

# CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA A COMPETITIVIDADE DO VAREJO DE VEÍCULOS NO BRASIL EM 2040

Recebido: 05/08/2017

Aprovado: 02/01/2018

<sup>1</sup>Marcelo da Rocha

<sup>2</sup>Gilberto Sarfati

## RESUMO

A indústria automobilística parece diante de grandes mudanças e transformações. O setor sempre se caracterizou por ser muito dinâmico e pioneiro no desenvolvimento de novas tecnologias, sejam elas de caráter produtivo ou de produto. O pilar desta indústria foi construído sob o modelo de propriedade particular dos veículos. Este cenário começou a mudar mais notadamente a partir da crise econômica de 2008 com o surgimento e popularização de plataformas de compartilhamento de bens, que podem mudar a propriedade veicular em torno do veículo como um serviço. O objetivo deste trabalho é explorar e analisar possíveis cenários prospectivos para a indústria de distribuição de veículos no país em 2040. Foram desenvolvidos quatro cenários em torno das forças motrizes desenvolvimento tecnológico e comportamento do consumidor - Democratização da mobilidade, A vez do consumidor, Nada de novo e Onde vamos parar. O trabalho conclui que a evolução da indústria está ocorrendo e a disrupção chegando. Embora não haja certeza em nenhuma previsão futura, é bastante claro que o modelo de concessionária de hoje - baseado principalmente em vender um veículo de cada vez para indivíduos e depois atender a esses carros em suas oficinas - não sairá ileso em um mundo de compartilhamento, veículos eletrificados, conectados e autônomos.

**Palavras-chave:** Indústria automobilística. Distribuição de veículos. Cenários prospectivos.

---

<sup>1</sup> E-mail: [mrocha\\_1976@hotmail.com](mailto:mrocha_1976@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, (Brasil).  
E-mail: [gilberto.sarfati@fgv.br](mailto:gilberto.sarfati@fgv.br)

**ABSTRACT**

The auto industry seems to face major changes and transformations. The sector has always been characterized by being very dynamic and pioneering in the development of new technologies, be they related to the production system or product. The pillar of this industry was built under the model of private ownership of vehicles. This scenario began to change most notably from the economic crisis of 2008 with the emergence and popularization of asset sharing platforms, which can shift vehicle ownership around the vehicle as a service. This paper focus on the future of the vehicle distribution industry in Brazil. The objective is to explore and analyze possible prospective scenarios for this industry in the country in 2040. Four scenarios were developed around the driving forces technological development and consumer behavior - Democratization of mobility, Consumer turnaround, Nothing new and Where we will stop. The study concludes that there is no doubt that the evolution of the industry is occurring and the disruption coming. While there is no certainty in any future forecast, it is quite clear that today's dealership model - based primarily on selling one vehicle at a time to individuals and then servicing those cars in their workshops - will not leave unscathed in a world of sharing, electrified, connected and autonomous vehicles.

**Keywords:** Automotive industry. Vehicles' distribution. Prospective scenarios.

## 1. INTRODUÇÃO

Há mais de cem anos a indústria automobilística vem apresentando importante papel tanto no desenvolvimento da economia quanto da sociedade moderna. Womack, Jones e Ross (1992) e também Sloan (2001) concordam que a indústria automobilística é a indústria das indústrias, com grande capacidade de movimentar a economia mundial através da produção anual de dezenas de milhões de veículos novos.

O setor automotivo exerce papel extremamente relevante para a evolução industrial brasileira, de forma que o acompanhamento da atividade é significativo para o entendimento de desafios e aspectos fundamentais associados à indústria e ao desenvolvimento produtivo e tecnológico no Brasil. Com um faturamento total de US\$ 46,9 bilhões em 2016 (incluindo autopeças), o que equivale a cerca de 22% do PIB industrial do Brasil (ANFAVEA, 2018), a indústria automobilística tem participação relevante na economia brasileira desde a sua criação. O comércio de veículos automotores, motocicletas e peças movimentou R\$ 324,2 bilhões, representando um total de 10,3% de todo o comércio brasileiro em 2015 (IBGE, 2017). Com este volume tão relevante de negócios não é de se estranhar o interesse pelo mercado automotivo e pelo varejo de automóveis em particular.

Em menos de uma década, temos assistindo a uma vasta quantidade de novidades cujo resultado é uma transformação radical de muitos setores com a entrada de novos concorrentes. A indústria automobilística não estaria imune a todas estas situações e parece em vias de uma profunda transformação graças aos avanços tecnológicos e mudanças nas preferências do consumidor. Desta forma, o objetivo deste trabalho consiste na importância de identificar os diferentes fatores e características que impulsionam a indústria de distribuição de veículos no Brasil, a fim de construir cenários prospectivos para essa indústria em 2040. Assim, dividimos esse trabalho em três etapas fundamentais.

A estrutura do trabalho começa com uma revisão teórica da indústria da distribuição de veículos, seguido da discussão metodológica e procedimentos utilizados para a elaboração do trabalho de modo a compor os futuros cenários prospectivos para a indústria de distribuição de veículos no Brasil, por fim, tratamos da conclusão deste trabalho.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A venda dos primeiros automóveis no país se deu através de importadores - representantes dos negócios das montadoras no Brasil. Tal cenário permaneceu durante as primeiras duas décadas do século passado. Esses agentes faziam os pedidos as matrizes das montadoras, preparavam a documentação necessária à importação e realizavam a entrega dos veículos aos clientes finais. Basicamente estavam presentes apenas no eixo Rio-São Paulo (GRANDE, 2004).

Com a chegada das primeiras montadoras no país, por volta de 1920, e a necessidade de possuir os canais de vendas para escoamento da produção, as fábricas criaram suas redes de distribuição, conforme o modelo norte-americano, dando novo impulso à combinação entre venda e prestação de serviços. Surgem assim os primeiros revendedores autorizados, independentes do ponto de vista jurídico, mas dependentes do lado comercial e administrativo, seguindo normas específicas feitas pela indústria. Além da comercialização dos automóveis, eram responsáveis também pela assistência técnica com oficina e mão de obra especializada. As relações entre distribuidores e montadoras começaram a ser regidas por Contratos de Concessão, que preservavam os interesses e necessidades das montadoras e controlavam os revendedores.

O modelo de distribuição baseado em franquias (ou concessões) nasceu nos Estados Unidos por volta de 1930, consolidando-se nos anos 1950 (Mercer apud Grande, 2004). Os principais motivos que contribuíram para o surgimento e a consolidação deste modelo de distribuição foram:

- a) Não havia canais diretos de distribuição viáveis do ponto de vista econômico-financeiro. Desta forma, a distribuição por meio de franquias surgiu como uma alternativa a integração vertical, evitando investimentos necessários por parte das montadoras;
- b) Os consumidores, ainda inexperientes, necessitavam de uma quantidade grande de informação, que poderia melhor ser dada por um distribuidor local;
- c) Com a baixa confiabilidade dos veículos da época, havia uma grande necessidade de pontos de serviços para reparos e manutenções;

- d) Com a expectativa de vendas crescentes, as montadoras exigiam exclusividade dos distribuidores;
- e) Os possíveis negócios gerados para um distribuidor (vendas de veículos novos e seminovos, vendas de peças e serviços diversos) seriam suficientes para proporcionar um negócio interessante aos distribuidores.

O conceito de concessão prevê basicamente três itens principais (Pedroza, 1993):

- a) Fornecimento de bens e mercadorias;
- b) Licenciamento da marca;
- c) Cláusula definindo uma área demarcada que protege o distribuidor de uma concorrência direta em área demasiadamente próxima.

As redes de revendedores foram criadas como extensões lógicas do modelo *supplypush* (empurrar a produção). Essas redes foram projetadas para manter o estoque, fomentar capital privado (sem ameaçar o controle dos fabricantes), servir e apoiar a manutenção dos produtos (veículos), ainda com baixa confiabilidade e requerendo manutenção intensiva. Essas redes geralmente foram construídas em torno de empresários com atuação restrita a uma área geográfica definida, vendendo uma ou no máximo duas marcas.

