das entrevistas dos EF e EE

As questões similares dos dois grupos de entrevistados (EF e EE) abordam a disrupção de mercado e a Inovação. Neste tópico, o foco é entrelaçar as respostas cruzando as informações obtidas pelos dois grupos.

No que diz respeito a disrupção do mercado com foco nas ameaças para a concessionária, percebe-se que existe uma concordância entre os grupos de entrevistados. Os entrevistados destacaram como ameaça o novo conceito de uso do automóvel, na qual não se tem propriedade mas usasse como forma de serviço. Esse ponto é destacado por dois motivos que surgem nas respostas como: custo de propriedade alto e dificuldade de mobilidade urbana. Também surge como ameaça o momento da compra do primeiro automóvel, segundo os EFs e EEs, o consumidor não quer comprar um automóvel com dezoito anos.

Outro ponto abordado sobre disrupção teve como foco as oportunidades, na qual houve concordância nas respostas dos dois grupos de entrevistados; a conectividade com o cliente é uma oportunidade para a concessionária ficar mais próximo do cliente criando interação com os mesmos.

Outro ponto, é a necessidade de quebrar o paradigma do custo de pós-venda na concessionária, torna-se necessário criar uma estrutura de autocenter para atender de forma rápida, ágil e com o menor custo possível.

No que tange à disrupção e as plataformas digitais, os entrevistados (EFs e EEs) concordam que o compartilhamento é uma realidade que chegou para ficar e o futuro das concessionárias será difícil. Também existe a mesma visão quanto ao tamanho da concessionária que precisa ser enxuto para conseguir sobreviver neste mercado.

Sobre inovação, a visão dos EF é relacionada às vendas *online* de automóveis, sem estoque, pois desse modo o custo financeiro diminui e operação fica mais lucrativa. Para os EE a indústria inovou muito nos últimos anos, as concessionárias não inovaram a comercialização de automóveis.

A inteligência artificial para os EF é uma oportunidade para redesenhar os processos e ganhar eficiência; para os EE, do ponto de vista do automóvel autônomo pode ser uma ameaça no futuro. No atual momento do mercado de automóveis a inteligência artificial é uma oportunidade para agregar valor aos produtos gerando conectividade entre o automóvel e o consumidor.

Na visão para futuro da indústria de automóveis, ambos os grupos os EE afirmam que o compartilhamento de automóveis permanecerá. A inovação nos automóveis ainda está em ascensão, tecnologia de interação entre passageiros e automóveis, funções de painel e motorização turbo são algumas das novidades. A chegada do automóvel elétrico sob o olhar dos EF será um produto inovador para alavancar as vendas, mas para os EE o carro elétrico vai trazer mais problemas para as concessionárias. A expectativa para a chegada do carro elétrico é grande, possivelmente terá grande impacto nas vendas, os pontos negativos surgem no pós-venda, o automóvel elétrico tem a necessidade de passagem reduzida pela oficina, diversos itens de motorização não existem no carro elétrico, característica que altera toda cadeia de pós-venda de serviços e peças.

4.2 Mapeamento das Ameaças na Cadeia de Valor da Panambra

Com base nas respostas dos dois grupos de entrevistados fez-se um mapeamento das ameaças na cadeia de valor da concessionária Panambra. O Quadro 30 sintetiza esse mapeamento dessas ameaças com seus respectivos departamentos e o motivo da ameaça.

Ameaças	Departamento	Motivo
Estoque da Concessionária	Vendas de Automóveis Novos, Seminovos e Peças.	Custo financeiro muito alto para manter o estoque.
Compartilhamento de Automóveis/Plataformas Digitais (APP)	Vendas de Automóveis Novos, Seminovos, Corretora de Seguros, Oficina e Pós-venda	Custo de propriedade muito alto.
Automóveis Elétricos	Pós-venda e Oficina	Automóvel elétrico não possui peças igual ao automóvel tradicional.
Automóvel Autônomo	Vendas de Automóveis Novos, Seminovos, Corretora de Seguros, Oficina e Pós-venda	Fomenta ainda mais as Plataformas.

Quadro 30: Ameaças na Cadeia de Valor da Panambra.

Fonte: Pesquisa.

Para analisar as Ameaças foi previamente escolhido os pilares do referencial teórico Teixeira e Jamieson (2014), Gans, Scott e Stern (2018), Ito e Howe (2018), Christensen (1997), Christensen e Raynor (2003), Porter (1996 e 1989), Magretta (2012), Schumpeter 1976 e Zhão (2005) para confrontar as Ameaças.

Estoque da Concessionária: O produto automóvel, na sua totalidade, tem um ticket médio alto e isso faz com que a operação fique muito cara devido ao valor do estoque. A Panambra é uma concessionária exclusiva Volkswagen com um portfólio de dezessete modelos de automóveis, número que pode ser multiplicado em até sete vezes pelo número de cores disponível. Com isso, o estoque precisa ser grande e o custo financeiro, conseqüentemente, é muito alto. Nesse sentido cabe lembrar Porter (1996) ao afirmar que o custo gerado para executar determinada atividade pode ou não gerar vantagem competitiva.

Para complementar essa visão pode-se citar Magretta (2012), ao afirmar que a empresa precisa crescer continuamente para gerar valor ao negócio e manter sua posição perante seus concorrentes. Nesse aspecto, a ameaça fica evidente para os departamentos de vendas de automóveis novos, seminovos e peças, com a dificuldade de ganhar eficiência na operação levando em conta que cada venda realizada precisa automaticamente ser feito uma nova compra da fábrica para repor o estoque.

Compartilhamento de Automóveis/Plataformas Digitais (APP): Ter um automóvel em muitas oportunidades pode ser considerado um sonho, um privilégio ou até mesmo uma necessidade. Usar pouco ou muito o automóvel significa o mesmo custo para o proprietário, sendo nesta lacuna de mercado que os aplicativos de compartilhamento de automóveis entenderam a necessidade de alguns clientes de compartilhar.

Na teoria de Teixeira e Jamieson (2014), o consumidor deseja produtos desacoplados, usar é a necessidade, isso que gera a erosão de valor para para o consumidor. Desse modo, as plataformas chegaram com esta inovação disruptiva para o setor de automóveis quebrando os elos estabelecidos neste mercado (ITO e HOWE, 2018). Nesse novo cenário, o cliente deixa de comprar o automóvel, mas não deixa de usar. Nas teorias de Christensen (1997) as inovações sustentadoras e disruptivas e Zhão (2005) as inovações incrementais ou disruptivas precisam de dois fatores decisivos para ganhar mercado, custo e conveniência para o consumidor.

O compartilhamento de automóveis é uma grande ameaça para toda cadeia de valor da concessionária, pois acarreta na diminuição do número de vendas de automóveis novos ou seminovos, conseqüentemente diminui também a quantidade seguros, revisões e a demanda por conserto na oficina e peças, ou seja, todos departamentos primários da concessionária sofrem interferência deste ator chamado compartilhamento de automóveis (SCHUMPETER, 1976).

Automóveis Elétricos: Existe forte expectativa no mercado de automobilística frente a inovação do automóvel elétrico. O custo baixo de propriedade do automóvel elétrico chama atenção dos consumidores, a manutenção baixa devido ao grande número de peças que deixam de existir no automóvel elétrico, em relação ao automóvel tradicional, gera economia de médio e longo prazo com manutenção e desgaste de peças. Ainda possui a questão de meio ambiente e o conforto de dirigir, pois o automóvel deixa de emitir poluentes para o meio ambiente e sem o barulho de motor tradicional, além de ser altamente econômico para o proprietário em relação ao combustível tradicional (gasolina).

Diante dessas características, o automóvel elétrico é uma inovação disruptiva na indústria de automóveis (ZHÃO, 2005; CHRISTENSEN, 1997). Com uma lente a indústria espera muitas vendas deste novo produto, com outra lente a perda de receitas com a redução de demanda por peças tradicionais, o que gera desconforto

para a fábrica de automóveis. Conforme Teixeira e Jamieson (2014), as empresas tradicionais estão enfrentando uma turbulência para equilibrar suas receitas mediante as grandes disrupções de mercado.

Automóvel Autônomo: Ainda um pouco distante de se concretizar no Brasil, o automóvel autônomo vai trazer mais mudanças para o mercado de automóveis que já sofre disrupção com novas tendências de mercado. A tecnologia proporciona melhora contínua em plataformas digitais que oferecem serviços para o consumidor, pois cada pessoa conectada gera informações para o aplicativo que concentra as informações para melhorar o produto constantemente.

Conforme Porter (1989), toda organização para competir e se tornar única precisa usar os insumos disponíveis em seu mercado para reduzir custos e ficar mais eficiente, neste caso a teoria e a inovação ficam com linhas muito próximas. Segundo Magretta (2012), ganhar eficiência passa por distinguir as mudanças que podem ser relevantes para a organização. Seguindo essa linha, o automóvel autônomo gera valor para o consumidor e a inovação vem para proporcionar valor para o consumidor trazendo dois elementos indispensáveis, custo e conveniência (ZHÃO, 2005; SCHUMPETER, 1979; CHRISTENSEN, 1997). Compreende-se que este produto gera grande ameaça para as concessionárias, o consumidor na posse de muita informação necessita de tempo para absorver, no entanto o automóvel autônomo pode gerar o tempo que falta.

Associando as inovações das plataformas digitais que geram o compartilhamento, os automóveis elétricos e os automóveis autônomos gera muito benefício para o consumidor e forte tendência de custo baixo, pode se ter o prenúncio do fim das concessionárias, pois a soma dessas disrupções gera quebra de elos que afetam o negócio de automóveis, mais diretamente no que concerne à concessionária e com menor incidência a fábrica, pois continuará produzindo automóveis autônomo (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014; ITO e HOWE, 2018).

As tendências forçam as mudanças nas estratégias das concessionárias, pois automóveis autônomos provocam colapso na cadeia de valor da concessionária ao diminuir todas as possíveis demandas. A projeção neste cenário prevê:

- a) O departamento de vendas de automóveis novos e seminovos ficam prejudicadas pelo custo dos aplicativos para os consumidores devido os automóveis autônomos e com motores elétricos.
- b) O departamento de peças fica prejudicada com a falta de desgaste nas peças tradicionais e a tecnologia dos carros elétricos geram esses benefícios.
- c) O departamento da oficina sofre com essa tecnologia devido a inteligência artificial que conduz o automóvel autônomo gera demanda insignificante de colisões diminuindo o fluxo de oficina.
- d) O departamento da Corretora de Seguros sofre com mais demanda por uso de compartilhamento e o consumidor tradicional deixa de ter o carro próprio, ainda é preciso encontrar um novo modelo de negócio para o seguro de automóvel devido a colisão diminuir em função da inteligência artificial, o custo de seguro de colisão baixa e conseqüentemente a receita reduz.

Diante as ameaças, é possível aferir que a mudança deve ser drástica em toda cadeia de valor da concessionária.

4.3 Mapeamento das oportunidades na Cadeia de Valor da Panambra

Este trabalho de mestrado busca mapear e apresentar oportunidades para as ameaças que a disrupção traz para o mercado de automóveis, assim as teorias pré-selecionadas corroboram com as oportunidades. O mapeamento das oportunidades na cadeia de valor da concessionária Panambra, obtido pelas análises das entrevistas, foi organizado no Quadro 31, relacionando aos seus departamentos e a motivação.

Oportunidades	Departamento	Motivo
Corretora de Seguros	Seguros	Comercializar seguros de outros ramos.
Vendas <i>Online</i> de Automóvel Novo	Vendas Automóvel Novo	Mudar modelo de negócio, trabalhar sem estoque.
Autocenter	Pós-venda	Mudar o modelo de negócio do pós-venda, criar um serviço rápido, ágil e com custo baixo.
Locadora de	Locação de automóvel	Criar novo negócio para a

Automóveis		Concessionária. (custo e comodidade)
------------	--	--------------------------------------

Quadro 31: Oportunidades na Cadeia de Valor da Panambra.

Fonte: Pesquisa

Para analisar as oportunidades que foram extraídas das entrevistas empregou-se como principal aporte teórico os autores Teixeira e Jamieson (2014), Gans, Scott e Stern (2018), Ito e Howe (2018), Christensen (1997), Christensen e Raynor (2003), Schumpeter (1976) e Zhão (2005).

Corretora de Seguros: O departamento da Corretora de Seguros foi destacado pelos entrevistados como uma oportunidade interessante pela possibilidade de trabalhar de forma independente ao âmbito da comercialização de automóveis. As oportunidades neste departamento passa por comercializar seguros de outros ramos, por exemplo: Seguros de Vida, Seguros Residenciais, Seguro Viagem, Seguros Eventos, Seguros de Condomínios, Seguros Empresarial, Seguro de Animal, Seguros de Responsabilidade Civil Profissional e outros.

A oportunidade na Corretora de Seguros cria uma estratégia de disrupção para a cadeia de valor da concessionária (Gans, Scott e Stern, 2018) com uma abordagem de crescimento da carteira de clientes que pode ser feita na própria carteira de clientes da concessionária. Assim, a Corretora de Seguros da Panambra passa a não depender exclusivamente das vendas de automóveis que vem sofrendo com a disrupção de mercado. A corretora de Seguros pode usar ferramentas como as plataformas digitais e criar um aplicativo para venda de seguros, seguindo para uma inovação incremental no departamento e direcionando-se conforme a ideia de que os consumidores preferem consumidor sem intermediários pesquisando e consumindo via internet (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014; ITO e HOWE, 2018; ZHÃO, 2005).

Vendas Online de Automóvel Novo: O estoque apareceu nas entrevistas como uma ameaça de forma que as vendas online surgem como um disruptor para este problema. Comercializar os automóveis zero quilômetro via internet é uma grande oportunidade, pois sem estoque as margens ficam mais sólidas e o custo financeiro diminui. Esse novo modelo de negócio certamente destruiria o modelo tradicional de venda de automóvel com loja física e estoque pronta entrega, seria uma inovação disruptiva no mercado de automóveis que ampliaria a venda sem

muitos intermediários que possibilitando a redução de custo para o consumidor e ainda alcançaria o consumidor que prefere comprar sem sair de casa.

Mesmo essa inovação atingindo os pilares necessários para ganhar mercado pelo custo e conveniência, por outro lado dá espaço às barreiras para a comercialização de automóveis via internet (TEIXEIRA e JAMIESON, 2014; SCHUMPETER, 1976; ZHÃO, 2005). As principais barreiras são: a) automóveis seminovos precisam ser avaliados, pois são parte do pagamento do automóvel novo; b) normalmente o consumidor testa o automóvel, o *test drive* como é chamado, a concessionária disponibiliza ao consumidor a experiência de dirigir o automóvel para definir compra; c) comercializar automóveis sem estoque sugere que o consumidor vai esperar até o automóvel chegar da fábrica. Essa inovação após ser analisada precisa ser incremental e não disruptiva, ou seja, a concessionária precisa criar um departamento de vendas online para construir com o consumidor essa experiência e fazer a transição do físico para o online (ZHÃO, 2005; CHRISTENSEN, 1997; TEIXEIRA e JAMIESON, 2014).

Autocenter: Toda concessionária precisa de uma oficina para fazer as revisões nos automóveis vendidos, assim os proprietários asseguram a garantia de fábrica dos automóveis. O paradigma a ser rompido neste caso é o custo, como a concessionária tem exclusividade no fornecimento de serviços de pós-venda que proporciona a garantia de fábrica do automóvel para o consumidor os custos sempre são elevados. Como a comercialização de automóveis está reduzindo, existe um tempo ocioso no pós-venda. Mudar o modelo de negócio do pós-venda deixando-o mais próximo de um auto center que presta serviço similar de uma concessionária, mas sem o prévio agendamento, com custo inferior e o consumidor acompanhando o serviço. Esse novo modelo de negócio é disruptivo, pois o tradicional serviço de pós-venda deixaria de existir para criação de um novo modelo chamado de auto center de concessionária, uma forma da concessionária oferecer serviços de revisões mais rápido, ágil e com menor custo, ou seja, surge a fórmula certa para a inovação custo e conveniência que geram valor para o consumidor (ZHÃO, 2005; SCHUMPETER, 1976).

Locadora de Automóveis: Nas entrevistas surgiu a oportunidade de a concessionária criar um novo departamento, uma locadora de automóveis. Saindo do tradicional aluguel de automóveis que opera com diárias de locação e operar com

períodos menores também: locação por hora, por turno, por diárias ou mensal. Seria uma modalidade de concorrência com os aplicativos, tornando mais fácil o uso de automóvel pelo consumidor que ainda estabeleceria uma relação com a concessionária sem ter que realizar uma compra de automóvel e sim alugar. Em contrapartida, esse novo departamento tem um risco grande de destruir o departamento de vendas de automóveis zero quilômetro, pois nesse caso a concessionária faria a disrupção no mercado de automóveis oferecendo serviços aluguel do automóvel ao invés da comercialização (SCHUMPETER, 1976; ZHÃO, 2005; TEIXEIRA e JAMIESON, 2014).

4.4 Análise para Identificar a Melhor Oportunidades no Enfrentamento à(s) Disruptura(s)

Para analisar as oportunidades que surgiram nas entrevistas foi realizado um grupo de foco com os acionistas da Panambra. Os membros desse grupo são denominados de AC1, AC2 e AC3. Iniciou-se o grupo focal apresentado a pesquisa, atualizado os acionistas sobre o andamento da mesma. Cabe lembrar que o teor dessa pesquisa é de conhecimento dos mesmos e encontra-se em andamento com consentimento da organização.

Os tópicos específicos postos em voga ao grupo focal tem a finalidade de debater as oportunidades que surgiram nas entrevistas. São quatro oportunidades de inovação para combater a disrupção que a concessionária de automóveis Panambra Sul enfrenta no atual mercado:

- 1- Corretora de Seguros;
- 2- Vendas Online de Automóveis Novo;
- 3- Autocenter;
- 4- Locadora de Automóveis.

4.4.1 Corretora de Seguros

Para os acionistas a Corretora de Seguros é uma ótima possibilidade de negócio para a Panambra, é um departamento que não precisa necessariamente da

venda de automóveis para sua continuidade (Quadro 32). A Corretora de Seguros da Panambra tem quarenta e três anos de mercado, operando com todos ramos de seguros exemplo: Seguros de Automóvel, Seguros de vida, Seguros de Residência, Seguros Viagem e muitos outros.

AC1: A corretora de Seguros tem um grande potencial para crescer, é um departamento que não trabalha com estoque e pode trabalhar com seguros de todas marcas de carros, fora os outros produtos.

AC2: A credibilidade da Corretora de Seguros é muito grande no mercado, são 43 de mercado e pode usar como âncora os 68 anos da Panambra Sul.

AC3: Não depender da venda de automóveis para sua continuidade é o principal ponto positivo deste departamento.

Quadro 32: Posicionamento dos acionistas quanto à Corretora de Seguros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com um departamento que trabalha com custo zero de estoque e a possibilidade de oferecer uma oferta de produtos muito grande para seus clientes, a Panambra Corretora de Seguros tem grande potencial de gerar valor para a Panambra e para o cliente. A possibilidade da Panambra Corretora entrar na vida das pessoas é muito grande, em todos momentos da vida do cliente a Panambra Corretora pode estar gerando valor. Seja na proteção do patrimônio conquistado, em alguma viagem, até mesmo na proteção da saúde da família, o potencial é muito grande deste departamento. Outro ponto que os acionistas concordam que a Panambra Corretora pode comercializar seguros de outras marcas de automóveis, ou seja, não fica atrelada somente à Volkswagen (Quadro 32).

AC1: A Corretora trabalha com um imobilizado muito baixo, isso é bom para o negócio em qualquer cenário.

AC2: A Corretora opera com credibilidade, tudo que é vendido é uma promessa.

AC3: Todos serviços e produtos podem ser oferecidos em grande escala, a tecnologia só ajuda a área de seguros.

Quadro 33: Possibilidades da Corretora de Seguros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O custo de estoque levantado pelos acionistas é um ponto muito importante para operação, para manter a cadeia de valor da concessionária é necessário muito valor em estoque. A Panambra corretora não tem estoque e outro ponto importante é o imobilizado que gera custo de compra e manutenção no futuro, no caso da corretora o custo de imobilizado é muito baixo. A corretora é uma intermediária de produtos oferecidos pelas companhias de seguros (Seguradoras), todo trabalho é intelectual das pessoas que trabalham na corretora. Os acionistas concordam também que pensando em grande escala de negócios, levando em conta o *e-commerce*, a corretora tem possibilidade de escalar em vendas *online* absorvendo a nova fatia de mercado consumidora de produtos diretos vendidos na *internet* sem um intermediário (Quadro 33).

AC1: No mercado de seguros até uma crise é bom, pessoas não compram, mas cuidam do patrimônio que tem.