A partir da década de 1950, com a instalação definitiva das montadoras no Brasil, houve a necessidade por parte das montadoras de remodelar o sistema de distribuição e rever os contratos vigentes. As redes de distribuição foram ampliadas, com a nomeação de novos distribuidores, muitas vezes sem nenhuma experiência no ramo.

Para aqueles revendedores antigos, tradicionais, os novos contratos de concessão se apresentaram ainda mais rigorosos, passando a determinar as concessionárias os volumes de estoques mínimos a serem mantidos para cada loja, bem como os prazos para comercialização dos mesmos. A nomeação e local de instalação dos distribuidores eram decididas unilateralmente pelas montadoras, que tinham autonomia também de rever os contratos de concessão. Não havia qualquer regulação deste setor até meados da década de 70.

Apenas em 1979, com a promulgação da Lei 6729/79, também conhecida como Lei Renato Ferrari, houve alguma regulamentação do setor e proteção dos interesses dos distribuidores de veículos (Grande, 2004). Tal

lei sofreu uma revisão em 1990, mas mesmo com a proposta partindo das associações de marcas, sua regulamentação ainda é bastante favorável às montadoras de veículos.

A abertura dos mercados brasileiros no início da década de 1990 permitiu que os consumidores tivessem acesso a uma variedade maior de produtos importados, tecnologicamente mais avançados e de qualidade superior. Como resultado, a indústria e os revendedores enfrentaram uma redução nos lucros, e ambos tiveram que passar por processos de reestruturação. Como resultado, algumas empresas foram forçadas a fechar ou vender suas operações a grupos financeiramente mais fortes, devido ao aumento da concorrência e à falta generalizada de capacidade gerencial para enfrentar as novas condições do mercado (Marx & Tortato, 2010). Surgia o movimento de formação de grandes grupos de concessionárias, multimarcas, com várias lojas espalhadas geograficamente, com interferência direta ou indireta das montadoras, em maior ou menor intensidade.

A abertura das importações trouxe ao país uma variedade de marcas novas, que desafiaram a hegemonia das quatro grandes montadoras aqui instaladas. Uma delas foi a francesa Citroën, trazida ao Brasil pelas mãos do empresário Sergio Habib. A marca chegou a ser quinta marca em volume de vendas no país, desempenho que foi fundamental para que a holding PSA instalasse, no início dos anos 2000, uma produção própria no país. O empresário também foi o responsável por trazer a marca chinesa JAC ao Brasil em meados de 2010, porém sem tanto sucesso. Outras marcas como a Renault, em 1992, e Hyundai, em 1999 também chegaram por meio de importadores oficiais, representantes exclusivos das marcas no país, neste caso o empresário Carlos Alberto de Oliveira Andrade (CAOA). O caso da Hyundai é ainda mais interessante. Com o sucesso da marca no país, a montadora licenciou a marca Hyundai para a COOA para a produção de veículos, que inaugurou uma fábrica em Anápolis/GO em 2007. O distribuidor acabou tornando-se também montadora.

Nesta mesma época as concessionárias passaram a sofrer também a concorrência cada vez maior de centros automotivos, oficinas independentes de mecânica e funilaria, redes de lojas de autopeças etc. Após o término da garantia de fábrica dos veículos, muitos clientes procuram esses serviços em detrimento das concessionárias, sobretudo em função dos altos preços de

seus serviços. Temos que considerar também a importante evolução dos automóveis em termos de qualidade. Nossas “carroças” passaram a competir em pé de igualdade com produtos importados, de qualidade significativamente superior, provocando uma reação das montadoras a melhorar a qualidade dos veículos aqui produzidos. Por outro lado, carros de melhor qualidade conseqüentemente requerem menor manutenção e reparos, afetando ainda mais o faturamento dos departamentos de serviços das concessionárias.

Até o início dos anos 2000, a distribuição de veículos novos era feita exclusivamente pela rede de concessionárias. Neste momento a GM inovou, introduzindo a venda de um modelo (Celta) diretamente ao consumidor final através da *internet*. Praticamente todas as montadoras aderiram a esta nova modalidade de venda. Inicialmente esse novo canal de distribuição gerou uma série de especulações sobre o futuro das concessionárias. Alguns acreditavam que seria o fim das mesmas. Outra possibilidade que surgiu foi à mudança do papel das revendas, uma vez as vendas de veículos novos sendo realizadas pelas montadoras, caberia às revendas a função de entrega dos veículos novos, serviços de manutenção e reparo, compra e venda de veículos usados e serviços agregados (vendas de acessórios, financiamentos, seguros etc.). Nesse contexto, as concessionárias assumiriam um papel secundário neste modelo de negócio. Porém, este novo canal de vendas enfrentou forte resistência dos clientes naquele momento. A importância da relação presencial, “olho no olho”, a necessidade de ver o carro e fazer um *test drive* ainda mostrava-se essencial para fechar a compra. A venda direta das montadoras ao cliente final pela *internet* foi abandonada alguns anos depois, com a maioria das marcas disponibilizando em seus sites oficiais apenas um configurador para os clientes terem uma noção dos preços e dos equipamentos disponíveis nos modelos. O distribuidor manteve seu papel fundamental na relação de confiança da marca com o consumidor.

Embora esse novo canal não tenha representado ameaça definitiva a rede de concessionárias, é inegável que ele trouxe impactos no sentido de modificar as relações fabricantes-revendedores, revendedores-consumidores finais e fabricantes-consumidores finais. Até então as revendas é que “detinham” o relacionamento com o consumidor. A partir desse momento, com o aumento nos fluxos de informação, os fabricantes passam a assumir

um papel maior na relação com o consumidor final, permitindo uma relação fabricante-consumidor efetiva. Nesse aspecto, estima-se que 90% dos consumidores buscam informações nos *sites* das montadoras e concessionárias como suporte a decisão de compra do automóvel (Mckinsey, 2014).

Outro elemento oriundo da *internet* e do comércio eletrônico foram os *sites* de veículos independentes. *Sites* como Webmotors e Icarros não vendem veículos diretamente ao consumidor final, mas agem como intermediadores para os interessados em vender e comprar. Além de fornecerem informações sobre veículos e serviços automotivos. *Sites* como estes empoderaram os consumidores com informações antes disponíveis apenas aos revendedores e montadoras. Adicionalmente, facilitam a comercialização de veículos usados entre os consumidores finais, que passam a contar com um canal adicional, e não desprezível, de comercialização sem ter que passar por uma concessionária ou loja de veículos independente.

Estima-se que 15% do custo de um veículo se deve a distribuição. Há, naturalmente, alguma variação por país e segmento; por exemplo, as vendas a frotistas (empresas) são menos dispendiosas do que o varejo. No entanto, o percentual parece maior do que deveria ser. Embora as montadoras nos Estados Unidos e Europa estejam “presas” aos concessionários em antigas e complexas relações comerciais, no Brasil tal situação se mostra mais frágil, ainda bastante favorável às montadoras. De qualquer forma, as montadoras parecem começar a explorar e fazer lobby em busca de novos caminhos que possam reduzir seus custos, utilizando canais mais eficientes para atingir diretamente os consumidores. Essas mudanças no sistema de distribuição em última análise visam reduzir os custos ao minimizar o número e as despesas com as concessionárias, usando a tecnologia para um melhor controle de estoque. Tais economias podem vir das vendas via canais digitais. Nos Estados Unidos, em alguns estados como Texas e Arizona, as montadoras são proibidas de vender diretamente ao consumidor final, proibição esta que a Tesla tem lutado para eliminar. Em vez de se opor a Tesla, como fazem alguns fabricantes de automóveis, estes parecem ver esta mudança potencial como uma oportunidade para transformar seu modelo de negócio.

Os clientes têm utilizado cada vez mais a *internet* para pesquisar sobre compra de automóveis. Clientes que antes visitavam entre quatro e cinco

concessionárias antes de comprarem seus veículos, atualmente não visitam nem duas (PWC, 2017). Usando análises de dados em busca de tendências demográficas e de localização, os fabricantes de automóveis esperam obter economias com o gerenciamento dos estoques e das instalações dos revendedores. Eles podem atingir preferências do cliente de forma mais eficaz e distribuir um mix de produtos mais apropriado para cada região.