AC2: Realmente até a criminalidade atual fomenta as vendas da corretora.

AC3: Concordo com vocês.

Quadro 34: Possibilidades de ganhos com a Corretora de Seguros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro ponto que os acionistas levantaram é que a Panambra Corretora é um departamento com potencial de crescimento, independente da crise econômica ou do franco crescimento da economia a área de seguros sofre alterações positivas. Em momento de crise os consumidores costumam não fazer novos investimentos, mas cuidam do patrimônio atual. A criminalidade em alta também fomenta a área de seguros, fazendo os consumidores buscarem alternativas de seguros para preservação de seu patrimônio. Em momentos de crescimento da economia mais consumidores investem em bens seguráveis que aquece o mercado que a corretora está inserida.

4.4.2 Vendas *Online* de Automóvel Novo

O departamento de vendas de automóveis é, sem dúvida, o maior custo financeiro da concessionária, pois o produto tem custo médio muito alto e o estoque

é grande. A visão sobre o futuro deste departamento gera diferenças de opiniões entre os acionistas (Quadro 35).

AC1: Para o mercado de automóveis não funciona as vendas *online*.

AC2: Seria uma opção muito boa, aqui no Brasil não funciona.

AC3: É um ótima possibilidade, trabalhar com o estoque da fábrica resolveria os custos pesados deste departamento.

Quadro 35: Visão dos acionistas sobre vendas *online*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na visão dos AC1 e AC2 as vendas *online* de automóveis não funcionam, o consumidor ainda tem a necessidade de testar o automóvel antes da compra. A internet é muito eficiente para aproximar o consumidor do automóvel, porém, para finalizar a compra o consumidor vai até a concessionária. Outro ponto importante é que muitos automóveis são comercializados a prazo, o que significa análise de crédito e documentação para a financeira, sendo assim, a comercialização totalmente *online* não funciona na visão destes acionistas.

O AC3 não concorda com os demais sócios e acredita na comercialização *online*, o consumidor quer agilidade e preço isso vai mudar a forma de compra do automóvel. Hoje o consumidor compra o automóvel e pode levar no mesmo dia, com a compra *online* o tempo de pegar o automóvel muda.

AC1: Tanto não funciona que a fábrica fez tentativas de vendas 100% *online* e não deu certo, o cliente ainda precisa do vendedor.

AC2: Exatamente isso, não deu certo.

AC3: Uma tentativa de vendas *online* feita pela fábrica em comparação a anos de vendas tradicionais não pode ser considerada. Precisa de mais tempo para medir a aceitação.

Quadro 36: Possibilidades de venda *online*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os AC1 e AC2 a fábrica usou lançamentos de automóveis para levar o consumidor a experiência de consumir *online* e na opinião dos mesmos não funcionou (Quadro 36). O produto é muito complexo e com valor elevado, o que

fazer que o consumidor vá até a concessionária para buscar mais informações. Os AC1 e AC2 acreditam que o vendedor tem muito poder de convencimento diante ao consumidor e a venda *online* não tem o mesmo potencial. Os mesmos acionistas ainda discorrem que a comercialização do automóvel *online* deixa a concessionária com menor possibilidade de comercializar os demais produtos e isso gera menor margem em toda cadeia de valor da concessionária. Sem o consumidor na concessionária fica difícil de fidelizar e estabelecer uma relação comercial entre a concessionária e o consumidor.

Por outro lado, o AC3 considera a comercialização *online* de automóveis é o futuro, o novo consumidor vai forçar a mudança para o mercado de *e-commerce* e gerar mais mudanças no mercado de automóveis (Quadro 36). O AC3 afirma que a concessionária que fizer primeiro uma plataforma de interação com o consumidor gerando conteúdo e ofertando automóveis com um custo menor que o modelo tradicional de comercialização, vai ter sucesso nesse mercado.

A discordância entre os acionistas sobre vendas *online* gerou um momento tenso entre os mesmos, que pediram para avançar para o próximo tópico, porém, o pesquisador alimentou o debate questionando sobre a possibilidade de uma plataforma digital própria da concessionária, como um aplicativo para celular que fosse alimentado com as ofertas da fábrica de automóveis e com informações gerando conteúdo sobre automóvel para o consumidor; essa ideia seria bem recebido pelos acionistas? Para o AC3 sim, sem dúvidas seria apreciado. Já os AC1 e AC2 discordam e afirmam que isso não tem futuro, em determinado momento os AC1 e AC2 informam que qualquer investimento neste momento no departamento de automóveis novos precisa de muito cuidado, o compartilhamento está chegando com força, não será fácil enfrentar esse novo concorrente. Neste momento os três acionistas pedem para passar para o próximo tópico.

4.4.3 Autocenter

A primeira percepção que o pesquisador observou dos acionistas foi troca de olhares positivos entre eles. O AC1 pediu para o pesquisador esclarecer que tipo de autocenter. Esclareceu-se que o Autocenter surge como oportunidade nas entrevistas para um atendimento mais rápido, com menor custo e possibilitando

atendimento de todas marcas de automóveis. Hoje o pós-venda da Panambra é exclusivo para automóveis Volkswagen. Para os AC1 e AC3 a oportunidade é boa, pois faz o fluxo de pessoas aumentar na concessionária sendo uma oportunidade para todos os departamentos da concessionária e existem riscos que podem ser calculados para o negócio (Quadro 37).

AC1: Esclarece que tipo de Autocenter é este.

AC2: Investir em departamentos que ficam refém do automóvel não é o ideal e precisa de estoque.

AC3: Uhhh, oportunidade é boa o problema é o risco.

Quadro 37: Primeiro posicionamento quanto a possibilidade de Auto Center.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o AC2 qualquer investimento ligado somente ao automóvel é muito arriscado neste momento. Segundo o AC2 o automóvel está se tornando um serviço e vai deixar de ser um bem de consumo, com isso, tudo que estiver ligado diretamente ao automóvel deve ser impactado no curto prazo. Também faz forte afirmação em relação ao estoque necessário para essa operação, para atender automóveis de todas as marcas é necessário comprar peças de outras marcas que não teremos o mesmo poder de compra que a concessionária fiel a marca tem, mas teremos os mesmos custos por ser uma concessionária. Ainda segundo o AC2 o custo de estoque inviabiliza essa operação (Quadro 37).

AC1: Usar a hora ociosa do mecânico.

AC2: Somos fiel a marca e assim devemos continuar.

AC3: O estoque é caro, negócio é bom.

Quadro 38: Segundo posicionamento quanto a possibilidade de Autocenter.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Panambra é uma concessionária fiel à Volkswagen, todos produtos são Volkswagen automóveis, peças e o pós-venda. Para o AC2 ser fiel e manter a tradição com mais de sessenta e oito anos de história junto a marca, essa fidelidade é importante para a Panambra. Já o AC1 entende que a baixa demanda do mercado

de automóveis deixa os funcionários com tempo ocioso no pós-venda e o auto center com atendimento de todas as marcas supriria esse tempo. Também faz referência ao estoque que aumentaria muito para atender todas as marcas. Seguindo a mesma linha o AC3 afirma que, mudar o pós-venda para um modelo de auto center é uma mudança positiva para a concessionária, ainda concorda que o estoque custa caro, mas é um bom negócio.

4.4.4 Locadora de Automóvel

Esse tópico foi um dos mais debatidos entre os acionistas, até com certo conforto entre eles. A locadora de automóveis não é assunto novo para os acionistas, já discutiram em outra oportunidade essa questão e acabaram não fazendo o investimento. Segundo o AC1 na década de 1990 a Panambra contratou uma consultoria especializada em concessionárias para buscar novas oportunidades de negócios, mesmo com o mercado de automóveis em alta naquele momento a empresa já buscava alternativas para melhorar e aumentar a Panambra (Quadro 39).

AC1: Olha só uma locadora é...

AC2: Venderíamos carros com pouco "KM", isso valorizaria nosso seminovos.

AC3: Até a fábrica ligou, perguntando se estávamos saindo do negócio.

Quadro 39: Primeiro posicionamento sobre a possibilidade de uma locadora.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa consultoria apresentou como oportunidade a Panambra locadora de Automóveis. AC2 afirma que o estudo foi tão grande que entregaram um plano de negócio para a Panambra afirmando que o novo negócio de locadora de automóveis serviria de parceiro para o departamento de seminovos, após o período de locação o automóvel geraria estoque para venda no seminovos. O AC3 informa que no período deste projeto a fábrica (Volkswagen) ficou preocupada com a possibilidade da Panambra não ter mais foco em comercializar automóveis e centralizar a operação em locação. O AC1 colocou que todos acionistas confiavam no projeto e autorizaram o começo.

AC1: Eu estava à frente deste projeto, ficou comigo isso.

AC2: Hoje em dia é mais difícil ainda fazer um negócio desses, grandes empresas investiram pesado em locação.

Quadro 40: Possibilidade de investir numa locadora.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a autorização a consultoria continuou o trabalho e verificou que o público para locação de automóveis, ficaria boa parte centralizada no aeroporto da cidade, esse foi o primeiro impasse causado. Todos departamentos da Panambra por cultura interna sempre buscam além do lucro o fluxo de loja para a concessionária, a ideia sempre é gerar mais de um negócio com o mesmo cliente. Segundo o AC1, ainda tinha outro ponto muito importante, esse projeto não seria viável nas filiais da Panambra, as cidades não comportam tal investimento por não ter aeroporto nas cidades que a Panambra tem suas filiais. Assim, o projeto não ganhou o tamanho que os acionistas esperavam sendo cancelado.

Mesmo a pesquisa desta dissertação mostrando um novo cenário para a possibilidade de locações para os acionistas, o projeto não tem muito valor devido aos riscos do negócio. Os acionistas concordam que não é um bom investimento agora. Para o AC2, fazer um novo modelo de negócio para locação seria igual incentivar o compartilhamento e isso não é bom, além disso representar alto custo para o projeto e retorno baixo. Grandes *players* já estão neste mercado, o que torna muito difícil entrar neste mercado. Conforme o AC3, seria um bom negócio, mesmo que seja um concorrente do departamento de vendas de automóveis. O que dificulta é o custo e não podemos replicar nas filiais o projeto. Segundo AC1, o mercado brasileiro não suporta um modelo de negócio para locação fora dos padrões tradicionais, afirma ainda que o compartilhamento chegou com força no mercado de concessionária e ainda deve chegar mais novidades que dificultam projetos ligados exclusivamente ao automóvel.

4.4.5 Conclusões do Grupo de Foco

Fica evidente que uma das dificuldades de investimento da concessionária é o custo de estoque. Outro ponto forte na Panambra é a cultura, todas filiais oferecem os mesmos serviços e produtos. Nenhum produto ou serviço, na política da companhia, pode ser exclusividade de uma filial ou da matriz. Também aparece como grande preocupação dos acionistas o compartilhamento de automóveis, que prejudica a comercialização de automóveis nos últimos anos. Os acionistas afirmam que não é um bom momento de investir em automóvel, pois muitas novidades chegaram e novidades ainda estão para chegar. Após apresentar aos acionistas as oportunidades que surgiram nas entrevistas com os funcionários e com os especialistas de mercado ficou evidente a escolha dos acionistas em investir na Corretora de Seguros. Os acionistas deixam claro que investir em um departamento que não depende exclusivamente do mercado de automóveis é o grande diferencial da Corretora de Seguros; escalar em vendas e explorar novos mercados deixa os acionistas confortáveis para investir.

4.4.6 Investimentos na opção estratégica preferencial dos acionistas

Na reunião com o Grupo Focal de acionistas, após explicar e debater as oportunidades para inovação na cadeia de valor da Panambra, os acionistas fizeram uma oferta de recurso para investimento na Corretora de Seguros. Ficou acordado entre os acionistas e o pesquisador que o projeto seria desenhado e apresentado para os acionistas para aprovação final.

4.5 Projeto de Inovação na Cadeia de Valor da Concessionária

A partir da definição do Projeto Prioritário de Inovação da PANAMBRA, fruto do conjunto de etapas desta pesquisa, que culminou com o grupo de foco com os acionistas, o pesquisador recebeu a incumbência de dar andamento ao projeto. No processo do grupo focal, ficou clara a visão dos acionistas de que uma proposta de inovação positiva para a Panambra precisa atender os quatro critérios a seguir:

- Não necessitar de estoque;
- O futuro não depender exclusivamente do automóvel;
- Ser replicável em todas as filiais;
- Não expor a concessionária junto a Volkswagen;

Após analisar as oportunidades e respeitando aos critérios estabelecidos pelos acionistas, o elo escolhido da cadeia de valor da Panambra Sul para o projeto de inovação é a Panambra Corretora de Seguros Ltda.

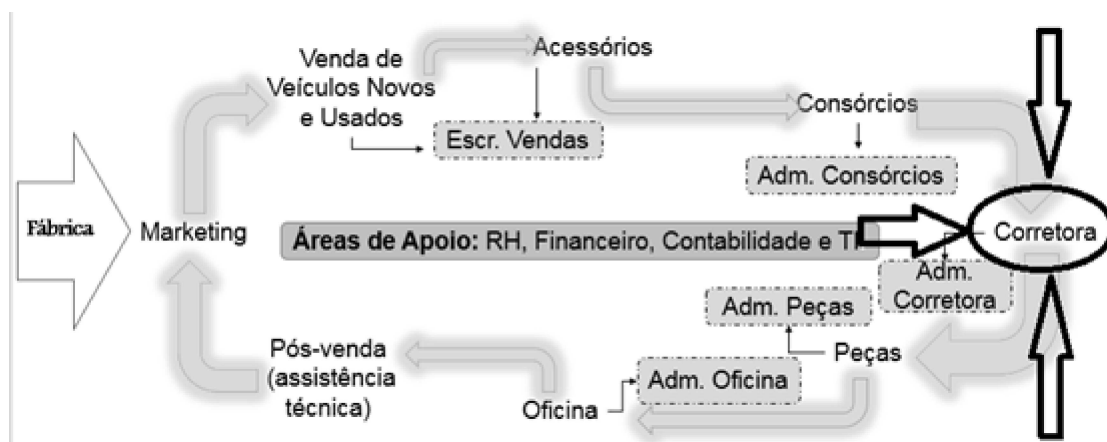


Figura 11: Cadeia de valor circular estendida da Concessionária Panambra Sul demonstrando o elo escolhido para o investimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A corretora de seguros atende os critérios estabelecidos com os acionistas para o investimento.

4.5.1 O projeto de Inovação na cadeia de valor da Panambra: Franquias da Panambra Corretora de Seguros

Após a pesquisa realizada na cadeia de valor da concessionária e seguindo a linha estratégica dos acionistas, a Panambra Corretora de Seguros que tem quarenta e dois anos de mercado é o elo da cadeia de valor da concessionária com maior potencial para investimento. Para escalar em vendas, fazendo uso da marca Panambra, a estrutura de franquias é a oportunidade para expansão do departamento da Panambra Corretora de Seguros.

Segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising), mesmo em um momento adverso da economia, como foi o ano de 2017, o setor de franquias seguiu na contramão da economia e também na criação de empregos diretos, fechando o ano de 2017 com 1.2 milhão de novos postos de trabalho; isso representa 1% de acréscimo em comparação ao ano de 2016. O crescimento em faturamento do setor chegou a 8% em 2017 e a previsão de crescimento do faturamento para 2018 é de 9% (ABF, 2018).

As franquias são comercializadas com dois custos que geram retorno ao franqueador de curto, médio e longo prazo. O primeiro retorno ao franqueador advém da taxa de franquia que é cobrada em troca da concessão do uso da marca na assinatura do contrato, trata-se de um valor fixo cujo pagamento é feito em parcela única. O segundo retorno ao franqueador é proveniente dos *royalties*, que representa ganhos de médio e longo prazo, pois são valores de remuneração periódica pelo uso de sistema, marca, e serviços prestados. O retorno é considerado rápido tanto para o franqueador como para o franqueado e, com a previsão de crescimento das franquias em serviços a expectativa de retorno financeiro para a Panambra é bem considerável (ABF, 2018).

O mercado de seguros também seguiu na contramão da economia Brasileira, com crescimento em prêmio (valor do seguro) em 2017 de 7% em relação a 2016. Com projeção de crescimento de 9% em prêmio vendido para 2018, o ramo de seguros tem grande potencial com novas demandas do mercado de seguros, tais como os seguros de celulares, riscos cibernéticos e D&O (*Directors and Officers*) que é uma modalidade de seguro de responsabilidade civil que visa proteger o patrimônio dos executivos, diretores, gerentes, sócios, conselheiros e administradores quando responsabilizados, judicial ou administrativamente, por decisões que causaram danos materiais, corporais ou morais involuntários a terceiros. Os seguros tradicionais têm muito mercado ainda para ser explorado, segundo dados divulgados somente 30% da frota de automóveis é segurada, as residências somente 12% são seguradas e somente 19% da população brasileira tem seguro de vida. Um estudo realizado pela Universidade de Oxford analisou onze países e constatou que 56% dos brasileiros que ainda não têm seguro de vida pretendem adquirir o benefício. Sendo assim, existe muito mercado a ser explorado em diversos mercados (SUSEP, 2018; Apólice 2017).

Com o mercado de seguros apresentando previsões positiva e com novas demandas de seguros oferecidas pelas companhias de seguros, muitos profissionais buscam esse mercado. Para comercializar seguros é necessário um corretor habilitado com registro na SUSEP, tanto para pessoas físicas quanto para pessoa jurídica. Neste ponto, a franquia tem diferencial competitivo muito atrativo para oferecer, pois com a franquia não existe a necessidade do franqueado ser habilitado na SUSEP porque a Panambra Corretora de Seguros já tem o responsável habilitado. O custo de habilitação é oneroso e só pode ser obtido através de um curso com duração de um ano (Funenseg, 2018).

O investimento no projeto de franquias, além dos retornos financeiros e da possibilidade de expansão da marca Panambra, apresenta certo protecionismo na profissão com a exigência da habilitação de corretor para comercializar seguros pessoa física ou para abrir uma Corretora de Seguros pessoa jurídica. Esses pontos são positivos para o investimento no projeto.

4.5.2 Opções de Franquia

Para atender todas as demandas de profissionais do mercado de seguros e explorar mercados novos, foi projetado dois tipos de franquia da Panambra Corretora de Seguros para Comercialização, que são os Modelos de Franquia *Home* (Figura 12) e de Franquia *Standard* (Figura 13).



Figura 12: Modelo de Franquia *Home*.

Fonte: Pesquisa.

Com a franquia da Panambra Corretora de Seguros na modalidade *Home* é possível trabalhar no conforto residencial pelo franqueado, sem investimentos em

estrutura. A Panambra Corretora de Seguros oferecerá a capacitação dos parceiros franqueados para que possam obter melhores retornos.



Figura 13: Modelo de Franquia *Standard*.

Fonte: Pesquisa.

A franquia da Panambra Corretora de Seguros na modalidade *Standard* é direcionada ao empreendedor que busca uma estrutura de loja padronizada e ancorada na marca Panambra, que é referência no Sul do País. Empresa reconhecida com o prêmio TOP OF MIND como marca mais lembrada pelos gaúchos como revenda de automóveis.

O mercado de seguros não se limita nós seguros tradicionais (Automóveis, Residencial e Vida), existe um mercado com grande potencial para ser explorado pelos corretores. Abaixo (Figura 14) segue uma planilha de todos os ramos de Seguros que a Panambra Corretora de Seguros comercializa.

Ramos de seguros		
	Grupos	Características Gerais
1	Patrimonial	Seguros contra incêndio, roubo de imóveis bem como os seguros compreensivos residenciais, condominiais e empresariais
2	Riscos Especiais	Seguros contra riscos de petróleo, nucleares e satélites
3	Responsabilidades	Seguros contra indenizações por danos materiais ou lesões corporais a terceiros por culpa involuntária do segurado
4	Cascos (em "run off")	Seguros contra riscos marítimos, aeronáuticos e de hangar
5	Automóvel	Seguros contra roubos e acidentes de carros, de responsabilidade civil contra terceiros e DPVAT
6	Transporte	Seguros de transporte nacional e internacional e de responsabilidade civil de cargas, do transportador e do operador
7	Riscos Financeiros	Seguros diversos de garantia de contratos e de fiança locatícia
8	Crédito (em "run off")	Seguros de crédito a exportação e contra riscos comerciais e políticos
9	Pessoas Coletivo	Seguros coletivos de vida e acidentes pessoais, vida com cobertura para risco de sobrevivência, prestamista e educacional
10	Habitacional	Seguros contra riscos de morte e invalidez do devedor e de danos ao imóvel financiado
11	Rural	Seguros agrícola, pecuário, de florestas e penhor rural
12	Outros	Seguros no exterior e de sucursais de seguradoras no exterior
13	Pessoas Individual	Seguros individuais de vida e acidentes pessoais, vida com cobertura para risco de sobrevivência, prestamista e educacional
14	Marítimos	Seguros compreensivos para operadores portuários, responsabilidade civil facultativa para embarcações e marítimos
15	Aeronautico	Seguros de responsabilidade civil facultativa para aeronaves, aeronáuticos, responsabilidade civil de hangar e responsabilidade do explorador ou transportador aéreo
16	Microseguros	Microseguros de pessoas, microseguros de danos
17	Saúde	Seguro Saúde

Fonte: Susep

Figura 14: Seguros comercializados pela Panambra Corretora de Seguros.