O estudo da consultoria KPMG, *Global Automotive Executive Survey 2018* revela que 57% dos executivos entrevistados acreditam que entre 30 e 50% das concessionárias já não existirá em 2025. Isso certamente é um sinal de alerta e cria a necessidade urgente de repensar conceitos de varejo e modelos de negócios para esta indústria.

Nos EUA, a participação de jovens entre 20 e 24 anos que possuem licença para dirigir caiu de 92% em 1983 para 77% em 2014 (Sivak & Schoettle, 2016). Outro estudo conduzido pela KPMG, *Global Automotive Executive Survey 2017*, revela que até 2025, 35% dos consumidores concordam, em absoluto ou em parte, em não mais ter seu próprio carro. Esse número é ainda mais significativo entre jovens de 18 a 30 anos, chegando a 42%. Por outro lado, o número de membros de empresas compartilhamento de veículos que compartilham carro na América do Norte cresceu mais de 100% de 2012 a 2016 (Statista, 2017).

A mudança para a mobilidade compartilhada, permitindo que os consumidores usem a solução ideal para cada finalidade, levará a novos segmentos de veículos especializados projetados para necessidades muito específicas. Por exemplo, um veículo construído especificamente para serviços de compartilhamento – ou seja, projetado para alta utilização, robustez, quilometragem adicional e conforto dos passageiros - já seria milhões de unidades hoje; e este é apenas o começo. Como resultado dessa mudança para diversas soluções de mobilidade, um em cada dez carros novos vendidos em 2030 pode ser provavelmente um veículo compartilhado, afetando as vendas de veículos para uso particular, porém, parcialmente compensado por uma taxa de substituição mais rápida para veículos compartilhados (McKinsey, 2016). Isso significaria que mais de 30% dos quilômetros conduzidos em carros novos vendidos poderiam ser através de mobilidade compartilhada. Nesta trajetória, um em cada três veículos novos vendidos poderia ser potencialmente um veículo compartilhado em 2050.

Sundararajan (2016), atribui o surgimento da economia compartilhada a duas determinantes fundamentais, sendo elas as tecnológicas e socioeconômicas. Para Chase (2015), o surgimento da economia do compartilhamento - ou o que ela denomina *Peers Inc* - é impulsionada pela nova tecnologia, promovendo uma revolução dentro do capitalismo à medida que reinventamos o papel dos consumidores, fabricantes e até mesmo da propriedade. É o paradigma da economia do compartilhamento: uma transformação da relação entre empresas e pessoas. Considerando a revisão destas literaturas defende-se que há três condições principais que possibilitaram o surgimento do fenômeno da economia compartilhada. São elas: a condição tecnológica, a socioeconômica e a urbana, sendo todas elas fundamentais para a compreensão das outras, uma vez que não são fenômenos isolados, mas sim, produtos de outros fenômenos e condições anteriores.

Segundo Ganski (2010), os veículos são utilizados uma hora em média por dia. Para Sundarajan (2016), a maioria da população utiliza seu veículo menos de 10% de sua vida útil, o que significa que a grande maioria desses veículos está estacionada em garagens ou nas ruas mais de 90% do tempo. Ganski apud Sundarajan (2016) propõe que produtos de valor elevado e baixa utilização, como um veículo, por exemplo, são os mais propícios a serem compartilhados.

### 3. Metodologia

Neste trabalho utilizamos a técnica de cenários prospectivos. Utilizamos para isso uma ampla fonte de dados, incluindo pesquisas em livros, periódicos, trabalhos acadêmicos, congressos, artigos de jornais e estudos diversos. Adicionalmente foram conduzidas entrevistas em profundidade com importantes profissionais da indústria. Todos eles estão na indústria há mais de dez anos, tendo passado neste período por diferentes posições e áreas de atuação. Todas as entrevistas foram feitas pessoalmente e individualmente com cada um dos entrevistados.

Estas entrevistas foram baseadas em um questionário, criado e aplicado de modo a obter a maior quantidade possível de informações dos entrevistados. Os questionários continham perguntas sobre o background e histórico profissional de cada entrevistado e seus pensamentos sobre o

momento atual e futuro da indústria. Segue abaixo o perfil dos entrevistados, segmento de atuação e data da realização das entrevistas.

Tabela 1 - Entrevistas realizadas

<b>Perfil do entrevistado</b>	<b>Segmento</b>	<b>Data</b>
Gerente Nacional de Vendas	Montadora	17 de março de 2018
Gerente de Planejamento e Produto	Montadora	29 de março de 2018
Diretor de Operações	Concessionária	20 de fevereiro de 2018
Diretor de Operações	Concessionária	07 de março de 2018
Ex-sócio de um grande grupo de concessionárias e atual membro do Conselho de Administração de uma grande locadora	Concessionária e locadora de veículos	27 de março de 2018

Fonte: Autoria própria

Segundo Schwartz (2006, p. 15): "Cenários são uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grande incerteza. O nome deriva do termo teatral "cenário", o roteiro para uma peça de teatro ou filme. Cenários são histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, histórias capazes de nos ajudar a reconhecer as mudanças de nosso ambiente e a nos adaptar a elas".

O planejamento de cenários pode ser definido como uma descrição narrativa internamente consistente, plausível e desafiadora de possíveis situações no futuro, com base em uma complexa rede de fatores de influência. Da mesma forma, Schwartz (2006) define cenários como uma ferramenta para organizar as percepções individuais sobre possíveis ambientes futuros mediante decisões tomadas no presente. Em outras palavras, os cenários são narrativas plausíveis sobre o futuro, mas não são previsões, porque não é possível determinar as condições futuras com um grau de certeza razoável.

A finalidade dos cenários exploratórios é, segundo Van Der Heijden (2005, p. 64), "ampliar a compreensão do sistema, identificar elementos predeterminados e descobrir conexões entre as várias forças e eventos que conduziam esse sistema, o que levaria a uma melhor tomada de decisão".

Marcial (2001) considera a elaboração de cenários prospectivos uma das ferramentas mais adequadas para auxiliar na definição de estratégias em ambiente turbulento e incerto. Adicionalmente, afirma que nestas situações, a definição de estratégias torna-se tarefa árdua para as organizações que não disponham de ferramentas adequadas para lidar com elas, já que antigos métodos baseados em tendências não se aplicam a este novo contexto.

O planejamento de cenários foi introduzido no contexto empresarial pela primeira vez na década de 1970 na Royal Dutch Shell (Van der Heijden, 2005), como uma técnica de planejamento que substituiu ferramentas de previsão tradicionais. O francês Pierre Wack, funcionário da Shell, e seu time tentaram uma abordagem inovadora, visando um uso consistente de cenários no ambiente de negócios e não apenas em ambientes estritamente militares. O novo método ajudou a empresa a lidar melhor com a crise do petróleo de 1973, a qual a Shell reagiu significativamente mais cedo e com mais sucesso do que seus concorrentes.

O objetivo principal do planejamento de cenários é desenvolver diferentes visões possíveis sobre o futuro e a análise das possíveis consequências para as empresas e governos. Assim, o planejamento de cenários ajuda os gerentes a desafiar seus pressupostos e estar mais bem preparados para os possíveis desenvolvimentos futuros. O valor do planejamento de cenários não depende tanto da criação de cenários, mas na discussão de consequências (Bishop, Hines & Collins, 2007). Portanto, argumentamos que o planejamento de cenários oferece flexibilidade e abertura do pensamento estratégico postulado por Mintzberg (1994).

Entre as abordagens mais influentes são os da Royal Dutch Shell (Shell, 2003) e da empresa de consultoria Global Business Network (GBN & Schwartz, 2006). Millet (2003, p. 18) inclusive cita estes como os "padrões-ouro da geração de cenários corporativos".

A metodologia definida por Schwartz (2006) para o processo de construção de cenários envolve basicamente oito etapas:

- 1) Identificação da questão principal;
- 2) Identificação dos fatores-chave (microambiente);
- 3) Identificação das forças motrizes (macroambiente), classificadas em elementos pré-determinados e incertezas críticas;

- 4) Classificação dos fatores-chave e forças motrizes, por grau de relevância e incerteza;
- 5) Definição da lógica dos cenários, de modo a reduzir a quantidade de cenários possíveis;
- 6) Descrição dos cenários (narrativa);
- 7) Análise das implicações e possíveis alternativas de decisões;
- 8) Seleção de indicadores e sinalizadores principais.

Nestas etapas devemos considerar os “modelos mentais” dos executivos – visão de mundo, incertezas e preocupações. Schwartz (2006) ressalta que os cenários defrontam-se com dois mundos: o mundo dos fatos e o mundo das percepções. Apesar de explorar os fatos, são dirigidos as percepções no interior da cabeça dos tomadores de decisão. O objetivo é reunir e transformar informações de relevância estratégica em novas percepções. Uma vez que esse processo funcione, a experiência criativa gera um insight sincero dos gestores, levando a novas ideias além do alcance anterior da mente. Como em geral só prestamos atenção naquilo que acreditamos, o planejador de cenários deve ter consciência de seus filtros e reajustá-los frequentemente, possibilitando a entrada de mais informações.

- 1) Identificação da questão principal: é necessário definir o escopo do trabalho que motivou a construção do cenário em questão. Sugere-se começar de “dentro para fora” ao invés de “fora para dentro”, ou melhor dizendo, devemos começar com um assunto específico para depois construir o ambiente que o cerca. Em seguida, podemos definir as dimensões – tempo e espaço – que o estudo irá cobrir, preparando uma lista de possíveis consequências a longo prazo;
- 2) Identificação dos fatores-chave (microambiente): uma vez definida a questão principal, é necessário listar os fatores-chave, que se entende pelas principais forças existentes no ambiente próximo do ramo de atividade da empresa, devendo incluir clientes, fornecedores, concorrentes etc.;
- 3) Identificação das forças motrizes (macro ambiente): são as forças capazes de influenciar os fatores-chave identificados anteriormente. A identificação dessas forças é menos óbvia, podendo ir além das forças sociais, econômicas, ambientais e tecnológicas. Devemos procurar as relações existentes entre as

diversas forças e os possíveis impactos. Tais forças são os elementos que movem o enredo de um cenário;

- 4) Classificação dos fatores-chave e forças motrizes: uma vez identificados fatores-chave e as forças motrizes, é preciso separar os elementos pré-determinados das incertezas críticas. Primeiramente, consideramos o grau de importância para o sucesso da questão principal. Posteriormente, o grau de incerteza em torno desses fatores e tendências. Schwartz (2006) indica identificar dois ou três fatores mais importantes e mais incertos;
- 5) Definição da lógica dos cenários: é considerada uma das etapas mais importantes do processo de construção dos cenários, com o objetivo de terminar apenas com alguns cenários, cujas diferenças serão fundamentais para aqueles que tomam as decisões;
- 6) Descrição dos cenários (narrativa): trata-se da descrição, detalhamento dos cenários, voltando-se para a lista de fatores e tendências consideradas nas etapas dois e três. Os cenários devem ser apresentados em forma de narrativas, explicando-os em detalhe;
- 7) Implicações e alternativas de decisões: em virtude do desenvolvimento dos cenários em detalhe, volta-se a questão principal para analisar as implicações de cada decisão em cada cenário. Requer-se imaginar qual a situação da organização para cada situação descrita nos cenários e as decisões as serem tomadas no caso de ocorrer um determinado enredo;
- 8) Seleção de indicadores e sinalizadores principais: finalmente, a última fase consiste na identificação dos indicadores e sinalizadores. O objetivo aqui é possibilitar o contínuo monitoramento dos cenários a serem acompanhados de tal forma a habilitar as organizações a perceber mudanças no ambiente, facilitando alterações de rumo antes do estabelecimento de um novo cenário.

#### **4. Cenários Prospectivos da Indústria de Distribuição de Veículos em 2040**

Para o desenvolvimento dos cenários, a pergunta central foi considerada: qual o futuro para a indústria de distribuição de veículos no Brasil em 2040?

Após a análise das entrevistas e da literatura relacionada, duas forças motrizes foram identificadas: desenvolvimento tecnológico e comportamento do consumidor.

Do lado do desenvolvimento tecnológico, desde a invenção do primeiro automóvel, a indústria automotiva segue um caminho linear de desenvolvimento. Nos últimos anos, assistimos ao surgimento em paralelo de três megatendências - direção autônoma, conectividade e eletrificação. Essas tendências parecem ter a capacidade de reformular completamente a indústria automotiva num ritmo jamais visto. Não apenas as montadoras e seus fornecedores, mas também as empresas de tecnologia têm destinado enorme quantidade de recursos em busca de uma solução que atenda a estas novas demandas. Todos buscam a vanguarda no desenvolvimento dessas tecnologias.

Por outro lado, a tecnologia poderia continuar evoluindo de forma incremental e, nesse caso, o ritmo de desenvolvimento dessas novas tecnologias e sua absorção pelo mercado seriam mais lentos. Com investimentos em P&D crescentes, as grandes empresas não monetizariam suas descobertas para justificar esses custos e haveria tendência para uma maior concentração no setor. Do mesmo modo, poucas *startups* (novos entrantes) teriam a capacidade de entregar suas inovações com sucesso. Algumas empresas podem rapidamente se deparar com problemas operacionais imediatos mais importantes que investimentos estratégicos de longo prazo. Esta situação pode ser descrita como um jogo de poker, onde todos estão *all in*, sendo o resultado altamente incerto e improvável que favoreça a todos na mesa. Uma incerteza crítica que surge é ritmo de adoção dessas novas tecnologias. É difícil prever quando e como essas novas tecnologias serão absorvidas pelo mercado. Evidências sugerem que ainda é difícil para os fabricantes terem retornos substanciais com tais tecnologias com o modelo de negócio vigente considerando que os consumidores, em grande parte, não seriam capazes de arcar com seus custos. Principalmente num país como o Brasil onde o custo de aquisição e manutenção de um veículo é altíssimo.

Em relação ao comportamento do consumidor, mudanças nos hábitos de consumo de (não apenas) jovens consumidores, o interesse crescente no compartilhamento de veículos e na utilização flexível de vários meios de transporte, tem levantado questões sobre se possuir um veículo pode se tornar menos atraente e o impacto de novos conceitos de mobilidade nas vendas potenciais de automóveis. Embora o automóvel tenha sido incorporado em nosso dia-a-dia e seja parte inseparável de nossa cultura, o automóvel desponta como um incômodo tanto no sentido econômico como no sentido ambiental. Os catalisadores, elementos predeterminados dessas mudanças, têm sido a ascensão da geração *millennial*, o crescimento da população urbana, as mudanças climáticas, o amadurecimento das redes sociais e, sobretudo as sucessivas crises econômicas no Brasil que tem efeito direto na condição socioeconômica das pessoas.

Por outro lado, possuir o próprio automóvel traz inúmeros benefícios para seu proprietário: comodidade, conforto, liberdade, praticidade e segurança são alguns deles. Além disso, mais que mobilidade, o automóvel representa um estilo de vida, um símbolo cujo significado é relevante para os consumidores, pois são usados para criação e manutenção de status, realização pessoal e até mesmo poder. Talvez as pessoas ainda não estejam dispostas a abrir mão dos benefícios e símbolos alcançados por meio da propriedade do automóvel.

A figura 1 mostra as forças motrizes identificadas:



Figura 1 - Forças motrizes  
Fonte: Autoria própria

Dessa forma, se utilizarmos essas duas forças motrizes como base para os eixos de uma matriz, podemos delinear quatro cenários plausíveis para o futuro da indústria de distribuição de veículos no Brasil.