Fonte: Panambra Corretora de Seguros.

O público potencial para as franquias da Panambra Corretora de Seguros é muito diverso. Outro aspecto relevante é que a franquia pode ser um excelente investimento para proprietários de Corretora de Seguros que já tem uma carteira de cliente conforme exemplos abaixo.

- a) Empreendedor com aptidão para vendas;
- b) Empreendedores de outros ramos, assim agregando mais uma oportunidade de receita;

- c) Bancários que possuem relacionamento com clientes e buscam mais liberdade e qualidade de vida;
- d) Proprietários de Corretora de Seguros (pequeno porte) que buscam melhores condições de comercialização;
- e) Proprietários de Corretora de Seguros (pequeno porte) que buscam reduzir custos administrativos, a franquia possibilita o gerenciamento de toda parte administrativa de a Corretora gerando redução de custo e maior retorno financeiro ao parceiro.

As franquias da Panambra Corretora de Seguros atendem os critérios exigidos pelos acionistas para investimento. As oportunidades de investimento sem custo de estoque, que não dependa exclusivamente do automóvel e são replicáveis em todas as filiais da concessionária, gerando mais negócios para a Panambra. Trata-se de um investimento com grande potencial de expansão no Rio Grande do Sul, principalmente nas cidades que a Panambra tem concessionária.

O projeto de franquias da Panambra Corretora de Seguros também pode gerar resultados indiretos para a concessionária. Todo cliente da corretora que tiver sinistro será atendido pela oficina da Panambra Sul, isso gera volume de negócio para oficina e peças da concessionária.

4.5.3 Apreciação do Projeto pelos Acionistas

Após a conclusão desse material, de franquias para a Panambra Corretora de Seguros, foi apresentado o projeto para os acionistas. O projeto foi aprovado com unanimidade sendo escolhida a Focus Consultoria para formatar, desenvolver e estruturar os sistemas de franquias da Panambra com base no projeto da dissertação.

Os Principais objetivos da Consultoria são:

- a) Realizar pesquisa com a concorrência, visando aperfeiçoar a qualidade e os serviços da Panambra;
- b) Indicar o plano de franquia e melhorias para a unidade atual;
- c) Avaliar o grau de franqueabilidade e o potencial de mercado neste setor;

- d) Elaborar ferramentas para a expansão da rede;
- e) Construir documentos para o suporte aos franqueados;
- f) Auxiliar a construção dos instrumentos jurídicos necessários à futura franqueadora;
- g) Treinar e capacitar a equipe da Corretora após a finalização do projeto.

A construção da rede de franquias da Panambra Corretora de Seguros será desenvolvida em três fases, que são:

Fase 1- Análise Interna, Análise de Mercado, Aprimoramento do Negócio e Plano de Franquia.

Fase 2- Estruturação da Franqueadora, Expansão e Desenvolvimento e suporte.

Fase 3- Estratégia Jurídica e Preparação e Treinamento.

O projeto de sistematização do modelo de franquias para a Panambra Corretora de Seguros tem duração total de dezesseis semanas, conforme contrato em anexo (Anexo I).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve por objetivo desenvolver uma proposta de inovação em produtos e serviços da concessionária Panambra, a partir de um estudo das ameaças de disrupção e apresentando um mapeamento dessas ameaças identificadas na cadeia de valor da concessionária. Outro ponto desenvolvido nessa pesquisa foi a identificação e avaliação das oportunidades de inovação na cadeia de valor da Panambra, com base na aplicação de um grupo focal formado por acionistas. Trata-se, portanto, de um investimento de uma empresa, na área de atuação da UNISINOS, no desenvolvimento de seu capital humano, para buscar soluções para seu direcionamento estratégico de médio e longo prazo.

Os objetivos dessa pesquisa estão alinhados à busca de alternativas e novos negócios para a concessionária Panambra, que atualmente enfrenta um mercado em plena disrupção. Com o mercado de automóveis atravessando momentos difíceis, devido a chegada dos aplicativos de compartilhamento de automóveis, a disrupção no mercado de automóveis está longe do seu fim. São mudanças radicais de comportamento do consumidor com relação ao automóvel, o uso é prioridade, mas a compra não. O consumidor quer usar o automóvel, porém não quer ter o custo de propriedade do mesmo. O compartilhamento estabeleceu-se a partir dessa fraqueza do mercado de automóveis e gerou benefícios únicos para o consumidor unindo custo e comodidade.

Os problemas do mercado de automóveis não são exclusividade dos compartilhamentos e do custo de propriedade, outros pontos de fraqueza desse mercado são as margens reduzidas, custo de estoque e as tendências do mercado de automóveis para automóveis elétricos e autônomos. A concessionária precisa dispor de muito valor de capital de giro devido ao estoque de automóveis novos, automóveis seminovos e peças. Com as margens reduzidas o custo operacional alto deixa a operação em desequilíbrio e pouco rentável para a sustentabilidade do negócio.

Nesta dissertação de mestrado, as ameaças e oportunidades derivadas da disrupção no mercado automobilístico foram debatidas a partir de entrevistas com dois grupos amostrais, sendo o primeiro formado por funcionários da Panambra e o

segundo por especialistas. O resultado dessas entrevistas conectadas ao referencial teórico foram as bases para o mapeamento das oportunidades e ameaças dentro da cadeia de valor da concessionária Panambra, conforme cap. 4.2 p.71 e 4.3 p.75.

Como decorrência do mapeamento das oportunidades foi realizado um Grupo Focal com os acionistas da Panambra para discutir as possibilidades de implementação das oportunidades identificadas pela pesquisa. Após discutir cada oportunidade com os acionistas ficou evidente que a busca é por novos negócios que não tenham vínculo direto com automóveis, conforme pode ser examinado no cap. 4.4.5 p. 86. Existe a preocupação dos acionistas com o futuro da venda de automóveis, novas tendências de produtos/serviços ligados ao automóvel e a força do compartilhamento não deixa margem confortável para investimento nesse momento.

Na visão dos acionistas a melhor opção é esperar o mercado de automóvel passar pelas ondas de inovação disruptivas que vem enfrentando, como o compartilhamento, automóveis elétricos e automóveis autônomos. Ficou definido com o resultado do grupo focal que o elo a ser investido é a corretora de seguros, pelo potencial que existe no mercado de seguros. A corretora de seguros tem possibilidade de escalar o mercado e não depender exclusivamente do automóvel para sua sustentabilidade.

Como resultado das pesquisas foi apresentado para os acionistas um projeto de franquias da Panambra Corretora de Seguros, conforme pode ser examinado no cap. 4.5.1 p.87. O projeto corrobora com os acionistas em buscar alternativas de negócios desvinculados ao automóvel e sem custo de estoque. São inúmeras fontes de oportunidades para a área da Corretora de Seguros com muitos ramos de seguros para explorar. A *franchising* em expansão nos serviços e as previsões otimistas do mercado de seguros levam a crer que a franquia de seguros tem potencial para gerar valor sustentável para a Panambra.

O projeto de franquia para a Panambra Corretora de seguros possibilita vendas em massa de seguros e a oportunidade de trabalhar em diversos ramos de seguros, conforme pode ser examinado cap. 4.5.2 p.89. Com a experiência da corretora e a marca forte que a Panambra tem no Rio Grande do Sul, a franquia nasce com a credibilidade do grupo Panambra e absorve a história positiva de fidelidade dos clientes com a marca Panambra. Foi autorizado pelo grupo de

acionistas a implementação de um projeto de franquias da Panambra Corretora de Seguros. Para tal, como resultado destas pesquisas, foi contratada a empresa Focus Consultoria para formatar, desenvolver e estruturar o sistema de franquias a ser implementado na Panambra.

Os objetivos propostos com a dissertação foram atingidos, e a evidência deste sucesso do investimento realizado é que a organização autorizou e aprovou os investimentos apontados pela presente dissertação de mestrado, demonstrando inequivocamente o retorno do investimento realizado no seu capital humano. A pesquisa evidência as dificuldades que o mercado de automóveis enfrenta com a disrupção. Fica evidenciado nos resultados deste estudo que a disrupção no mercado de automóveis não está perto do fim. A transformação digital ainda vai trazer novidades para esse mercado, trazendo novos *players* com novos modelos de negócio. Outra evidência que ficou tangível na pesquisa é a dificuldade de manter o estoque necessário, pelo impacto financeiro decorrente da variedade e volume deste estoque, para sustentar o negócio. Tais resultados demonstram que existe a necessidade de buscar novos negócios para a Panambra.

A Panambra é uma empresa familiar e busca sua profissionalização desde 2012, quando a família fundadora deixou a empresa. Com a diretoria profissional buscando melhorar o negócio, foi oferecido ao pesquisador o desafio de estudar o *case* da Panambra no mestrado para ajudar a empresa a reposicionar suas estratégias de futuro e desenvolver uma proposta de inovação na cadeia de valor. O retorno do investimento feito pela Panambra no custeio do mestrado foi apresentado pelo pesquisador aos acionistas na forma de um projeto de franquias, que visa fortalecer um dos elos da cadeia de valores da empresa.

O projeto de franquias da Panambra Corretora de Seguros foi aprovado pelos acionistas, conforme pode ser examinado no cap. 4.5.3 p.92. Ficou claro para a diretoria da Panambra que investir em capital humano gera resultados de curto, médio e longo prazo para a organização. O material captado com a pesquisa tem grande valor para a organização, pois a Panambra pode verificar o alinhamento de seus gerentes, supervisores e diretores com os especialistas de mercado. Outro ponto é o retorno do capital investido no mestrado do pesquisador. Com o aval dos acionistas para o projeto de franquias da Panambra Corretora de Seguros, a empresa Focus Consultoria fez uma pesquisa de mercado com possíveis

investidores e já possui uma lista de espera pelo projeto, o que demonstra o retorno imediato do investimento nessa pesquisa para a empresa.