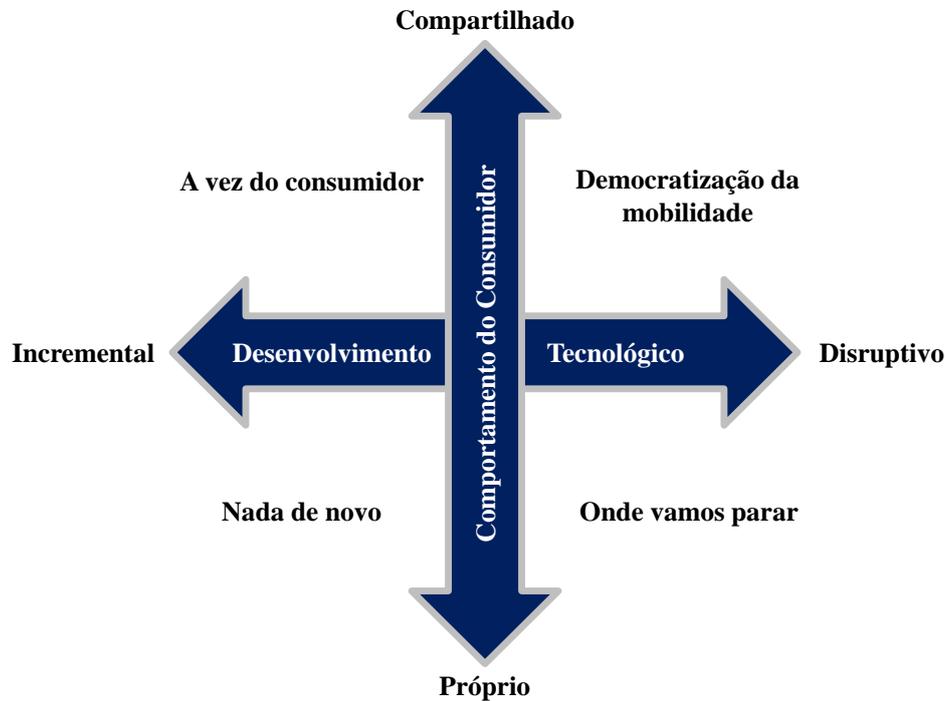


Figura 2 - Cenários prospectivos para a indústria de distribuição de veículos no Brasil  
Fonte: Autoria própria

### **Narrativa - Democratização da mobilidade**

Hoje, 27 de abril de 2040 completo 64 anos. O Brasil evoluiu razoavelmente nos últimos 20 anos. Um país mais consciente e maduro surgiu após a grande crise de 2014. O país aprendeu com tantos erros, dificuldades e sofrimentos de décadas atrás. Ainda moro em São Paulo, capital. Trabalho atualmente como executivo numa grande empresa de serviços de mobilidade digital, subsidiária de uma montadora japonesa. Após a última reforma da previdência, em 2036, ainda faltam quatro anos para me aposentar. É hora de sair para o trabalho e um dos veículos autônomos e elétricos da empresa já me espera na garagem do prédio. São Paulo foi uma das primeiras cidades do mundo a prover infraestrutura para os veículos autônomos. O trânsito melhorou muito depois disso. A poluição também. Chegamos a ter quatro carros próprios em casa. Hoje só temos um, que mantive apenas depois de muita insistência de minha esposa. Ela ainda privilegia a liberdade de ter seu próprio carro. Meus dois filhos chegaram a

ter seus próprios carros em algum momento. Mas rapidamente desistiram. Falavam que ter carro próprio era “coisa de velho” (e para falar a verdade, é mesmo). Dificilmente eles usam nosso carro. Andam por todo o lado de veículo compartilhado e de transporte público, que melhorou muito nos últimos anos. Não querem perder tempo dirigindo e muito menos investir seu dinheiro num carro próprio. Ter um próprio carro tornou-se realmente um “luxo” nos tempos de hoje, sobretudo num país que ainda aparece na relação dos países mais caros do mundo para se possuir um automóvel. É possível se locomover com total facilidade, tranquilidade e a um custo baixíssimo sem ter um veículo próprio. Em 2040 é possível solicitar um carro através do assistente de voz já instalado em boa parte das residências brasileiras. Aqui na cidade de São Paulo, o veículo compartilhado, autônomo e elétrico consegue atender aos chamados num tempo médio de 5 minutos, 24 horas por dia e 365 dias por ano. Esse tempo não é muito diferente em outras cidades brasileiras. Quanta diferença de décadas atrás onde éramos reféns do carro próprio. Ou tínhamos um carro próprio ou sofríamos no caos do transporte público. A mobilidade de hoje é muito mais democrática, popular, sustentável e consciente.

Principais indicadores deste cenário: produção e vendas de veículos novos, frota circulante de veículos, número de veículos por habitante, evolução do número de membros de empresas de compartilhamento de veículos, produção de veículos com sistemas de condução autônoma versus tradicional, produção de veículos movidos à combustão versus veículos híbridos e/ou movidos à bateria.

### **Explicação**

Mobilidade - o movimento de pessoas e bens, fornecendo acesso a empregos, educação, saúde e comércio. No entanto, o sistema de mobilidade vigente até as primeiras décadas do século 21 não poderia atender à demanda futura sem aumentar o congestionamento e a poluição nas cidades. Os jovens e consumidores com experiência digital, com uma mentalidade diferente das gerações anteriores, mais abertos a coisas novas e adeptos a compartilhar suas experiências abertamente, criaram oportunidades para novos modelos de negócios que pudessem atraí-los. Deste modo, há algum tempo que o automóvel deixou de ser um sonho para os brasileiros. Os

padrões sociais de mobilidade foram mudando paralelamente ao surgimento do carro “digital”, autônomo, elétrico e conectado. Serviços de mobilidade inovadores baseados em compartilhamento de carros e de carona aumentaram sua participação de mercado, particularmente nas grandes cidades, onde uma parcela significativa das famílias deixou de possuir seu próprio carro.

A indústria automobilística (montadoras, fornecedores e distribuidores) dormiu e acordou no meio de um grande pesadelo: o movimento da propriedade individual em direção ao acesso compartilhado à mobilidade. Em outras palavras, o carro tornou-se majoritariamente um serviço.

A tecnologia encolheu a lacuna da conveniência entre compartilhar versus possuir. Por exemplo, a *internet* das coisas (IoT) pode rastrear a localização e utilização de bens, enquanto a inteligência artificial (AI) pode prever onde e quando os recursos precisam ser disponibilizados. E uma vez que os carros são predominantemente autônomos, não havia motivos para que eles não pudessem se tornar um serviço.

O elevado custo de aquisição e manutenção (impostos, taxas, seguro, restrições ao uso (rodízio veicular, “lei seca” etc.) e manutenção propriamente dita) de um automóvel no Brasil, bem como a crescente consciência econômico-financeira e ambiental, pouco a pouco fez as pessoas perceberem que possuir um automóvel seria desnecessário, dispensável. Milhões de pessoas que antes tinham um veículo apenas como um sonho, hoje podem utilizar-se deste meio de transporte com frequência, facilidade e baixo custo. A decisão de compra do consumidor tornou-se muito mais racional e consciente, minimizando decisões de compra emocionais e por impulso.

Neste contexto, havia uma lacuna enorme entre a perspectiva de futuro dos revendedores - vista a partir de suas localizações físicas e relacionamentos existentes - e projetos de ecossistemas de mobilidade, onde tudo está conectado e fluindo livremente.

O setor estava muito mal posicionado para este novo ambiente: instalações superdimensionadas, processo de vendas insatisfatório com grande geração de atrito com os clientes, equipes mal preparadas e sem as competências necessárias etc. As concessionárias de automóveis, como conhecíamos, não existem mais. O carro passou ser um produto de nicho,

destinado a um consumidor ainda mais exigente, que quer ter seu próprio carro como uma demonstração de status e poder. Dispostos a enfrentar as fraquezas inerentes ao tradicional modelo vendas baseadas em concessões e querendo expandir sua participação na cadeia de valor, as montadoras assumiram a distribuição, com *show rooms* próprios instalados em pontos comerciais estrategicamente localizados servindo como plataformas de experiência e relacionamento com clientes. Muitas das transações começam nesses locais e são concluídas nos aplicativos ou *web sites* das montadoras (qualquer semelhança com o modelo de negócio da Tesla não é mera coincidência). Adicionalmente alguns destes pontos também incluem centros de serviço para manutenção e assistência técnica aos veículos.

A "inovação" começa com um aplicativo que permite o usuário escanear qualquer veículo na rua de seu interesse. O aplicativo reconhece o modelo e disponibiliza todas as informações sobre ele. O comprador em potencial escolhe a cor e agenda um *test drive* na loja de sua escolha. Para dirigir o carro, o usuário precisa tirar uma *selfie* para que a empresa reconheça seu cadastro digital. Posteriormente, o cliente vai até uma dessas lojas, que vai escanear o rosto cadastrado, recuperar o pedido e liberar o carro para o *test drive*, que será de no máximo três dias. Há um limite de cinco *test drive* a cada dois meses.

Depois desse período, ele poderá comprar o veículo, também por meio do aplicativo, ou pedir outro modelo para teste. É a "*amazonification*" da indústria automobilística. E paralelamente a isso, as principais montadoras também fizeram parcerias para venda de veículos através de empresas de comércio eletrônico como Amazon e Alibaba.

Já para quem não tem interesse em ter um veículo próprio, mas não quer abrir mão da comodidade de ter um veículo à disposição, é possível contratar um serviço de assinatura mensal que dá acesso aos clientes à frota de veículos da marca através de um pagamento fixo mensal.

O mercado da mobilidade também é formado, sobretudo por provedores de serviços de mobilidade digital e provedores de compartilhamento de veículos, sendo os principais *players*, subsidiárias das montadoras.

### **Narrativa - A vez do consumidor**

Semana que vem minha esposa completa 60 anos. Eu e meus filhos vamos fazer uma surpresa para ela: vamos presentear-la com um carro novo. Seu carro tem três anos e está na hora de trocá-lo. Confesso que trocar de carro nunca foi uma atividade prazerosa. O modelo de experiência de compra do cliente de varejo automotivo permaneceu relativamente estático por um longo tempo. O processo era longo, burocrático, muitas vezes obscuro, cheio de idas e vindas. Quase sempre tínhamos um desgaste enorme antes de sair de carro novo. Mas muita coisa mudou. Hoje é possível comprar um carro quase que ao toque de um botão. O processo é muito mais simples, transparente, consistente e justo. Os processos físicos e digitais estão integrados e se complementam. As lojas proporcionam uma experiência de compra imersiva. Outro dia ela viu um modelo novo de carro na rua. Através do aplicativo da marca, agendou um *test drive* numa loja em um shopping perto de casa.

Ficou um dia com o carro e adorou. Agora vou finalizar a compra também pelo aplicativo. No momento do *test drive* o crédito para o financiamento do veículo novo já foi aprovado. Assim como a avaliação do veículo usado que usaremos como parte de pagamento. Em três dias o carro será entregue em casa, abastecido e emplacado. Simples, fácil e transparente.

Principais indicadores deste cenário: produção e vendas de veículos novos, vendas de veículos por canais digitais (aplicativos, *internet*) versus lojas físicas, evolução do número de membros de empresas de compartilhamento de veículos, número de concessionárias de veículos em operação.

### **Explicação**

Mudanças nos padrões sociais de mobilidade, impulsionando tendências como o desenvolvimento de serviços inovadores de mobilidade baseado no compartilhamento de carros e na rede inteligente de diferentes meios de transporte, tiveram um importante efeito na indústria. Regulações governamentais para proteção do clima e meio ambiente alteraram as preferências dos consumidores e a natureza finita de recursos petrolíferos

aumentou o foco no desenvolvimento de motores com menor emissão de poluentes e maior eficiência energética.

Os fabricantes de veículos durante muito tempo foram empresas orientadas ao produto, com a produção de grandes volumes para serem estocados em seus distribuidores, vendedores sendo incentivados através de comissão e responsáveis por maximizar o lucro das empresas. Com os consumidores comparando suas experiências de compra entre todos os setores, a experiência do consumidor passou a valer cada vez mais do que o produto propriamente dito. Foi necessário para os revendedores mudar o foco para as necessidades individuais dos clientes, criar ofertas personalizadas e oportunidades de venda baseadas no comportamento de cada cliente, priorizar a retenção e o gerenciamento de relacionamento de modo a proporcionar a experiência de compra prazerosa. O varejo de veículos que sempre pareceu desconectado em relação às inovações de outras operações varejistas como supermercados, lojas de departamento, vestuário etc., rendeu-se, ainda que tardiamente, ao que havia de mais moderno.

Para isso as redes de concessionárias tiveram que se transformar num ambiente *omnichannel*, de vendas e serviços modernos e inovador. A centralidade do cliente se torna o princípio orientador no desenho dos processos comerciais e de relacionamento, criados para exceder as necessidades dos usuários, em vez de satisfazer aspirações técnicas complexas. As barreiras entre as operações físicas e digitais caíram, de modo que o cliente é acompanhado por toda a jornada. Inovações no formato do varejo de veículos ajudaram a melhor satisfazer às mudanças de comportamento dos clientes e a alterar o cenário de varejo existente de acordo com a proposta de valor de cada marca (posicionamento da marca, oferta e disponibilidade da linha de produtos, diferenciação de produtos e serviços etc.).

Mas talvez a maior transformação tenha se dado no modo de comercialização dos veículos. Num movimento em direção a uma abordagem mais transparente e consistente para o consumidor, o então conhecido “preço de tabela” (preço público sugerido) foi substituído por um preço único, não negociável, para todo o país.

Os preços atuais são substancialmente mais baixos do que os antigos “preços de tabela”, embora estejam próximos ao que os clientes pagavam

anteriormente após o desconto - o que era frequentemente chamado de preço de venda.

Os pontos de venda de cada marca comumente chamados de concessionárias agora são chamados apenas de lojas. Os vendedores tornaram-se consultores de veículos, especialistas em produtos e *concierge* das lojas. A ideia foi livrar-se do *hard sell* associado às concessionárias tradicionais. As lojas não possuem mais estoques. Os estoques ficam em centros de distribuição das montadoras espalhados pelo país. Os veículos são enviados as lojas somente após a compra do cliente. A pressão do estoque acabou. Embora não haja estoque nas lojas, houve um importante aumento no número de veículos disponíveis para *test drive*. Os períodos de *test drive* variam de quinze minutos, como antigamente, há um dia, dependendo da disponibilidade do veículo e a critério da loja. Toda compra inclui também uma cláusula de "remorso do comprador", que permite ao consumidor devolver um carro dentro de sete dias, caso ache que tenha feito à escolha errada. As lojas são remuneradas por comissão pelas vendas dos veículos ao invés de uma margem de comercialização. Outra fonte de receita passou a ser o NPS – *net promoter score*. Como forma de acompanhar o grau de satisfação da experiência dos clientes com cada loja, as montadoras passaram a remunerá-las como forma de premiar aqueles que proporcionam a melhora experiência de compra de cada consumidor.

Houve uma grande consolidação do setor, onde concessionárias menores, com gestão familiar e que não entenderam o novo momento da indústria foram adquiridas por grandes grupos que buscavam reduzir custos através de economias de escala em administração, compras, publicidade e serviços. As concessionárias incorporaram também uma fonte de receita adicional: venda do serviço de assinatura mensal que dá acesso aos clientes à frota de veículos da marca através de um pagamento fixo mensal. São remuneradas pelas montadoras por este serviço que representa uma fonte de receita já não mais desprezível.

### **Narrativa - Nada de novo**

Há alguns anos atrás era difícil conversar com alguém envolvido com a indústria automobilística que não falasse sobre o fim da propriedade pessoal

dos veículos. De acordo com a chamada “sabedoria convencional”, a proliferação de serviços de mobilidade como Uber e Lyft, combinadas com veículos autônomos, estaria destinada a tornar um veículo próprio muito inconveniente e muito caro. Sem contar que inúmeras pesquisas indicavam que os jovens, nativo digitais, chamados de *millennials* aquela altura, não queriam ter carro. Preferiam usar o dinheiro de um carro para curtir a vida, viajar, passear e estar com os amigos. Mas aqueles jovens cresceram, casaram, tiveram filhos e compraram seus carros. Há pessoas realmente que não querem mais ter seu próprio carro. Mas são uma minoria. E realmente, passados pouco mais de 20 anos, muito pouco mudou. Ainda é muito difícil não ter um carro próprio. A conveniência, flexibilidade, conveniência e liberdade proporcionada por um veículo particular não encontrou um substituto ainda.