5.1 Possibilidades para Estudos Futuros

Como contribuição final desta dissertação de Mestrado, afloram possibilidades de futuros estudos sobre os temas aqui tratados, e apresentamos algumas destas possibilidades a seguir:

- a) Em relação ao compartilhamento de automóveis, há forte tendências para a diminuição das vendas de automóveis com uma forma demanda por compartilhamento. O mercado já absorveu aplicativos como Uber, Cabify, 99 Pop e Bla, Bla Car. Ainda existem outros aplicativos que devem chegar ao mercado e gerar benefício para o consumidor, com isso reduzindo a demanda por vendas de automóveis.
- b) O consumidor, em busca do compartilhamento, rompe os elos da cadeia de valor e passa a consumir o carro somente quando necessita e não almeja mais a posse. O consumidor busca o resultado imediato que é obtido pelo seu uso, desnecessária a sua posse.
- c) Novos produtos são tendência no mercado de automóvel, como o automóvel elétrico que vai alterar a cadeia de valor do pós-venda, e a disponibilidade futura do automóvel autônomo, que pode despertar o interesse por mais compartilhamento.
- d) O custo de propriedade do automóvel é muito elevado, elevando fortemente a demanda por compartilhamento devido a este alto custo de propriedade para consumidor. Seguro, IPVA e depreciação deste ativo são pontos que favorecem o compartilhamento e não a compra.
- e) O custo de estoque da Concessionária é um ponto relevante nesta discussão, são muitas opções de automóveis novos e isso gera necessidade de estoque alto na concessionária. Boa parte das vendas de automóveis novos tem como parte do pagamento um automóvel seminovo, com isto aumentando o valor do estoque.

- f) O setor de franquias em serviços vem crescendo, e a projeção do mercado é que os seguros devem entrar com força nesse mercado e gerar bons resultados e novos postos de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Natália Cristina. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação – **O Positivismo Fenomenologia, O Marxismo**. Formação (Online), v. 1, n. 20, 2013.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: **estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHRISTENSEN C.M. **The Innovator Dilemma** - Harvard Business School. 1997.
- CHRISTENSEN C.M and RAYNOR Michael E. **The Innovator's Solution** - Harvard Business School. 2003.
- D'AGOSTINI, Michele Antunes da Silva; SOBRINHO, Samuel Rodrigues Lopes. **Industria 4.0–Futuro Promissor Para a Modalidade De Transporte VLT (Veículo Leve Sobre Trilhos)**. Ignis: Periódico Científico de Arquitetura e Urbanismo, Engenharias e Tecnologia da Informação, v. 5, n. 2, p. 26-32, 2017.
- GANS Joshua. SCOTT Erin L. STERN Scott **Estratégia para Startups** - Harvard Business Review. 2018.
- GENNARI, Adilson Marques. **Globalização, neoliberalismo e abertura econômica no Brasil nos anos 90. Pesquisa & Debate**. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política. v. 13, n. 1 (21), 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 176, 2002.
- GUISSONI, Leandro Angotti; OLIVEIRA, Tânia Veludo de; TEIXEIRA, Thales. **Um novo momento para o e-commerce**. GV-executivo, v. 15, n. 1, p. 14-17, 2016.
- HOLLANDA FILHO, Sergio Buarque de. Nota: **o estabelecimento de um regime automotivo diante da criação da OMC**. Estudos Econômicos (São Paulo), v. 33, n. 4, p. 771-792, 2003.
- ITO Joi e HOWE Jeff. **Disrupção e Inovação - Como Sobreviver ao Futuro Incerto**. Alta Books Editora -Rio de Janeiro – 2018.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Harvard Business Press, 1996.
- KRONMEYER FILHO, Oscar Rudy. **Pilotagem de empresas: uma nova abordagem no desdobramento, implantação e monitoramento da estratégia**. 2006.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. 1. ed. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MANZINI, Eduardo José. Portal de ajudas técnicas para educação: equipamento e material pedagógico especial para educação, capacitação e recreação da pessoa com deficiência física: **recursos para comunicação alternativa**. 2ª ed. Brasília: MEC; SEESP, 2006

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do trabalho**. 26.ed. atualizada até 5-1-2010. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MORAIS, Leandro Pereira. **Ciência, tecnologia e inovação (CT&I) para o desenvolvimento inclusivo e sustentável: breves reflexões sobre o papel das tecnologias sociais (TS)**. Radar. n. 54, 2017.

MORGAN, D. **Focus Groups as Qualitative Research**. London. 1997.

NISHIDA, Kitaro; DILWORTH, David Augustine. **Fundamental Problems of Philosophy the World of Action and the Dialectical World**. Translated with an Introd. By David A. Dilworth. 1970.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. **The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation**. California management review, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro. **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. Organization science, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

PANTALEÃO, Luiz Henrique; ANTUNES JUNIOR, J. A. V.; PELLEGRIN, I. **A Inovação e a Curva da Riqueza**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage; 1990.

PIMENTA, Luiz José; CRUZ, Rossine. **A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil**. Salvador: UNIFACS, v. 158, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da Concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Published November, Harvard Business Review, 1996.

PORTER, Micheal E. **Vantagem Competitiva- Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

SANTOS, Jeferson Machado; KRONMEYER, O. R. **A cadeia de valor sistêmica e sua utilização para implementação da estratégia nas organizações**. São Leopoldo, 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy**. 5. ed. New York: Harper & Brothers, 1976.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller, 2009.

SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade da Indústria Exportadora Brasileira de Papel de Imprimir e Escrever: uma análise da inovação sob a ótica da cadeia de valor**. Revista Produção Online, v. 5, n. 3, 2005.

SPENDER, J.-C. **Pluralist epistemology and the knowledge-based theory of the firm**. *Organization*, v. 5, n. 2, p. 233-256, 1998.

TAURION Cesar - **Tecnologias emergentes: Mudança de atitude e diferenciais competitivos nas empresas**. Editora Évora – São Paulo - SP 2017.

TEIXEIRA, Thales S.; JAMIESON, Peter. **The Decoupling Effect of Digital Disruptors**. Harvard Business School, 2014.

VACONCELOS, Flávio C. E CYRINO, Ávaro B. **Vatnagem Competitiva: os Modelos teóricos atuais e a convergência entre Estratégia e teoria organizacional**. Rec. Adm Empresas (RAE) Out/Dez. São Paulo – SP – 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

ZHAO, Fang. **Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation**. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 11, n. 1, p. 25-41, 2005.

SITES:

ABF **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/setor-de-franquias-cresce-5-no-1o-tri-de-2018>>. Acesso em agosto de 2017.

ANFAVEA. **Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores**. Disponível em: <www.anfavea.com.br> Acesso em agosto de 2017.

Apólice: **Revista do Mercado de Seguros**. Disponível em: <<https://www.revistaapolice.com.br/2017/04/brasileiros-seguro-de-vida>>. Acesso em agosto de 2017.

Automotivebusiness. **Para executivos, crescimento volta somente após 2017**.

Disponível em: <www.automotivebusiness.com.br>. Acesso em agosto de 2017.
Reposrtagem de Pedro Kutney.

Enterprisers Project. Disponível em: <<https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation>>. Acesso em agosto de 2017.

Fenabrave: <http://www.fenabrave.org.br:8082/plus/>

Folha de São Paulo. **Produção de veículos no Brasil cai 11% em 2016 e afasta 9.000 trabalhadores.** Disponível em: <www.folha.uol.com.br> acesso em agosto de 2017.

Funenseg: **Escola Nacional de Seguros.** Disponível em: <<http://www.ens.edu.br/unidade-detalle/porto-alegre-funenseg>> Acesso em agosto de 2017.

Gazeta do Povo. **Indústria automotiva perde espaço no PIB.** Disponível em: <www.gazetadopovo.com.br>. Acesso em julho de 2017.

Revista Quatro Rodas: Glauco Lucena – ><https://quatorrodas.abril.com.br/noticias/os-pros-e-contras-do-carro-eletrico>. Acesso em julho de 2017.

Revista online: **Isto É.** Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20150904/quem-tem-medo-uber-whatsapp-cia/295998>> Acesso em agosto de 2017.

Revista Exame. **Notícias sobre Inadimplência.** Disponível em: <www.exame.abril.com.br>. Acesso em agosto de 2017.

SUSEP. <http://www.susep.gov.br>

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevistas dos Funcionários (GF)

Perguntas:

Segundo Porter (1996), Magretta (2012), Vasconcelos e Cyrino (2000), ser competitivo é buscar uma diferenciação. As estratégias buscam melhorar a performance, as organizações devem buscar ser inigualáveis e não a melhor. Para Porter (1989) buscar diferenciação nos produtos evitando competição por preços.

1- Quais diferenciais competitivos temos na Panambra para entregar mais valor para cliente e não entrar em guerra de preço?

Para Magretta (2012) as empresas precisam focar em departamentos que tenham mais expertise, os demais departamentos precisam ser terceirizados para gerar eficiência na operação.

2- Quais departamentos temos possibilidade de terceirização, gerando maior eficiência e menor custo?

Segundo as teorias de Teixeira e Jomieson (2014), Christensen (1997), Ito e Howe (2018) os autores fazem reflexões sobre disrupção do mercado. Citam Uber como novo concorrente para mercado de automóveis, criando uma nova cadeia de valor para o consumidor. Cliente não quer mais custo de propriedade só quer usar. Novos modelos de negócios gerando baixo custo e comodidade para o consumidor. *Players* entraram no mercado nas fraquezas de empresas tradicionais.

3- Quais ameaças na sua visão à disrupção do mercado de automóveis gera para Panambra?

4- Quais oportunidades à disrupção do mercado de automóveis gera para Panambra?

5- Qual sua perspectiva em relação ao futuro das concessionárias diante da chegada das plataformas digitais?

Para Porter (1989) os elos são atividades primárias, atividades de apoio. Para Silva (2005) cada elo é uma parte da empresa que busca o mesmo ideal. Santos e Kronmeyer (2015) elos são um ou mais entregáveis de cada processo dentro da cadeia de valor. No desenho da cadeia de valor da concessionária fica evidente o grande número de departamentos primários na Panambra.

6- Quais as possíveis redução de gargalos/custo nas atividades primárias da concessionária?

Para Zhão (2005) inovações incrementais são pequenas melhorias ou correções de produtos e serviços oferecidos aos clientes. Senge (2009) o processo de feedback gera vantagem competitiva. A estratégia dinâmica circular que retroalimenta o processo fazendo correções gera vantagem competitiva.

7- A estratégia da Panambra é clara para você?

Schumpeter (1976) a inovação é como um processo de destruição criativa novos produtos tomam o lugar de seus pares. Nonaka e Konno (1998) trazem o conhecimento de “BA”. Conhecimento tácito compartilhado gerando conhecimento explícito. No conceito dos autores qualquer lugar é possível criar “porto” do “BA”. Este conceito de “BA” gera inovação com ideia de quem está na operação da empresa.

08- Quais possíveis inovações podemos adotar no departamento de vendas da Panambra?

09- Na sua visão as vendas online é um bom negócio para a concessionária?

10- A inteligência artificial é uma oportunidade ou ameaça para o mercado de automóveis?

11- Na sua visão à Panambra explora o conhecimento interno dos funcionários para criar serviços e produtos?

12- A Panambra investe no aperfeiçoamento dos funcionários?

APÊNDICE 2

Roteiro de Entrevistas dos Especialistas (GE)

Segundo as teorias de Teixeira e Jomieson (2014), Christensen (1997), Ito e Howe (2018) os autores fazem reflexões sobre disrupção do mercado. Citam Uber como novo concorrente para mercado de automóveis, criando uma nova cadeia de valor para o consumidor. Cliente não quer mais custo de propriedade só quer usar. Novos modelos de negócios gerando baixo custo e comodidade para o consumidor. Players entraram no mercado nas fraquezas de empresas tradicionais.

1- Quais ameaças na sua visão à disrupção do mercado de automóveis gera para Panambra?

2- Quais oportunidades à disrupção do mercado de automóveis gera para Panambra?

3- Qual sua perspectiva em relação ao futuro das concessionárias diante da chegada das plataformas digitais?

Schumpeter (1976) a inovação é como um processo de destruição criativa novos produtos tomam o lugar de seus pares. Nonaka e Konno (1998) trazem o conhecimento de “BA”. Conhecimento tácito compartilhado gerando conhecimento explícito. No conceito dos autores qualquer lugar é possível criar “porto” do “BA”. Este conceito de “BA” gera inovação com ideia de quem está na operação da empresa. Para Zhão (2005) inovações incrementais são pequenas melhorias ou correções de produtos e serviços oferecidos aos clientes. Para Ito e Howe (2018) e Christensen (1997) os novos modelos de negócios que foram criados pela transformação digital estão prejudicando as organizações tradicionais e destruindo a cadeia de valor tradicional.

4- Na sua visão a chegada do carro elétrico é positiva ou negativa para as concessionárias? (pensando em venda e pós venda).

5- Na sua visão qual o futuro da indústria de automóveis venda ou compartilhamento?

6- A inteligência artificial é uma ameaça para o setor de automóveis?

7- Qual inovação para o setor de automóveis a indústria 4.0 pode trazer?

ANEXO I

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

FOCUS DESENVOLVIMENTO GERENCIAL LTDA., pessoa jurídica de direito privado, com sede na Avenida Getúlio Vargas, 1151, salas 1603/1604, Menino Deus, Porto Alegre/RS, CEP 90150-005, inscrita no CNPJ sob o nº 24.769.437/0001-52, neste ato representada na forma do seu contrato social, por seu sócio administrador Wagner da Roza Lovatto, brasileiro, solteiro, empresário, portador da CI nº 2094716129 e inscrito no CPF nº 839.626.030-34, doravante denominada **CONTRATADA**

e

PANAMBRA CORRETORA DE SEGUROS LTDA., pessoa jurídica de direito privado, com sede na Av. Padre Cacique, nº 1178, bairro Praia de Belas, Porto Alegre/RS, CEP 90.810-40, inscrita no CNPJ sob o nº 88.703.996/0001-42, neste ato representada na forma do seu contrato social, por seus sócios-administradores Fernando Duarte Canabarro, brasileiro, casado, engenheiro mecânico, portador do RG nº 1009259498 e inscrito no CPF sob nº 352.733.130-15, e Jucelino Luis de Oliveira, brasileiro, casado, corretor de seguros, portador do RG nº 1001998564 e inscrito no CPF sob nº 081.648.439-20, doravante denominada **CONTRATANTE**,

As partes acima qualificadas têm entre si justo e acertado, na melhor forma de direito, o presente **CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**, mediante as cláusulas e condições seguintes, que mutuamente aceitam, a saber:

CAPÍTULO I – DO OBJETO

CLÁUSULA PRIMEIRA

O presente Contrato tem por objeto a prestação de serviço de consultoria pela **CONTRATADA** em favor da **CONTRATANTE**, pelo qual a primeira se obriga a formatar, desenvolver e estruturar o sistema de franquias a ser implementado na rede PANAMBRA SEGUROS.

Parágrafo Único – O referido projeto será desenvolvido conforme proposta fornecida pela **CONTRATADA**, datada do dia , a qual fará parte integrante deste

contrato, e envolverá os seguintes objetivos secundários, devendo a **CONTRATADA** em todo o processo de desenvolvimento e execução observar e aplicar o que estipula a legislação pertinente a matéria:

- Realizar pesquisa de satisfação com o público-alvo e pesquisar a concorrência, visando a aperfeiçoar a qualidade e os serviços da PANAMBRA;
- Analisar o negócio internamente, com a finalidade de compreender os principais processos e estrutura financeira;
- Indicar o plano da franquia e melhorias para a unidade atual;
- Avaliar o Grau de Franqueabilidade e o potencial de mercado neste setor;
- Desenvolver a Estrutura Organizacional necessária para a gestão de uma rede de franquias;
- Elaborar ferramentas para a expansão da rede;
- Elaborar os Manuais e Ferramentas necessárias de acordo com as especificações do sistema de franquias a ser desenvolvido;
- Construir documentos para o suporte aos franqueados;
- Auxiliar na definição do melhor modelo jurídico-legal a ser seguido pela PANAMBRA, assim como na construção dos instrumentos jurídicos necessários à futura franqueadora;
- Treinar e capacitar a equipe PANAMBRA após a finalização do projeto.

CAPÍTULO II – DO PREÇO E DAS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

CLÁUSULA SEGUNDA

Pela prestação dos serviços de consultoria, a **CONTRATANTE** pagará à **CONTRATADA** a importância total de [REDACTED], a ser paga em 4 (quatro) parcelas de [REDACTED], com vencimento sempre no [REDACTED]





Parágrafo Primeiro: Os pagamentos serão realizados mediante apresentação de fatura/boleto bancário pela **CONTRATADA**. Caso a data aprazada recaia em fins de semana ou feriado, o pagamento será prorrogado para o primeiro dia útil subsequente.

Parágrafo Segundo – RESSARCIMENTO. A **CONTRATANTE** pagará, mediante reembolso ou adiantamento, com consulta prévia e comprovação, quaisquer despesas que a **CONTRATADA** realizar para atender os interesses da primeira e que não estejam previstos nos custos do presente projeto de consultoria. Estão incluídos no valor do projeto todos os deslocamentos, alimentação e estada da equipe do projeto para realização de reuniões referentes à execução do projeto. As apresentações de etapas, bem como os treinamentos serão realizados na sede da **CONTRATANTE**.

Parágrafo Terceiro - Caso o prazo para o pagamento exceda em 15 (quinze) dias corridos a data de vencimento da parcela, a **CONTRATADA** enviará uma correspondência à **CONTRATANTE** notificando o atraso no pagamento. Se o pagamento não for efetuado em até 30 (trinta) dias corridos após o vencimento da parcela, a **CONTRATADA** está autorizada a recorrer a meios legais para que a parcela em atraso seja quitada.

Parágrafo Quarto – Toda e qualquer quantia que for devida à **CONTRATADA** em razão do presente ajuste e que for paga fora do prazo estabelecido, será acrescida de multa convencional de 2% (dois por cento), mais juros de mora de 12% (doze por cento) ao ano, *pro rata die*, além de correção monetária pela variação que expressar o índice do IGP-M ou outro índice oficial que vier a substituí-lo.

CAPÍTULO III – DO PRAZO

ÁUSULA TERCEIRA

presente Contrato vigorará desde a data de início do projeto, [REDACTED], até a data sua efetiva conclusão, sendo determinado, desde já e de comum acordo entre as partes, o prazo de 16 (dezesesseis) semanas, conforme Anexo I.



3

Parágrafo Único – No caso de não serem cumpridas todas as obrigações previstas no presente termo no prazo estipulado acima, permanecerá o mesmo em vigência enquanto remanescer(em) pendente(s) qualquer (quaisquer) obrigação (ões) de alguma das partes contratantes.

CAPÍTULO IV – DAS OBRIGAÇÕES DAS PARTES

LÁUSULA QUARTA

CONTRATADA se obriga a executar os serviços na forma e nos prazos avençados, conforme cronograma (ANEXO I); sendo que se obriga a **CONTRATANTE** a disponibilizar todas as informações necessárias para a realização do projeto e efetuar o pagamento pelos serviços restados na forma e nos prazos estabelecidos nesse contrato.

Parágrafo Primeiro – As informações necessárias solicitadas pela **CONTRATADA** para a realização do projeto devem ser disponibilizadas pela **CONTRATANTE**, no prazo acordado e consignado em ata de reunião devidamente assinada por ambos **CONTRATANTE** e **CONTRATADA**, ou através de documento que comprove a anuência respectiva das partes.

Parágrafo Segundo – No caso de não cumprimento de todas as etapas do projeto, por motivos de responsabilidade da **CONTRATADA**, esta incorrerá em multa contratual de 30% (trinta por cento) sobre o valor total do contrato, independentemente da devolução do que eventualmente tiver sido pago até a data desta constatação e juros de mora de 1% (um por cento) ao mês até a data do efetivo ressarcimento, devidamente corrigida pelo IGP-M, publicado pela Fundação Getúlio Vargas, ou por qualquer outro índice que venha a substituí-lo, na menor periodicidade permitida em lei, sem prejuízo das perdas e danos cabíveis em julgo; no caso de não cumprimento/conclusão das etapas em decorrência de atos da **CONTRATANTE**, esta nada poderá exigir da **CONTRATADA**, que se desobrigará de seguir com o desenvolvimento do projeto enquanto não sanada a falha.



4

Parágrafo Terceiro – A **CONTRATANTE** não poderá se eximir do cumprimento das obrigações previstas na Cláusula Segunda, supra, por atrasos ou descumprimento de obrigações que sejam decorrentes de falhas ou omissões suas.

CAPÍTULO V – DA UTILIZAÇÃO DA MARCA

CLÁUSULA QUINTA

A **CONTRATANTE**, pelo presente contrato, autoriza expressamente que a **CONTRATADA** utilize, quando da divulgação e apresentação de seu rol de clientes, sua logomarca e identidade visual, por intermédio de cartazes, folders, pastas, banners, faixas, páginas da Internet, mas não limitadas a esses meios.

Parágrafo Único – A **CONTRATADA** compromete-se a respeitar e zelar por suas marcas e imagem institucional, de modo a não colocar em risco a credibilidade, seriedade, idoneidade, sigilo de informações fornecidas em decorrência da realização do projeto da **CONTRATANTE**.

CAPÍTULO VI – DA CONFIDENCIALIDADE E SIGILO

CLÁUSULA SEXTA

Serão consideradas para efeito deste termo toda e qualquer informação, patenteada ou não, de natureza técnica, operacional, comercial, jurídica, *know-how*, invenções, processos, fórmulas e *designs*, patenteáveis ou não, **sistemas de produção, logística e layouts**, planos de negócios (*business plans*), métodos de contabilidade, técnicas e experiências acumuladas, documentos, contratos, papéis, estudos, pareceres e pesquisas a que a **CONTRATADA** tenha acesso:

- a) por qualquer meio físico (v.g. documentos expressos, manuscritos, fac-símile, mensagens eletrônicas (e-mail), fotografias etc);
- b) por qualquer forma registrada em mídia eletrônica (fitas, cd's, dvd's, disquetes etc);
- c) oralmente.

..h
H9

Parágrafo Primeiro - A confidencialidade implica na obrigação de não divulgar ou repassar informações e conhecimentos a terceiros não-envolvidos no contrato, sem prévia autorização expressa, por escrito, dos seus detentores.

Parágrafo Segundo - Todas as informações de confidencialidade e sigilo previstas neste termo terão validade durante toda a vigência deste instrumento e, ainda, por um período mínimo de 03 (três) anos do rompimento do vínculo da **CONTRATADA** com a **CONTRATANTE**.

CAPÍTULO VII – DA EXTINÇÃO DO CONTRATO

CLÁUSULA SÉTIMA – DA RESCISÃO E DA RESILIÇÃO

É facultado às partes, a qualquer tempo, resilir o presente contrato, bastando, para tanto, comunicação por escrito, dada com antecedência de 30 (trinta) dias.

Parágrafo Primeiro – Na hipótese de resilição unilateral pela **CONTRATANTE**, com envio de notificação prévia no prazo fixado na Cláusula Sétima, esta ficará obrigada ao pagamento dos valores relativos aos serviços executados até o último dia da prestação efetiva de serviços acrescidos de multa de 60% (sessenta por cento) do valor das parcelas restantes, referente ao cancelamento, bem como de juros de 12% (doze por cento) ao ano, devidamente corrigido pelo IGP-M, publicado pela Fundação Getúlio Vargas, ou por qualquer outro índice que venha a substituí-lo, na menor periodicidade permitida em lei, sem prejuízo das perdas e danos cabíveis em juízo.

Parágrafo Segundo – Caso a notificação a respeito da resilição unilateral seja feita com menos de 30 (trinta) dias de antecedência, serão cobrados, além dos valores previstos pelo Parágrafo Primeiro da Cláusula Sétima, também a importância referente a mais duas semanas de projeto.

Parágrafo Terceiro – Na hipótese da **CONTRATADA** vir a rescindir o contrato de forma unilateral e sem justa causa, além do dever de proceder aviso prévio de 30 (trinta) dias,



6



deverá devolver todos os valores pagos à **CONTRATANTE**, acrescidos de multa de 60% (sessenta por cento) dos valores pagos, com acréscimo de juros de 12% (doze por cento) ao ano, devidamente corrigida pelo IGP-M, publicado pela Fundação Getúlio Vargas, ou por qualquer outro índice que venha a substituí-lo, na menor periodicidade permitida em lei, sem prejuízo das perdas e danos cabíveis em juízo.

Parágrafo Quarto – O descumprimento, por qualquer das partes, das obrigações ora assumidas, por culpa ou dolo, dará motivo à rescisão do presente contrato, sem prejuízo das perdas e danos comprovadamente sofridos.

Parágrafo Quinto – O presente contrato poderá ser distratado, por consenso das partes, resolvido por inadimplência, ou rescindido no caso de infração grave, sem prejuízos de perdas e danos à parte que não der causa à resolução ou rescisão.

CAPÍTULO VIII – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

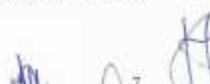
CLÁUSULA OITAVA

Inexiste qualquer vínculo, seja empregatício ou de qualquer outra natureza, entre os empregados, prestadores de serviços, agentes, representantes a qualquer título, da **CONTRATANTE** e da **CONTRATADA** e seus prepostos.

Parágrafo Único – Caso seja ajuizada Reclamatória Trabalhista por pessoas vinculadas diretamente à **CONTRATADA**, com a inclusão da **CONTRATANTE** no polo passivo - sob a alegação de responsabilidade solidária ou subsidiária - a **CONTRATADA** deverá requerer a exclusão da **CONTRATANTE** da ação, na primeira oportunidade de falar nos autos, isentando-a de qualquer ônus e responsabilidade, e assumindo integralmente os ônus da reclamatória.

CLÁUSULA NONA

As disposições deste Contrato refletem a íntegra dos entendimentos e acordos entre as partes com relação ao seu objeto, prevalecendo sobre entendimentos ou propostas anteriores,



escritas ou verbais. Os casos omissos serão resolvidos de comum acordo entre as partes, através de procedimentos administrativos.

CLÁUSULA DÉCIMA

Qualquer alteração deste contrato ou pedido de informações e serviços deve ser reduzido a escrito, podendo ser por meio eletrônico, desde que haja a concordância expressa e escrita de ambas as partes.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

Este Contrato obriga as Partes e seus sucessores a qualquer título. Na hipótese de qualquer cláusula, termo ou disposição deste Contrato ser declarada nula ou inexequível, tal nulidade ou inexequibilidade não afetará quaisquer outras Cláusulas, termos ou disposições aqui contidas, as quais permanecerão em pleno vigor e efeito.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA

Qualquer omissão ou tolerância das partes, em exigir o estrito cumprimento das obrigações ora contratadas ou em exercer qualquer direito deste contrato decorrentes, não constituirá novação ou renúncia, nem afetará o direito de qualquer parte de exercê-lo a qualquer tempo.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA

A relação contratual entre as partes limita-se ao objeto previsto neste instrumento e não representa qualquer outra forma de associação ou vínculo de ordem civil ou trabalhista entre as partes, seus sócios, diretores, funcionários, prepostos, prestadores de serviços, fornecedores e colaboradores ou quaisquer outros agentes que com ela mantenham qualquer relação, seja da natureza que for.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA

Deverá a **CONTRATADA** indenizar a **CONTRATANTE** pelos prejuízos materiais e morais decorrentes de condenações cíveis, com trânsito em julgado, ainda que solidariamente à

CONTRATADA, em demandas ajuizadas por terceiros, com origem na má prestação dos seus serviços.

Parágrafo Único – O direito a indenização prevista nesta Cláusula tem como condição a intervenção da **CONTRATADA** na ação promovida pelo terceiro, fins de possibilitar o exercício de defesa desta. Para tanto, deverá a **CONTRATANTE** promover a denunciação da lide à **CONTRATADA**, nos termos do art. 125 e seguintes do Código de Processo Civil. Caso seja indeferida a denunciação da lide, em primeira e segunda instância, deverá a **CONTRATANTE** notificar extrajudicialmente a **CONTRATADA**, para que esta promova a sua habilitação no processo, na condição de assistente, em tempo hábil ao exercício do direito de defesa.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA

Para dirimir as dúvidas ou questões oriundas deste instrumento que não possam ser resolvidas administrativamente, as partes elegem, de comum acordo, o Foro da Comarca de Porto Alegre, RS.

E por estarem assim justas e contratadas, assinam o presente Contrato, em duas vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas abaixo indicadas.

FERNANDO DUARTE CANABARRO
PANAMBRA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.
CONTRATANTE

JUCELINO LUIS DE OLIVEIRA
PANAMBRA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.
CONTRATANTE

FOCUS DESENVOLVIMENTO GERENCIAL LTDA.
CONTRATADA

Testemunhas:

NOME: ROBERTO RINALDO BUZONI
CPF: 824.480.780-68

NOME: Nicolau Almeida de Santos
CPF: 031.038.020-05

ANEXO I – CRONOGRAMA DE PROJETO

Etapas	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Análise Interna																
Análise de Mercado																
Aperfeiçoamento do Modelo de Negócio																
Plano da Franquia																
Estruturação da Franqueadora																
Expansão																
Desenvolvimento e Suporte																
Enquadramento e Estratégia Jurídica																
Preparação e Treinamento																

ANEXO II

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto de Pesquisa: Instituição:

Unidade Universitária:

Curso:

Orientador:

Pesquisador/aluno:

Informações importantes

1- Natureza da pesquisa: você está sendo convidada (o) a participar deste estudo, que tem como finalidade pesquisar sobre ameaças e oportunidades identificadas na cadeia de valor estendida de uma concessionária de automóveis pelas ameaças de disrupção.

2- Benefícios: ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes para desenvolver uma proposta de inovação em produtos e serviços de uma concessionária de automóveis, a partir das ameaças de disrupção em sua cadeia de valor estendida, onde o pesquisador e seu orientador se comprometem a divulgar os resultados obtidos, sem revelar; contudo, a identidade dos entrevistados.

3- Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem rigorosamente aos critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 196/96, do Conselho Nacional de Saúde. Asseguramos que nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

4- Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e seu orientador terão conhecimento dos dados. Seus dados pessoais serão mantidos em sigilo e apenas os resultados gerais obtidos serão utilizados para alcançar os objetivos do trabalho.

5- Pagamento: você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

6- Envolvimento na pesquisa: você tem liberdade de se recusar a participar e ainda de se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone da pesquisadora ou orientadora do projeto.

Eu, _____,
portador do RG/CPF nº _____ declaro que obtive
todas as informações necessárias para poder decidir, de forma livre e esclarecida,
sobre a minha participação, como voluntário (a), no projeto de pesquisa acima
descrito. Assim sendo, manifesto meu consentimento, firmado através de assinatura,
e autorizo a realização e divulgação dos dados obtidos com a referida pesquisa.
Também declaro que recebi cópia deste Termo de Consentimento.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador
Rivelino – (51)

Assinatura da Orientadora
Orientador – (51)

UNISSINOS – Unidade Porto Alegre: Rua , nº. , Bairro , Porto Alegre/RS.