Principais indicadores deste cenário: produção e vendas de veículos novos, frota circulante de veículos, quantidade de veículos por habitante, evolução do número de membros de empresas de compartilhamento de veículos, número de concessionárias de veículos em operação e vendas de veículos por loja (concessionária).

### **Explicação**

A mobilidade como um serviço e soluções de mobilidade compartilhada coexistem com os veículos de propriedade pessoal. O carro autônomo e conectado ainda é um artigo de luxo, presente apenas nos veículos de segmento *high-end*. As políticas econômicas mal sucedidas dos últimos governos pouco fizeram no sentido de melhorar a distribuição de renda e a renda média da população. Neste contexto, de mudança meramente incremental, os clientes continuam a comprar veículos com base no marketing tradicional e características do produto, como segurança, conforto, economia de combustível, tecnologia, qualidade, confiabilidade, durabilidade e marca. Montadoras e revendedores mantêm seus papéis convencionais. As expectativas dos consumidores continuam a evoluir à medida que as pessoas exigirem uma experiência de compra de carros mais uniforme e personalizada, mas o fator que define o valor para o consumidor permanece - atributos do veículo e experiência de compra.

Ao contrário de outras indústrias, como a eletroeletrônicos ou vestuário, onde a importância das lojas físicas diminuiu, as concessionárias continuam a ser um ponto crucial de contato com o cliente por pelo menos três razões:

1) a maioria dos clientes ainda quer testar um veículo antes da compra, já que esse é tipicamente um de seus maiores investimentos e desejos;

2) busca de aconselhamento especializado sobre os produtos, equipamentos opcionais e serviços adicionais (como opções de seguro e financiamento), bem como informações detalhadas que não estão disponíveis ou não estão conclusivamente respondidas on-line;

3) os consumidores ainda valorizam o aspecto pessoal do processo de vendas, que forma a base da representação da marca, retenção de clientes e ofertas de serviços.

Houve uma intensa consolidação do setor apoiado, sobretudo, pelas montadoras que entenderam a necessidade de profissionalização deste setor. Deste modo, muitos grupos pequenos, ainda com gestão familiar foram sendo incorporados por grandes grupos que precisavam ganhar escala para manter suas operações lucrativas. Houve também importante redução da estrutura de custos das operações de concessionárias desde os custos com locação de imóveis até despesas com pessoal, visto que boa parte dos processos se dá de modo digital.

A indústria de distribuição de veículos mais uma vez resistiu e sobreviveu as mudanças que se desenhavam.

### **Narrativa - Onde vamos parar**

Rodrigo, 34 anos, possui um veículo financiado cujo contrato de dois anos está chegando ao fim. Rodrigo troca de carro com frequência, pois gosta de estar sempre de carro novo, atualizado com os novos recursos e tecnologias assim que eles estão disponíveis. Como ele considera opções para troca de carro, Rodrigo está em contato com o consultor de mobilidade da concessionária, Pedro, que o informa sobre uma variedade de possibilidades de aplicativos e serviços de pesquisa de carros digitais que capacitam consumidores como ele com conhecimento e aconselhamento personalizado no intuito de ajudá-lo a tomar a decisão certa.

Três meses antes de seu contrato terminar, Rodrigo recebe uma notificação da concessionária através do aplicativo de mobilidade de seu carro, alertando-o sobre o status de seu contrato. Pedro sugere as melhores opções de configuração de modelos da marca baseados em dados históricos coletados em sistemas móveis e do veículo, que acompanhou Rodrigo por todo o período que esteve com seu atual carro. Pedro combina estas informações com os padrões comportamentais identificados em consumidores com perfil similar ao de Rodrigo. A partir disso, Rodrigo foi identificado como um motorista multitarefa, frequentemente anda com os amigos, faz chamadas e envia mensagens ao longo do caminho. Desta forma, Pedro apresenta uma proposta personalizada de opções de veículos com direção autônoma e pacotes de segurança adicionais. Rodrigo compartilha seus comentários em uma rápida mensagem de voz, concordando com recursos como *feedback* ativo e mudanças de pista automatizadas nas vias expressas. A partir desta informação, Pedro envia as opções disponíveis, valores e prazos de entrega. Pedro envia também um link de uma comunidade on-line, caso ele queira conversar com outros proprietários de perfil semelhante ao seu a fim de obter uma opinião imparcial sobre os modelos mais recentes e integrações que ele sugeriu. Depois de conversar com outros proprietários de veículos, ele escolhe dois modelos para um *test drive* em realidade virtual na manhã seguinte.

Passados mais de 20 anos daqueles serviços de mobilidade inovadores, como Uber, Car2go, Cabify etc., possuir um carro ainda é algo imprescindível. Qualquer pessoa que em 2040 queira comprar um carro novo pode testá-lo por alguns dias antes de decidir pela compra. Mas o carro deixou de ser apenas um meio de transporte. Hoje podemos configurar um veículo para ser um escritório sobre rodas, para longas viagens com assentos que se transformam em camas ou ainda para passeios em família. Para que possamos fazer a melhor escolha, nos encaminhamos até uma concessionária que por meio de recursos digitais interativos e até mesmo de realidade virtual, nos guia pelas inúmeras maneiras em que o veículo pode ser personalizado conforme nossas necessidades.

Principais indicadores deste cenário: produção e vendas de veículos novos, produção de veículos com sistemas de condução autônoma versus

tradicional, produção de veículos com sistemas de conectividade e número de concessionárias de veículos em operação.

### **Explicação**

O carro, o meio de transporte mais importante do século 20 passou por uma transformação estrutural impulsionado pela tecnologia. Esse processo mudou o carro como um produto, transformando-o num computador sobre rodas, porém, sem alterar radicalmente a cadeia de valor da indústria. O automóvel sob demanda considerando o tipo de necessidade dos consumidores, quando e onde eles precisam. Mas os caminhos para o carro autônomo, elétrico e conectado mostraram-se mais uma evolução do que uma revolução. As inovações em produto pouco alteraram seu modo de comercialização ou o comportamento do consumidor, porém num contexto muito mais complexo e desafiador. A imagem de uma marca e a experiência continua a ter uma grande influência nas decisões de compra dos consumidores. O carro foi e continua sendo um produto emocional para muitos clientes.

O perfil do consumidor não difere muito daquele de vinte anos atrás: o tradicional, que não abre mão de ter seu carro e dirigi-lo sem dividir com quem não conhece; o moderno, que em geral são jovens, mas não em todos os casos, e que estão dispostos a não ter um veículo próprio e fazer outras atividades durante o trajeto além de economizar; e os que estão em transição, que usam os dois modelos e estão dispostos a testar e combinar os serviços de mobilidade. Todas estas situações são complementares, acontecendo ao mesmo tempo sem que a propriedade pessoal de veículos tenha perdido sua hegemonia.

Isto impulsionou a transformação dos revendedores em centros de experiência de produtos, exigindo novas habilidades e competências, na medida em que são cocriadores do produto final. A experiência de compra de veículos pode se manifestar por um período prolongado – *live test* (ao invés de *test drive*), durante o qual o consumidor pode avaliar como o carro melhora sua vida diária; um veículo com configuração básica pode ser personalizado através de softwares de entretenimento e produtividade sob medida, por exemplo. Através de recursos digitais interativos e de realidade

virtual o distribuidor atua realmente com um consultor do cliente na personalização do veículo que melhor atenda suas necessidades. Com o carro sendo integralmente conectado e capaz de comunicar-se através de redes sem fio, as atualizações e manutenção dos produtos são feitas remotamente.

As concessionárias passaram por uma reformulação de seu espaço físico de modo a integrar a presença física com a digital. De modo também a promover uma estrutura mais enxuta e melhorar a lucratividade, houve uma redução significativa do porte das lojas, permitindo maior flexibilidade e eficiência nas operações. Novos formatos de loja também apareceram e vem ganhando importância como lojas boutique, *test drive centers*, *touch points* etc. Esses novos modelos de distribuição permitiram ao setor interação próxima aos clientes, fornecendo-lhes serviços específicos e experiências *ad hoc* de produtos.

## 5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar a indústria de distribuição de veículos de um modo pouco convencional, não apenas considerando o passado e o presente, mas olhando para o futuro. Para tanto, o autor utilizou a metodologia de cenários prospectivos. Assim, após uma intensa revisão de literatura relacionada, entrevistas com profissionais e especialistas da indústria, dois agentes foram identificados e considerados cruciais para definir o futuro deste setor: desenvolvimento tecnológico e comportamento do consumidor.

Do lado do desenvolvimento tecnológico, considerando um movimento disruptivo, as montadoras e empresas de tecnologia continuam a investir pesadamente no desenvolvimento de novas tecnologias e na rápida absorção delas pelo mercado de modo a transformar o automóvel como um produto. Por outro lado, num movimento incremental, o desenvolvimento de novas tecnologias se daria de modo gradual, mais lento. Além de não estarem completamente desenvolvidas, não estariam disponíveis a ampla maioria dos consumidores, e, portanto, sem a capacidade de revolucionar a indústria.

Já em relação ao comportamento do consumidor, considerando uma mudança radical, os consumidores abandonariam o desejo de terem seus próprios carros. Haveria uma profunda mudança nas preferências do consumidor de modo a encerrar o ciclo de propriedade veicular,

transformando o veículo num serviço. Por outro lado, não há mudanças importantes nos hábitos de consumo em torno do veículo. Nada substitui os benefícios proporcionados pela propriedade pessoal de um automóvel.

Com base nestas duas forças motrizes, quatro possíveis cenários foram desenvolvidos para o futuro do varejo de veículos no Brasil.

No cenário Democratização da mobilidade, a propriedade individual do automóvel perde espaço para o acesso compartilhado a mobilidade. O veículo torna-se um produto de “nicho”, destinado a um público restrito, que ainda quer ter um carro particular como demonstração de status. Com as vendas de automóveis em franca decadência, as montadoras assumem a distribuição. Concessionárias como conhecemos deixarão de existir. O mercado passa a ser dominado por provedores de serviços de mobilidade digital e compartilhamento de veículos, sendo que as principais empresas são subsidiárias das montadoras. Antigos concessionários transformaram-se em parceiros de empresas de compartilhamento de veículos com foco exclusivamente em serviços, relacionamento com clientes e revenda de veículos usados.

No cenário A vez do consumidor, a cadeia de valor da indústria orientada ao produto dá lugar à experiência do consumidor. As lojas, como as concessionárias passarão a ser chamadas, passam por uma metamorfose, buscando diferenciais que o mundo, apenas digital não consegue entregar, como por exemplo, a experiência. As concessionárias transformam-se em ambientes modernos de modo a facilitar e exceder as expectativas dos clientes. A forma de comercialização dos veículos sofre uma mudança importante de modo a torna-la transparente e sem atritos com o consumidor. Serviços de assinatura mensal de veículos são incorporados ao negócio. Uma nova onda de consolidação do setor acontece.

Já no cenário Nada de novo, nem a evolução tecnológica nem o comportamento do consumidor serão capazes de alterar o modelo tradicional de propriedade pessoal de veículos. A conveniência de se ter um carro próprio não encontra um substituto. E as novas tecnologias não são acessíveis a grande maioria dos consumidores brasileiros. Desta forma, os consumidores continuam comprando veículos como antigamente. Não há alteração na cadeia de valor da indústria.

E por fim, no cenário Onde vamos parar, há uma revolução do produto automóvel, porém sem alterar radicalmente o modelo de negócio vigente. A propriedade pessoal dos automóveis não perde sua hegemonia. Entretanto, as concessionárias transformam-se em centros de experiência de produtos. Os veículos são customizados para atender a necessidade de cada consumidor. E as concessionárias são cocriadoras do produto final, utilizando-se de recursos digitais interativos e de realidade virtual. “*One size fits all*” é coisa do passado também nesta indústria. As concessionárias passarão por uma reformulação de seu espaço físico de modo a integrar a presença física com a digital. Novos formatos de loja, que proporcionem interação máxima com os clientes, ganham importância.

Com a indústria automobilística em contínuo amadurecimento, as montadoras continuarão a desenvolver novos recursos e alavancar a tecnologia, a fim de manter competitividade e aumentar o valor para os acionistas. Claramente, elas entendem isso, e estão movendo-se em diversas direções e implantando diferentes modelos neste sentido. Talvez a questão mais importante neste momento seja entender como o modelo de negócios será afetado em razão do desenvolvimento da tecnologia e das mudanças nas preferências do consumidor. E numa eventual sociedade com menos carros, a indústria precisará aprender a vender serviços ao invés de vender produtos. Com os consumidores esperando muito mais do que apenas bons produtos ou serviços, a centralidade do cliente ganha importância vital para as empresas continuarem competindo em circunstâncias cada vez mais incertas.

O novo ecossistema de mobilidade oferece as montadoras e revendedores inúmeras oportunidades e escolhas quando se trata de decidir onde jogar. No entanto, para sobreviver à transformação da mobilidade e prosperar no mundo de amanhã, as montadoras e revendedores devem começar a agir agora. As capacidades avançadas necessárias para o futuro podem parecer muito mais adiante, mas as bases sobre as quais elas se situarão podem, e devem, ser construídas hoje. Não é uma questão de saber se a mudança vai acontecer, mas quando e como isso vai ocorrer, quais empresas terão sucesso e com que rapidez os jogadores irão adotar novos modelos.

## 5.REFERÊNCIAS

ANFAVEA. (2018). Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo, 148 p.

Bishop, P., Hines, A & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 9(1), 5-25.

Grande, M. M. (2004) A distribuição de automóveis novos em mudança? Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias. 2004. 155 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

IBGE. (2017). Pesquisa Anual de Comércio 2015. Rio de Janeiro, 27 p. Disponível em <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/440758f728dcb528c6fc8f8dc4b5379d5.ppt](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/440758f728dcb528c6fc8f8dc4b5379d5.ppt)>. Acesso em 10 de outubro de 2017.

KPMG. (2017). Global Automotive Executive Survey 2017. Munich. 56 p. Disponível em <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf>>. Acesso em 26 de março de 2018.

KPMG (2018). **Global Automotive Executive Survey 2018**. Munich. 18 p. Disponível em <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2018/sector/automotive/global-automotive-executive-survey-2018.pdf>>. Acesso em 26 de março de 2018.

Marx, R. & Tortato, U. (2010) Study on The Configuration of Distribution Channels for New Automobiles. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3(1), 67-78.

Mckinsey. (2016).Automotive revolution – perspective towards 2030. New York, 2016. 18 p. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/high%20tech/our%20insights/disruptive%20trends%20that%20will%20transform%20the%20auto%20industry/auto%202030%20report%20jan%202016.ashx>>. Acesso em 08 de novembro de 2017.

Mckinsey. (2014). Innovating automotive retail. New York, 29 p. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Automotive%20and%20Assembly/Our%20Insights/Innovating%20automotive%20retail/Innovating%20automotive%20retail.ashx>>. Acesso em 28 de dezembro de 2017.

Millet, S. M. (2003). The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities. *Strategy & Leadership*, 31(2), 16-24.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.

PWC. (2017) Automotive Industry Trends. The future depends on improving returns on capital. Strategy, PWC 14 p. Disponível em

---

<<https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2017-Automotive-Industry-Trends.pdf>>. Acesso em 20 de janeiro de 2018.

Schwartz, P. (2006) *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Best Seller.

Shell. (2003) *Scenarios: An Explorer's Guide*. London: Shell.

Sivak, M. & Schoettle, B. (2016). Recent Decreases in the Proportion of Persons with a Driver's License across All Age Groups. The University of Michigan Transportation Research Institute, Michigan. Disponível em <<http://umich.edu/~umtristwt/PDF/UMTRI-2016-4.pdf>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2018.

Sloan, A. J. (2001) *Meus anos com a General Motors*. São Paulo: Negócio Editora.

Statista. (2018). Worldwide automobile production from 2000 to 2017 (in million vehicles). New York. Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/>>. Acesso em 03 de janeiro de 2018.

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge: MIT Press.

Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: the art of strategic conversation*. Cichester: John Wiley & Sons.

Womack, J.P., Jones, D. & Ross. D.(1992) *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus.