ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Oportunidade ou necessidade? O caso da ZM S/A

Poliana Eliza Pinotti Zimermann [1]
Jailson Lana [2]
Marcos Aurélio Batista [3]
Raul Beal Partyka [4]

[1] ZM S/A, Brusque – SC, Brasil
[2] Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí – SC, Brasil
[3] Fundação Getulio Vargas (FGV EPPG) / Escola de Políticas Públicas e Governo, Brasília – DF, Brasil
[4] Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo – SP, Brasil

ESTAMOS FICANDO PRA TRÁS?

O processo de desindustrialização do setor automotivo, especialmente com a remoção de linhas de produção no Brasil, foi favorável à ZM S/A. Esse movimento, paradoxalmente, promoveu a ZM a uma empresa que sobreviveu e ganhou participação de mercado com a diminuição da concorrência desde então, crescendo exponencial e progressivamente em faturamento, ano a ano.

Em fevereiro de 2020, exatamente no momento do início da pandemia de COVID-19, a empresa estava em plena ampliação do parque fabril e lançando sua nova linha de produtos voltada à suspensão automotiva. Obviamente, como em todo mercado mundial, a empresa também foi afetada por escassez de matérias-primas e problemas logísticos, os quais afetaram todo o segmento, estendendo-se prejudicialmente por dois anos. Apesar da instabilidade e dos desafios provocados pela situação de pandemia, fabricantes do mercado de reposição tiveram taxa de crescimento de 4,4 % em 2020, acima dos 4,0% registrado em 2019 (Fantoni & Dampierre, 2021). Segundo perspectiva da consultoria McKinsey & Company, ações que foram aceleradas devido à pandemia, impactaram positivamente o *aftermarket* (mercado de reposição) tais como: reconsideração de manter operações no Brasil pelas fabricantes de veículos novos, alta volatilidade cambial e aumento das vendas no *e-commerce*. A estimativa para o mercado brasileiro de *aftermarket* é de cerca de 100 bilhões de reais para o ano de 2021 e de crescimento de 6 a 7% até 2023.

Em janeiro de 2022, um novo ano se iniciava na ZM. As esperanças foram renovadas com a sensação iminente de fim da pandemia. O período pandêmico deixou de herança boas lições e novas práticas. Dentre elas, o *home office*, a rápida comunicação por meio de reuniões *on-line* e a aceleração da digitalização. Atenta a isso e percebendo o crescimento do conceito de indústria 4.0, a gestão da ZM, por meio de pesquisa de campo, buscou entender melhor revendedores, aplicadores e consumidores, verificar quais eram suas dificuldades e necessidades. Constatou, com isso, que seus canais sofreram muito com falta de matéria-prima, embalagens e insumos.

Nesse contexto de reuniões *on-line* e resultados positivos com a presença dos clientes nas redes sociais e criação de *e-commerce* no setor, a história começou. Dia 23 abril de 2022, às 18h57, uma mensagem foi enviada pelo diretor da empresa, Ademir, ao grupo dos líderes de vendas e *marketing*: "Boa noite. Amanhã, às 14h, está marcada nossa reunião anual com o grupo PeçasMais. Deixem, por favor, todas as informações do cliente em mãos. Será *on-line*".

Na manhã seguinte, os dados das compras anuais, por linha de produto e política de vendas, estavam alinhados à reunião. A reunião iniciou pontualmente. De um lado da transmissão, estava Ademir, diretor superintendente da ZM, com Poliana, coordenadora de *marketing*, e Roberto, gerente de vendas da ZM. Do outro lado, estava o diretor comercial da PeçasMais, Marcos, além de seus dois compradores, Pedro e João. A reunião segue objetiva e clara. A intenção do grupo PeçasMais era apresentar seu bom desempenho geral e usar isso como moeda de troca quando fossem negociadas políticas diferenciadas.

– Estamos satisfeitos com o desempenho da ZM em nosso grupo. Temos novos planos de ampliação de negócios e, em poucos anos, queremos ser o maior grupo de autopeças da América Latina – afirmou Marcos, o diretor da PeçasMais.

Estudo de caso submetido em 04 de janeiro de 2023 e aceito para publicação em 29 de março de 2023.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120230001

– Excelente, Marcos. Com o avanço dos negócios, nossa empresa cresce também – comenta alguém do time da ZM.

– Estamos com uma nova frente, que nos surpreendeu muito. Nosso *e-commerce* vem ultrapassando os recordes projetados nos últimos anos. Hoje, a PeçasMais é o maior *e-commerce* de autopeças da América Latina e, dentre todos os nossos negócios, vem sendo o mais rentável – relata, orgulhoso, o diretor do grupo PeçasMais, que nos dias atuais conta com 191 lojas físicas e um *e-commerce* de peças automotivas.

– Venho acompanhando o *e-commerce* e vejo que a força deste novo negócio é muito grande. Claramente os esforços estão sendo direcionados para essa nova frente, porém, percebi que poucas peças da nossa marca estão presentes. Vejo diversos itens dos concorrentes com anúncios ativos, e nossas peças, quase nada. Como pode mudar isto? – alerta Poliana.

– Temos um time exclusivamente dedicado ao *e-commerce*. Eles fazem os estudos de viabilidade de produtos, refinam e digitalizam os dados e se unem aos parceiros para promovê-los. Vocês estão com todos os dados de catálogos, tais como: tabelas de aplicações, fotos de produtos, materiais técnicos prontos para o *on-line*?

– Nosso catálogo *on-line* foi desenvolvido internamente. Os dados são alimentados diariamente pela engenharia e atualizados pelo *marketing*. Para nós, fica fácil extrair todos os dados para um anúncio completo dos nossos produtos. Precisamos apenas que vocês abram um espaço para nós – comentou Poliana.

– Com uma base completa de dados, o trabalho deve ficar mais fácil. Mas, antes, vocês devem nos indicar os produtos que julgam viáveis na rede *on-line*. Precisamos de uma curva ABC dedicada. Vamos inicialmente focar nesses produtos? – indaga o comprador.

A reunião foi finalizada dentro do horário combinado. Poliana, conferiu as informações de crescimento do cliente nos canais digitais, procurando entender onde e como a empresa poderia atuar de forma mais ativa e próxima ao cliente.

No dia seguinte, ao retornar para a empresa, Poliana e Roberto conversaram rapidamente sobre a falta de produtos na plataforma *on-line* do cliente e se mostraram preocupados com uma questão.

– Você viu, Roberto? No site PeçasMais, o *mix* de produtos da nossa empresa é baixíssimo! Já os nossos concorrentes possuem lá mais SKU´s, além de divulgações em *banners*, *e-mail*, *marketing*, *push* e várias publicidades. Eles estão na nossa frente no mercado digital e vendas pela *internet* – disse Poliana.

– Eu vi! Precisamos entender o porquê. Talvez nossa linha não tenha boa saída em *e-commerce* ou o grupo PeçasMais *não queira apostar na marca.*

– Penso que não seja isso. Falta atuação nossa e aproximação nesta frente de negócios. Vamos montar a sugestão de itens e entregar uma base completa e esperar o que vai acontecer.

– Boa ideia! Vamos tentar – disse Roberto, com larga experiência no setor.

– Sabe, Roberto [...] pensando sobre o assunto, você notou que nossos distribuidores estão migrando para esse modelo? Percebo um movimento acelerado, inclusive de fabricantes quebrando o canal de distribuição, vendendo direto ao consumidor final, e, ao que percebo, tendo melhores resultados.

– Sim, com certeza. Isto é um caminho sem volta. A pandemia veio, e com a falta de peças acelerou esse processo, porque o consumidor foi buscar direto no fabricante – lembrou Roberto.

– E, se fizermos isso também, como você falou, é um caminho sem volta. Usaremos a experiência do PeçasMais como laboratório inicial. Em um futuro próximo, isto tudo pode mudar – finaliza Poliana.

– Mas precisamos ter cuidado, pois quebrar o canal de distribuição pode arruinar grandes negócios.

Com o período mais tumultuado superado, os distribuidores registrando aumento de faturamento e o meio digital superando as lojas físicas, a empresa percebeu uma oportunidade (ou então, necessidade) de realizar a venda direta ao consumidor por meio do B2C e não somente do B2B, a venda para o distribuidor ou representante.

A empresa encontrava-se diante de um dilema. Precisava avaliar se iniciava operações de venda direta (B2C), via criação de um *e-commerce* próprio, ou mantinha a estrutura atual fomentando as vendas *on-line* e *off-line* de seus distribuidores, respeitando o canal. Para isso, a gestão precisa fazer uma reflexão sobre as mudanças estratégicas dos canais de vendas e os potenciais conflitos da criação de um *e-commerce* próprio.

ZM, UMA EMPRESA QUE NÃO PAROU NO TEMPO

A ZM S/A iniciou suas atividades no ramo automotivo em 1983 em Brusque/SC, dedicando-se inicialmente ao desenvolvimento e fornecimento de relés de partida, também conhecido como chaves magnéticas ou automáticos. Com a conquista de novos mercados e a consolidação da marca no cenário internacional, a ZM estendeu sua produção a parafusos e porcas de roda e peças especiais conformadas a frio. Com o resultado de constantes investimentos, em 2022 a empresa contava também, em sua linha de produtos, com os motores de partida, alternadores, polias para alternadores, induzidos, fixadores, cruzetas, bieletas, terminais axiais, pivôs de suspensão e terminais de direção. Quase 500 produtos apenas na linha mecânica, com especial foco na última linha instalada, que foi a seção de suspensões.

A fabricante brasileira de autopeças, que se posicionou, em 2022, como a 62ª maior empresa do estado de Santa Catarina e líder no setor automotivo, contava com mais de 780 colaboradores, com toda a estrutura necessária para o desenvolvimento de seus produtos, desde a concepção até sua validação. Em 2020, investiu 100 milhões de reais na construção de uma nova fábrica, que seguiu o conceito Indústria 4.0, visando ampliar a produção e lançar novas linhas de produtos. A nova planta, localizada também em Brusque, desde 2022 em operação, somava mais de 70.000m2 de área construída.

Figura 1
Sede da ZM S/A em Brusque (SC)



Fonte: Dados primários da pesquisa.

No âmbito do setor automotivo, a empresa destacou-se como a maior em rentabilidade financeira do estado de Santa Catarina. Premiada com a posição 261 dentre as "500 Maiores Empresas do Sul do Brasil", referente ao ano de 2021, segundo a tradicional premiação que acontece há 31 anos pela Revista Amanhã, a ZM apresentou um patrimônio líquido de 427,17 milhões de reais e lucro líquido de 63,27 milhões de reais (que corresponde a 20,78% da receita líquida). Do seu faturamento em 2021, 50% foram provenientes do mercado nacional e 50% do mercado externo. A soma do *mix* de produtos da linha elétrica (Figura 2) e da linha mecânica (Figura 3) resulta em mais 8.600 SKU's, possibilitando mais de 500 mil aplicações de veículos.

Figura 2
Produtos da linha elétrica



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Figura 3
Produtos da linha mecânica

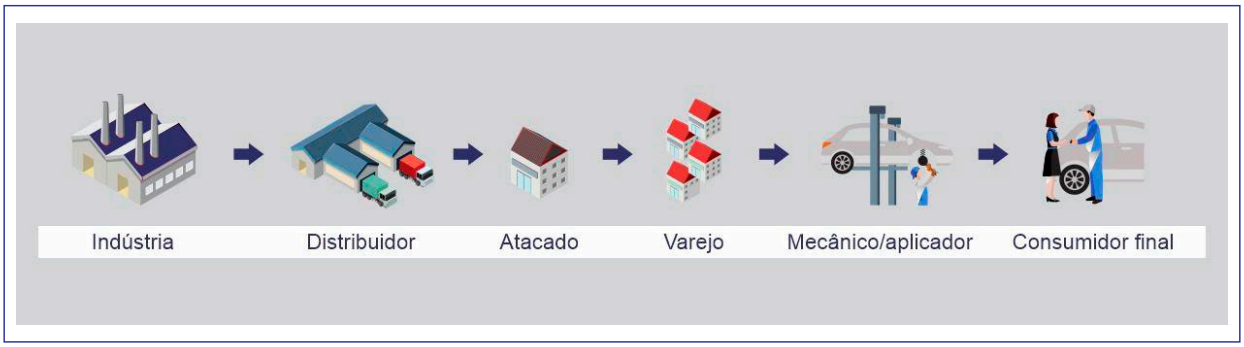


Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em relação à estrutura de canais de comercialização, a ZM seguia o modelo tradicional das empresas do setor. Possuía desde distribuidores autorizados, atacadistas, varejistas até oficinas mecânicas que faziam as manutenções nos carros dos consumidores, este entendido como último elo da cadeia.

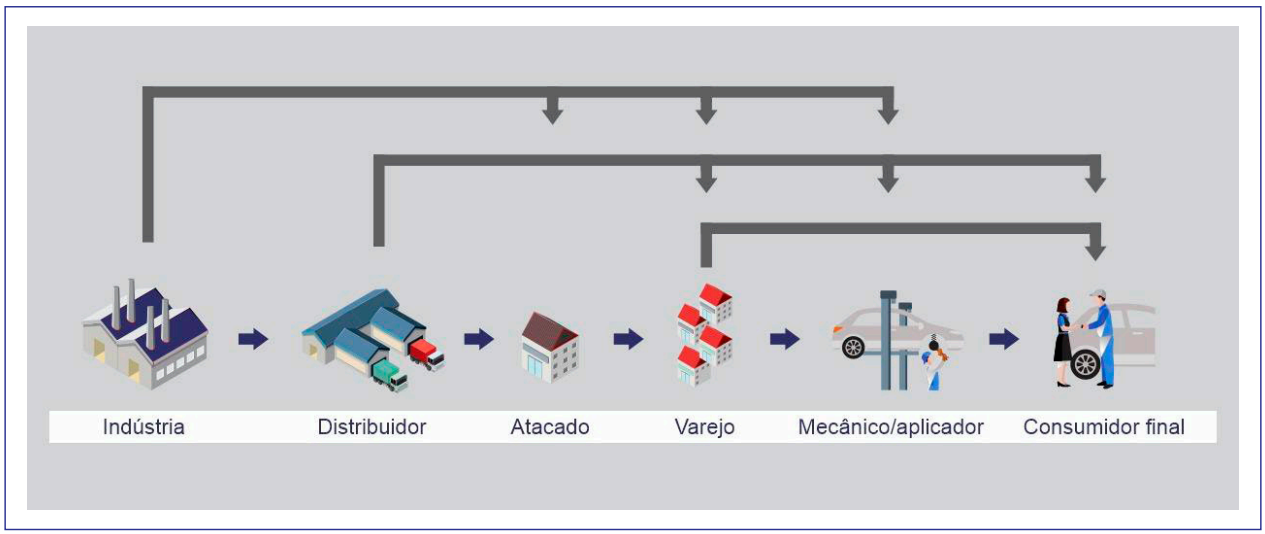
Com a transformação digital, muitos concorrentes passaram a utilizar-se de *e-commerce* e plataformas digitais e *marketplaces* para fazer o produto chegar diretamente ao consumidor. Daí em diante são várias as possibilidades: o consumidor entrega o produto ao mecânico para executar o serviço; o próprio mecânico compra a peça pelo *e-commerce* para o conserto do veículo; o varejista usa de tal artifício para comprar e revender as peças em sua loja física. Outras combinações são possíveis ainda, uma vez que qualquer elo da cadeia tem acesso ao fabricante (Figura 4), o qual, por sua vez, precisa administrar uma série de conflitos nestes canais (Figura 5).

Figura 4
Cadeia de distribuição da ZM S/A



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados primários.

Figura 5
Fluxos na cadeia de distribuição da ZM S/A



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados primários.

ENTENDENDO A CONFIGURAÇÃO DO SETOR AUTOMOTIVO

O setor automotivo brasileiro começou sua jornada de desenvolvimento paralelamente à história da industrialização e urbanização do país. Com o desenvolvimento da indústria amparado nos presidentes mais influentes da época – Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek –, o Brasil transferiu majoritariamente o setor rural para os emergentes em tecnologia e desenvolvimento. Neste contexto, muitas indústrias e novos empregos foram criados.

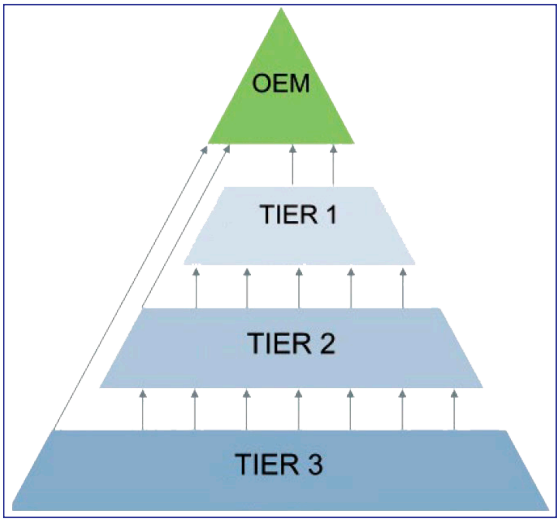
Segundo dados publicados no Anuário 2022 da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea, 2022), o setor teve participação de 20% no Produto Interno Bruto (PIB) da indústria de transformação. Além disso, a geração de tributos diretos em 2020 pelos automóveis foi de 62,5 bilhões de reais, incluindo impostos como imposto sobre produtos industrializados (IPI), Programa de Integração Social/Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (PIS/Cofins), imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) e imposto sobre propriedade de veículos automotores (IPVA). A influência do setor sobre a economia não se restringe à indústria apenas, mas também à sua ligação intrínseca com diversos outros setores industriais. Os setores de aço e derivados, materiais eletrônicos, artigos de borracha e plástico giravam em torno do setor automotivo.

O Brasil encerrou 2021 com 27 fabricantes de veículos, máquinas agrícolas e rodoviárias. No mercado de autopeças, considerando os que produzem para o mercado original e reposição, o Brasil contava com 486 fabricantes. Já no comércio de veículos, o número saltava para 4.897 concessionárias filiadas à Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave). Este setor reunia 57 unidades industriais, que conferiam uma capacidade de produção de 4,5 milhões de veículos. O faturamento acumulado em 2020 foi de 39,6 bilhões de dólares além de um milhão e duzentos mil empregos diretos e indiretos. Esses números posicionavam o Brasil como um dos principais *players* do mundo, levando-o a ocupar a nona posição como produtor e a sétima como mercado interno.

O *aftermarket* automotivo é considerado o setor secundário da indústria de automóveis. Após a venda inicial de um veículo por parte das montadoras, a cadeia de reposição fica responsável por fabricação, remanufatura, distribuição, varejo e/ou atacado e instalação de autopeças e acessórios. A cadeia inter-relacional que compõe o setor é formada: pela indústria fabricante de peças e acessórios; por distribuidores responsáveis por escoar a produção industrial para os varejos; pelo varejo, que disponibiliza os produtos ao consumidor final; e o reparador, que aplica estes produtos no conserto de veículos variados e/ou em sua modificação.

No âmbito industrial, o segmento de autopeças é dividido em três níveis (Figura 6), denominados *tiers* (camadas de fornecedores). O *tier* 1, conhecido como sistemista, fornece o sistema completo direto às montadoras. O *tier* 2, fabricante de conjuntos, comercializa para o *tier* 1. O *tier* 3, fabricante de componentes e/ou peças, destina seus produtos ao *tier* 2.

Figura 6
Camadas de fornecimento de autopeças



Fonte: Adaptado de Bey (2019).

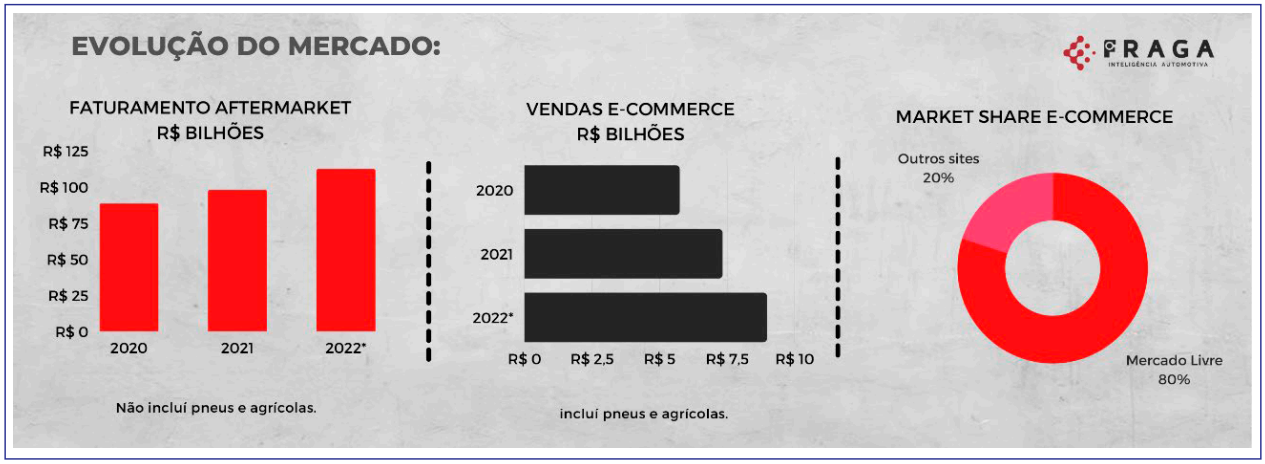
O setor de autopeças sempre foi considerado altamente complexo. Os quatro principais atores – montadora, reposição, exportação e intrasetorial – formam a avaliação de desempenho do setor da indústria brasileira de autopeças. Do total de 163,6 bilhões de reais registrados em 2021, a participação percentual foi de 64,6%, 15,2%, 16,1% e 4,1% respectivamente (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores [Sindipeças], 2022). Além disso, distribuidores e indústrias possuíam políticas comerciais próprias, que envolviam várias tabelas e negociações. Como por exemplo, a segmentação de catálogo e comunicação, a qual normalmente o varejo de automóveis, pesados e motos possui características completamente diferentes.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR

Em abril de 2019, os líderes do setor de vendas, *marketing* e engenharia da empresa estavam participando da feira Automec, uma das últimas do setor a ocorrer antes da pandemia. Neste evento algumas situações chamaram a atenção da equipe comercial da ZM. Um cliente da região Centro-Oeste relatou que estava montando um *e-commerce*, pois, em sua região, muitos mecânicos e, até mesmo consumidores finais, já estavam buscando melhores preços de peças na *internet*.

A citada transformação digital no setor teve sua aceleração acentuada durante o período pandêmico (Figura 7), uma vez que as pessoas foram obrigadas a ficar em casa e passaram a consumir mais pela *internet*. O setor, considerado essencial no período, manteve-se ativo com vendas que, em 2022, já somavam 8% do total de receitas geradas no *aftermarket*.

Figura 7
Evolução do mercado



Fonte: Fraga (2022a, p. 30).

Este mercado aproveitou-se das sinergias entre indústrias e distribuidores. De um lado, a indústria usava todo o seu potencial de marca e alavancagem; de outro, os distribuidores entraram com a capilaridade, capacidade de estoque e conhecimento do cliente. A venda em lojas oficiais instaladas na plataforma Mercado Livre (Meli) tornou-se uma relevante ferramenta. Esse modelo permitiu que o fabricante tivesse sua própria loja na plataforma para que os consumidores pudessem interagir e comprar sem que a transação fosse, de fato, realizada pela marca. Quanto à operação, o fabricante podia optar pela venda direta ou utilizar o modelo tradicionalmente conhecido como "*multiseller*", em que a marca selecionava parceiros credenciados para operacionalizar sua loja oficial.

O Meli foi considerado a plataforma de *marketplace* líder no setor de comércio eletrônico em 2021. Nesta plataforma, as autopeças alcançaram o primeiro lugar no *ranking* de vendas entre todas as categorias. O faturamento da companhia chegou a 8,5 bilhões de reais em 2021, o que representou uma média de 15% das vendas em toda a plataforma.

Dados gerais do setor apontam que apenas 30 a 40% do portfólio de um fabricante eram absorvidos pela cadeia de distribuição. A *internet* trouxe a possibilidade de explorar a estratégia cauda longa[1] e a oportunidade de o fabricante vender esse portfólio, que não é absorvido por sua cadeia tradicional de vendas, tornando o caminho cada vez mais atraente para a venda direta. O *e-commerce*, por sua vez, oferecia todo o ecossistema para que o fabricante pudesse utilizá-lo com um custo-benefício vantajoso.

OPORTUNIDADE OU NECESSIDADE?

Com o fim dos *lockdowns* decorrentes da pandemia pela COVID-19 e o retorno às atividades presenciais, os eventos voltaram com força total e repletos de novidades. Se, por um lado, os quilômetros percorridos por veículos – reduzidos devido aos *lockdowns* pela pandemia – mostravam-se ainda em baixa como fator de crescimento para o *aftermarket*; por outro, a demanda poderia recuperar-se mais cedo do que o esperado, em virtude de os carros novos comprados há alguns anos atingirem a idade avançada para peças de reposição, segundo pesquisa da consultoria KPMG (Brotschi, Christof, Dertouzos, Kempf, & Vaze, 2020).

Em maio de 2022, a ZM participou da primeira feira pós-pandemia, que quebrou todos os recordes de expositores e público. Foram mais de 50 mil pessoas de diferentes estados do país e do exterior. O estande da ZM recebeu muitos clientes e aplicadores. Novas oportunidades surgiram e o assunto "vendas por canais digitais", já esperado entre as pautas, surgiu com grande relevância em vários momentos. Vários executivos de *e-commerce* apresentaram propostas para comercializar os produtos da marca. Empresas de diversos portes – grande, médio e pequeno – estavam interessadas em contar com os produtos da ZM.

Os dias de feira foram intensos. No dia seguinte às primeiras propostas, a ZM foi procurada pelo executivo de contas do segmento de *autoparts* do Mercado Livre, que se deslocou até a feira com o intuito de apresentar o funcionamento da loja oficial do Meli, buscando que a ZM iniciasse sua presença digital nessa plataforma. Para tal, ofereceu três possíveis modalidades de loja para a ZM na plataforma. Uma seria no formato *marketplace*: terceiros, distribuidores da marca, operacionalizariam a plataforma, vendendo as peças para os consumidores, dentro do domínio ZM. Na segunda modalidade, a própria indústria faria a venda ao consumidor final. A terceira opção seria um formato híbrido: a própria indústria e os parceiros operacionalizariam conjuntamente.

O evento ativou muitas demandas. Ao retornar à fábrica, o time reuniu-se com a diretoria para discutir os principais pontos. Em certo momento, a temática Mercado Livre entrou na pauta. Após certa discussão e argumentação de Poliana, ficou decidido que a ZM teria sua loja na plataforma, mas que a operação seria feita por terceiros, já que a empresa não teria, naquele momento, estrutura para atender o varejo. Dentre os parceiros, e recorrendo a uma conversa anterior, Poliana sugeriu a empresa JSO, que possuía *e-commerce* próprio e já operava via Mercado Livre, na modalidade escolhida pela ZM, com outros fabricantes, até mesmo concorrentes. Dessa forma, a ZM iniciou sua presença digital por meio da plataforma do Mercado Livre e com a operacionalização do distribuidor JSO.

Na reunião semestral de resultados – da equipe comercial com a diretoria –, o tema dos novos canais de venda e presença digital dominou a conversa. A equipe comercial, com base nos resultados da operação no Mercado Livre, entendia que poderia ampliar ainda mais as vendas se passasse a operacionalizá-las diretamente aos consumidores, em vez de fazê-lo por meio de parceiros.

– Tivemos muitas conversas com clientes distribuidores que estão abrindo seus negócios para vendas *on-line*. Isto é ótimo, mas percebo que este movimento está mudando muitos cenários e me pergunto: qual é o nosso papel nesta transformação? Não seria a oportunidade para nos transformarmos também? – questionou Poliana.

[1] O termo "cauda longa" refere-se a uma estratégia que busca atingir diversos produtos com baixa procura, em vez de focar em poucos produtos com muitos pedidos. Pode ser representada por uma imagem de um dinossauro. Imagine que ele está em pé e a sua cauda no chão. No topo, temos os produtos que consideramos mais genéricos, com mais demanda, no entanto, com quantidade limitada. Já a parte da cauda refere-se aos produtos mais específicos e com menos demanda. Essa visão de "cauda longa", que sugere que as empresas lucrem com a venda de uma ampla variedade de produtos, em vez de se concentrarem em um pequeno número de produtos, foi popularizada por Chris Anderson no livro *The long tail: why the future of business is selling less of more*.

– *É natural que os clientes estejam ativos em marketplaces* ou até mesmo possuam seus próprios *e-commerces*. Mas vamos participar da transformação oferecendo os dados dos produtos e sugerindo os produtos viáveis, como fizemos com a PeçasMais – respondeu o diretor da empresa.

– Sim, mas isto já está em processo com outros clientes. Além disso, nossa loja oficial também está no ar, na modalidade de "*multiseller*", mas, como friso, com terceiros operacionalizando. Existem muitos pontos positivos nisso, mas também muitas limitações e nem sempre ficamos tão atrativos ao consumidor final, em comparação com os nossos concorrentes – afirmou Poliana.

– Então, entendo que não participamos com a logística de receber e entregar esses pedidos, mas, se quiséssemos vender direto, poderíamos? – questionou um dos membros da diretoria.

– Poderíamos, mas nossa estrutura logística ainda não está preparada para o varejo. Além disso, iríamos romper alguns elos da cadeia, vendendo direto ao consumidor final. Esse é nosso maior receio – argumentou Ademir.

– Mas com um *markup* mais alto, podemos manter uma concorrência sadia com nossos próprios distribuidores. Essa possibilidade é relevante, pois, além de uma maior margem de lucro, ainda podemos anunciar todos os nossos produtos, nosso portfólio por inteiro, inclusive aqueles que nossos distribuidores não mantêm em estoque. Hoje vendemos apenas uma pequena parte do nosso *mix* no formato atual – ponderou Poliana.

– Vocês estão acompanhando outros fabricantes com vendas diretas no Meli, ou em *e-commerces* próprios? – questionou o diretor.

– Sim! E vejo isto crescendo a cada mês. Ontem mesmo vi o anúncio de uma fabricante de filtros lançando seu *e-commerce* – respondeu Poliana.

– Pois é [...] Meu receio é que este seja o momento. Precisamos entender melhor todo este movimento para não ficarmos para trás – ponderou o diretor.

– Mas, por outro lado, temos nossos clientes com presença ativa e já consolidados nesse mercado, pois já são destinos de compra por parte dos consumidores – argumentou Ademir.

– Estamos em um dilema, pois nada garante que continuem comprando da gente. Nós temos toda a produção, mas não temos a venda. Se chegar a aparecer um fornecedor, mais atrativo, ele simplesmente pode nos trocar. Mas, por outro lado, se nós formos diretamente para o mercado, estamos passando por cima deles que, até hoje, nunca nos deram problemas. Vamos ter muitos conflitos com nossos próprios clientes – refletiu o diretor

– Realmente, essa nossa decisão é de extrema importância, temos que decidir o que fazer para resolver esse dilema. Temos novas linhas de produtos que não estão tendo boa saída nesse formato, e noto que, em muitos, porque os revendedores não priorizam. Por isso, penso que a venda *on-line* é uma oportunidade. Além disto, o consumidor se sente confiante comprando direto da marca. Qual o melhor caminho para aumentar nosso faturamento e presença?

Muitos são os argumentos em relação a ambos os pontos de vista. De um lado, maiores lucros, possibilidade de venda de todo o portfólio e confiança do consumidor na marca; de outro, custos de transporte, mudança no modelo de negócio, gastos com comunicação e com uma estrutura logística. Agora, a diretoria da empresa e o setor comercial, capitaneados por Poliana, têm um importante dilema a resolver: seguir a tendência do setor e apostar na venda direta ao consumidor, aproveitando-se dos canais digitais, ou manter a estrutura já consolidada que a empresa utiliza desde a década de 1980, quando iniciou suas operações?

NOTAS DE ENSINO

Oportunidade ou necessidade? O caso da ZM S/A

Resumo

Este caso para ensino retrata o dilema da ZM S/A, uma indústria de autopeças, ante a ruptura de canais de vendas, que passaram de B2B para B2C, e seus potenciais conflitos. Com a crescente demanda das vendas nos canais *on-line* em virtude da pandemia de COVID-19, a empresa coloca em perspectiva a viabilidade de iniciar operações de venda direta (B2C), com a criação de um *e-commerce* próprio ou fomentando as vendas de seus distribuidores. O objetivo do caso é promover a reflexão sobre as mudanças estratégicas dos canais de vendas e os potenciais conflitos na mudança destes canais em um setor com estrutura engessada, mas que vem mudando seu formato por uma demanda do acesso digital dos consumidores. Trata-se de um caso real, que retrata o nome verdadeiro da empresa. Apenas os nomes dos personagens foram são fictícios. A construção do caso contou com fontes primárias, via entrevistas com os envolvidos, e fontes secundárias, que foram os dados setoriais. O caso pode ser aplicado nos anos finais dos cursos de graduação em Administração e em cursos de pós-graduação em Marketing Estratégico e Marketing Digital, especificamente em disciplinas que envolvem a gestão empresarial, estratégias organizacionais e de *marketing*, gestão de operações e inovação.

Palavras-chave: Canais de *marketing*. Vendas. *Marketplace*. Transformação digital.

Opportunity or necessity? The Case of ZM S/A

Abstract

This teaching case portrays the dilemma of ZM S/A, an auto parts industry, regarding the disruption of B2B to B2C sales channels. With the growing demand for sales through online channels due to the COVID-19 pandemic, the company puts into perspective the feasibility of starting direct sales operations (B2C) through the creation of its own e-commerce or the promotion of its distributors' online sales. The purpose of the case is to promote reflection on the strategic changes in sales channels and the potential conflicts of creating an e-commerce platform. This is a real case that uses the company's name and replaces the names of individuals involved for privacy. The construction of the case relied on primary sources, through interviews with those involved, and on secondary sources, through sectoral data. The case can be applied in the final years of undergraduate programs in business administration and graduate programs in strategic marketing and digital marketing, specifically in courses related with business management, organization and marketing strategies, operations management, and innovation.

Keywords: Marketing channels. Sales. Marketplace. Digital transformation.

¿Oportunidad o necesidad? El caso de ZM S/A

Resumen

Este caso didáctico retrata el dilema de ZM S/A, una industria de autopartes, con respecto a la disrupción de los canales de venta B2B a B2C y sus posibles conflictos. Con la creciente demanda de ventas a través de canales online a raíz de la pandemia de COVID-19, la compañía pone en perspectiva la viabilidad de iniciar operaciones de venta directa (B2C), mediante la creación de un e-commerce propio o del fomento de las ventas de sus distribuidores. El propósito del caso es promover la reflexión sobre los cambios estratégicos en los canales de venta y los posibles conflictos en el cambio de estos canales en un sector con estructura enyesada, pero que ha ido cambiando su formato debido al acceso digital de los consumidores. Este es un caso real en el que se usa el nombre real de la empresa. Solo los nombres de los personajes son ficticios. La construcción del caso se basó en fuentes primarias, a través de entrevistas a los involucrados, y en fuentes secundarias, a través de datos sectoriales. El caso puede aplicarse en los últimos años de carreras de grado en administración y en posgrados en marketing estratégico y marketing digital, específicamente en disciplinas que involucren gestión empresarial, estrategias organizacionales y de marketing, gestión de operaciones e innovación.

Palabras clave: Canales de marketing. Ventas. Mercado. Transformación digital.

Esta seção informa os objetivos educacionais, as formas sugeridas para aplicação do conteúdo e o conteúdo sugerido para avaliação do desempenho do público. Somente o moderador do caso deverá ter acesso às notas de ensino a seguir (Roesch, 2007).

Fonte de dados

Os dados apresentados no caso de ensino são decorrentes de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram coletadas por meio de entrevistas com os próprios personagens envolvidos. Já as secundárias são referentes aos dados retirados de fontes do setor, tais como *sites*, revistas e anuários.

A história do caso é real e, ao longo do seu relato, manteve-se o nome fiel da empresa. Os nomes dos gestores, distribuidores e demais personagens envolvidos foram alterados para preservar a identidade, conforme solicitado. Essa alteração não interferiu no contexto da história relatada.

Objetivos educacionais

Este caso de ensino tem como objetivo promover a reflexão sobre as mudanças estratégicas dos canais de vendas e conflito de canais.

Os objetivos secundários são:

- Compreender a posição estratégica dos canais de distribuição.
- Avaliar a estrutura e a necessidade da estratégia multicanal dentro do contexto atual de mercado.
- Estimar conflitos que a venda *on-line* direta ao consumidor pode gerar.
- Investigar a aceleração da transformação digital em um mundo pós-pandemia.

Espera-se que, com a aplicação do caso, os alunos estejam aptos a indicar o melhor caminho para a ZM S/A em seu desenvolvimento mercadológico e o consequente retorno financeiro. Para isso, os alunos se tornarão capazes de orientar processos de implementação de vendas B2C via plataformas de *e-commerce*, além de serem gestores direcionados para soluções, que buscam evitar o conflito de canais.

Aplicação do caso

Recomenda-se a aplicação do caso em cursos de graduação e pós-graduação em Administração, especificamente em disciplinas que envolvem temáticas como gestão empresarial, estratégias organizacionais, estratégias de *marketing*, inovação e tecnologia e *marketing* digital. Em disciplinas correlatas que trabalham canais de vendas e aceleração da transformação digital o caso também pode ser utilizado.

A aplicação do caso em curso de graduação necessita de 120 minutos e é recomendada nos dois últimos anos. Para a aplicação nos diferentes níveis de ensino, os modos de aplicação são os seguintes: por meio de um encontro isolado, para a graduação; ou como ferramenta de avaliação de um componente curricular, quando na pós-graduação (Partyka, Lima, & Lana, 2021). Sugere-se que todo o processo de aprendizagem com o caso seja realizado integralmente em sala. Já para a pós-graduação, pode ser utilizado como instrumento de avaliação de aprendizagem e/ou ser solicitada a leitura previamente ao encontro. No Quadro 1 apresenta-se o plano de aula indicado.

Quadro 1
Plano de aula – Graduação

TEMPO	ATRIBUIÇÃO	ATIVIDADE	OBJETIVO
5min	MODERADOR	Introdução do caso	Introduzir os alunos à história e ao conteúdo didático.
15min	PÚBLICO	Leitura do caso na íntegra	Conhecimento do caso e apropriação dos personagens.
5min	MODERADOR	Grupos (máximo de 3 pessoas)	Formar grupos para definição das respostas às questões para discussão.
30min	PÚBLICO	Discussão em grupo	Tempo de leitura e discussão.
45min	MODERADOR E PÚBLICO	Discussão em plenária	O moderador conduz a discussão, passando cronologicamente pelas questões sugeridas. O público participa apontando as respostas que desenvolveram.
20min	MODERADOR	Fechamento	O moderador deve realizar um fechamento, procurando encontrar uma solução mais correta. Discute-se sobre como as soluções selecionadas devem ser implementadas na empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a pós-graduação, indica-se o tempo de 130 minutos. O escopo didático proposto visa dar tempo para a pesquisa sobre o conteúdo discutido e a discussão de possíveis estratégias e meios que podem ser implementados na empresa estudada. Para este nível, recomenda-se que a leitura seja prévia ao início do encontro. No caso de optar pela utilização de *assignment questions*, estas devem ser abordadas antes da formação dos grupos, para resolução das questões de discussão.

Quadro 2
Plano de aula – Pós-Graduação

TEMPO	ATRIBUIÇÃO	ATIVIDADE	OBJETIVO
5min	MODERADOR	Introdução do caso.	Introduzir os alunos à história e ao conteúdo didático.
5min	MODERADOR	Grupos (máximo de 3 pessoas).	Formar pequenos grupos para pesquisas.
45min	PÚBLICO	Discussão em grupo.	Discussão e respostas às questões sugeridas.
45min	MODERADOR E PÚBLICO	Discussão em plenária.	Cada grupo elege um líder para apresentar suas soluções. A plenária inicia-se e é conduzida pela sequência de questões sugeridas.
30min	MODERADOR	Fechamento.	Identificar e elencar as soluções sugeridas. Balancear as soluções selecionadas baseando-se na decisão tomada pela empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, são disponibilizadas *assignment questions*, para aplicação em ambos os níveis. Estas questões podem ser distribuídas aos alunos em sala, antes da primeira etapa da discussão. O tempo estabelecido para a atividade, nesse caso, é de 45 min. Nessa proposta, sugere-se a introdução de novas perguntas a cada momento da discussão. Nesse momento, a aplicação é conduzida de forma mais minuciosa, focando na leitura do caso e na discussão por seções. Para essa forma de aplicação, não é necessário leitura prévia. O moderador deve disponibilizar tempo para a leitura de cada seção e, ao final de cada uma, abordar as questões sugeridas para estimular o debate e a absorção da história.

- As operações da ZM S/A eram condizentes com a aspiração da empresa de entrar no *e-commerce* B2C? Por quê?
- Os itens comercializados pela ZM S/A representavam produtos compatíveis com a venda em plataformas digitais? Justifique.
- Por que Poliana, naquele momento, escolheu optar por um modelo de distribuidor, ofertando no *marketplace*?

- Qual outro canal de distribuição atingiria a venda direta ao consumidor (considerando que ele não seja o executor do serviço no veículo) sem utilizar um *marketplace*?
- Por que a oferta B2C foi um caminho adotado em decorrência da pandemia pela COVID-19? Haveria outro possível?

O caso apresentado retrata uma situação real. Feita essa consideração, o fechamento do caso, em ambos os níveis, pode ser executado em dois momentos: no primeiro, o moderador sintetiza as principais sugestões e alternativas elaboradas pelos alunos e endereçadas à empresa. Já no segundo momento, efetua a análise das alternativas e sugestões apontadas pela classe comparando com o que foi executado de fato pela gestão da empresa.

Por fim, embora o caso retrate a história de uma sociedade anônima, o capital desta empresa encontra-se atualmente fechado. Logo, as limitações deste caso para ensino estão relacionadas às informações financeiras, especialmente das reservas e de fluxo de caixa, as quais os entrevistados preferiram não abordar, para preservar as decisões estratégicas.

Questões sugeridas para discussão e alinhamento teórico

Baseando-se no dilema com incumbência direta à Poliana e em todas as ações e dúvidas, o leitor deve "colocar-se no papel do protagonista" para responder as questões apresentadas. Com base na história da ZM, o leitor deverá "internalizar" as angústias e receios e, dentro do cenário disposto a Poliana, resolver o dilema presente no caso.

As questões sugeridas introduzem uma abordagem à transformação digital, de modo contextual, para que depois sejam aprofundadas questões da temática do mercado de reposição e dos canais de venda.

Abertura

Questão 1

O caso contextualiza a aceleração da digitalização e o crescimento exponencial das vendas via meios digitais (*marketplaces* e *e-commerces*) durante e após o período pandêmico. Quais as principais ações que Poliana deve tomar para que essas iniciativas sejam bem-sucedidas?

Resposta sugerida

As empresas, de modo geral, não podem mais procrastinar a digitalização quando sua sustentabilidade depende dela. Kotler, Kartajaya, e Setiawan (2021) sugere algumas estratégias para construir capacidades digitais sólidas.

Investir em infraestrutura digital: as empresas precisam investir em infraestrutura para coleta e tratamento de dados do cliente. Com essas informações, novas táticas como personalização individual e *marketing* preditivo podem ser aplicados.

Desenvolver a experiência digital do cliente: a digitalização deve abranger todos os pontos de contato com o cliente, proporcionando uma excelente jornada em todo o processo. Dessa forma, cria-se um valor que gera receita por meio da experiência do cliente.

Estabelecer uma organização digital forte: toda organização deve ser capacitada a operar e compreender os processos digitais. Assim, constrói uma cultura ágil com experimentação e colaboração contínuas.

Apoiando-se na referência que é o Índice de Transformação Digital do Setor Automotivo (ICTd), feito pelo Centro de inovação de Recife (CESAR), em parceria com Automotive Business, Poliana pode vislumbrar grandes melhorias na empresa, visto que, de acordo com esse índice, o setor apresenta 66,15% (em uma escala que vai até 100%) de maturidade sobre organizações digitalmente maduras (Riato, 2021).

Questão 1.1

Quais características gerais da ZM S/A permitirão fazer a implantação dos canais digitais e, ao mesmo tempo, evitar implementar um conflito de canais?

Resposta sugerida

Para implementar com sucesso canais digitais e evitar conflitos de canais, a ZM S/A precisa investir em tecnologia e ferramentas de análise de dados com seu TI próprio. Isso permitirá que a empresa monitore o comportamento do cliente e adapte sua estratégia de acordo com as necessidades do mercado. Além disso, a ZM tem uma compreensão clara do comportamento e preferências do cliente ao utilizar diferentes canais. Essa proximidade permite que a empresa ofereça uma experiência de compra integrada e sem atritos.

A estratégia verticalmente integrada, da produção até o consumidor, resultando em melhor coordenação (Brahm & Tarziján, 2016), impulsiona a ZM. A comunicação clara e consistente, em todos os canais, permite que a empresa transmita uma mensagem unificada em todos os pontos de contato. É importante que a ZM se mantenha flexível e adaptável, ajustando suas estratégias de acordo com as necessidades e preferências do cliente, evitando conflitos. Até mesmo na ocorrência de uma nova crise, seja ela sanitária ou econômica, é notório que empresas verticalmente integradas respondem melhor e mais rápido (Chong, Wang, Yue Tan, & Cheong, 2014).

Análise

Questão 2

Na decisão pela ampliação dos canais de distribuição, com a ZM S/A atuando também no B2C, quais estratégias Poliana deve promover para evitar futuros conflitos de canais com seus distribuidores e representantes?

Resposta sugerida

Primeiramente, é preciso esclarecer que a atuação nesse formato é chamada de multicanal, uma vez que existem vários canais que não necessariamente estão interconectados nem integrados (S. Kim, Connerton, & Park, 2022). Outro esclarecimento necessário refere-se ao fato de que a abertura para vendas diretas (B2C) não é uma inovação restrita aos desejos da ZM. Muitas empresas emblemáticas no mundo (i.e., HP e Walmart) abriram canais de vendas diretas B2C para vender produtos *on-line* (Li, 2015).

O primeiro passo para evitar o conflito de canais é distanciar-se da possibilidade de competição entre a própria loja e seus distribuidores ou representantes (Palmatier, Sivadas, Stern, & El-Ansary, 2019). Poliana poderia focar no consumidor, aquele que está na decisão de escolha da peça, seja ele o mecânico ou o setor de compras de uma mecânica ou o proprietário de veículo que deseja comprar a peça levá-la para o conserto. Diferentemente do setor de seguros (e.g., Dominique-Ferreira, 2018), no qual o consumidor usualmente adquire o produto de um intermediário, como um corretor de confiança, um conhecido da mesma cidade ou até mesmo do banco onde já é correntista – e dificilmente diretamente da seguradora –, o setor de peças *aftermarket* oferece o benefício à fabricante de se fazer presente e colocar à disposição do consumidor uma venda direta.

É necessário que estratégias sejam planejadas em conjunto, respeitando as preferências do cliente e a segmentação, quer seja um consumidor proprietário de veículo ou o departamento de compras de uma mecânica. Ainda, é importante melhorar a gestão do pós-venda prestado pela fábrica e pelos distribuidores e representantes. Essa é uma ação que leva à satisfação dos clientes com a fábrica e com os distribuidores (Lapoule & Colla, 2016; Reynolds, 2002). Por sua vez, enquanto a fábrica torna-se uma empresa de "*commodities*", agregando pequenas margens, os distribuidores podem diferenciar-se acrescentando o serviço de troca e reposição no veículo.

Poliana pode dispor das peças a qualquer momento para otimizar e diferenciar modelos de negócios, como *showroom*, centro de entrega e retirada, centro de exibição e centro de logística *on-line*. Quando o custo inicial de compra de um ativo é alto, o tomador de decisão tende a relutar em substituí-lo e continuará a usá-lo até que esteja muito danificado fisicamente para funcionar, resultando em uma vida útil econômica mais longa (K. T. Kim, An, & Lee, 2021).

Por fim, outras fontes de conflito devem ser futuramente gerenciadas por Poliana, devendo ser reduzidas ao mínimo. Por exemplo, os custos cobrados dos revendedores, os preços dos produtos, o dimensionamento dos estoques e o financiamento das compras.

Questão 2.1

Como a aceleração digital pode ser instrumento propulsor para a ZM tornar-se mais digital e, de quebra, torná-la atualizada em relação aos novos comportamentos de consumo e ao mercado de usados?

Resposta sugerida

As empresas precisam explorar os canais emergentes (como o *on-line*), não desprezando a gestão de redução de custos e da manutenção das margens, visto que foi identificado o *boom* do comércio eletrônico durante a pandemia e que as peças automotivas *on-line* fizeram parte desse movimento (Brotschi et al., 2020).

A aceleração digital pode ser um instrumento propulsor e, ao mesmo tempo, atualizada aos novos comportamentos de consumo de diversas formas.

E-commerce: a ZM investiria em plataformas de comércio eletrônico para facilitar a venda, além de ampliar a oferta de peças para seus consumidores. Essa estratégia pode ajudar a alcançar consumidores em outras regiões do país, ampliando o público e a visibilidade da empresa.

Redes sociais: importantes canais de comunicação para divulgar produtos e serviços. A empresa pode aproveitar essa oportunidade para se promover e divulgar sua marca por meio de canais como Instagram, Facebook, Twitter, TikTok e LinkedIn.

Inteligência artificial: pode ser utilizada para criar recomendações de peças de reposição, com base nas necessidades de cada consumidor. Além disso, a inteligência artificial seria utilizada para otimizar processos internos, como a gestão de estoques e a logística de entrega de produtos.

Análise de dados: ajudaria a empresa a entender melhor o perfil do seu público-alvo, bem como identificaria tendências e padrões de consumo. Essas informações seriam úteis para ajustar a oferta da ZM e adaptar sua estratégia de *marketing* visando melhor atender às necessidades dos consumidores.

Para o futuro recente, é possível esperar por preferências que levem a uma nova categoria de "faça você mesmo", com suporte de vídeo fornecido, o que seria limitado, uma vez nem todos os consumidores são capazes de consertar veículos sozinhos (Brotschi et al., 2020).

Questão 3

O caso expõe mudanças estratégicas dos canais de vendas de distribuidores e varejos tradicionais, a fim de acompanhar os novos comportamentos de consumo no setor. Quais vantagens essas empresas podem ter em relação às nativas digitais e como Poliana utilizaria este aspecto em favor da ZM S/A?

Resposta sugerida

Empresas que não são nativas digitais podem ter vantagem em relação às demais, quando falamos em ponto de entrega para uma estratégia *omnichannel*. As vendas *on-line* com pontos de entrega constroem um cenário de confiabilidade aos novos consumidores de meios digitais (Addo, Jiaming, Kulbo, & Liangqiang, 2020; Ivanov, 2020; Sarkis, Cohen, Dewick, & Schroder, 2020). Além disso, a estratégia *omnichannel* garante uma operação logística mais eficiente, por estabelecer uma integração dos estoques em diferentes canais e, assim, amadurecer as operações das vendas *on-line*.

Outro ponto importante é a capacidade de estoque. Para Almeida (2010), o estoque significa bens mantidos para fins de venda ou produção, em conexão com os objetivos ou atividades da empresa. É importante na determinação do lucro líquido de cada exercício fiscal e na determinação do valor líquido do capital de giro do balanço. Conforme relato sobre o caso, a ZM mantinha um ótimo nível de estoque, diferentemente de seus distribuidores. Com a chegada da pandemia pela COVID-19,

a empresa operou, em um período propício, com sua entrega de produtos acabados. Dessa forma, pode-se dizer que estoque disponível é uma vantagem competitiva, pois agrega agilidade de atendimento.

A experiência com catálogo de produtos pode resultar em uma digitalização fiel às demandas. Freitas e Knauss (2009) afirmam que a digitalização se tornou uma solução necessária, por abreviar e, sobretudo, evitar a interação com todas as etapas e/ou organismos envolvidos. Um exemplo seria a disponibilidade do catálogo de peças de forma *on-line*, dependendo unicamente do acesso do interessado. Há, também, uma preocupação com sua integridade física, que passou a ser protegida com a promulgação da experiência digital. As empresas devem promulgar a sua ampliação do acesso às informações. Se estas, antes, estavam disponíveis apenas em lojas tradicionais, agora são disponibilizadas e fornecidas pela tecnologia em tempo real – no varejo automotivo tradicional, informações precisas sobre preços, estoque e promoções não possuem grande transparência entre fabricante e varejista (S. Kim et al., 2022).

Estudos (e.g., Boyce, 2018) mostraram que os consumidores escolhem consistentemente empresas focados na qualidade e na entrega. Caso representativo é o da Amazon, cuja remessa ocorre em até dois dias. No caso da ZM, em virtude de a empresa já ter uma estrutura verticalizada de manufatura, a disponibilidade por um canal de vendas direto possibilita uma maior chance de reduzir o tempo desde o pedido de compra até a chegada ao endereço do consumidor. Isso evitaria, por exemplo, considerando novamente o estoque reduzido ou inexistente de uma peça pelo distribuidor, que este tivesse de fazer primeiro o pedido para a ZM e somente depois efetuar a remessa ao consumidor.

Questão 3.1

O aumento pela demanda no *e-commerce*, em conjunto com o aumento pela demanda de manutenção (e vendas) de carros usados, deve ser julgado por Poliana como algo cíclico ou algo que exige um planejamento estratégico da ZM S/A?

Resposta sugerida

O aumento na demanda no *e-commerce* e na manutenção e vendas de carros usados pode ser considerado uma oportunidade de negócio para as empresas que atuam no setor de reposição. Quando a pressão econômica leva motoristas a adiar a compra de carros novos, os reparos em seus veículos atuais (e mais antigos) tornam-se ainda mais vitais (Brotschi et al., 2020).

Poliana deve considerar o aumento na demanda de *e-commerce* e manutenção e/ou venda de carros usados como algo que exige um planejamento estratégico da empresa. Embora possa haver ciclos econômicos que influenciam esses setores, é importante reconhecer que o aumento da demanda pode ser resultado de mudanças permanentes no comportamento dos consumidores. Por exemplo, a pandemia de COVID-19 acelerou a transição para compras *on-line* – uma tendência que pode continuar mesmo após a pandemia. Além disso, o aumento na demanda por carros usados pode ser resultado de baixa oferta de novos carros devido à escassez de matéria-prima. Esses fatores podem resultar em mudanças estruturais na indústria que exigem uma resposta estratégica da empresa.

Segundo estudo da McKinsey & Company (Brotschi et al., 2020), muitos consumidores, nos EUA e Europa, já migraram para o *e-commerce* em busca de compra de peças. O que deve persistir. Empresas do mercado de reposição devem oferecer modelos *omnichannel* com capacidade de compras *on-line* e, em seguida, uma retirada rápida. A cadeia de suprimentos mudará, pois se espera que os distribuidores e varejistas troquem fornecedores por fontes próximas – buscando reduzir o risco de interrupção – e evitem ter um único fornecedor. No caso do Brasil, isso significaria que, com uma frota mais velha e a demanda por peças de reposição, a busca por fornecedores nacionais pode aumentar em comparação à busca por peças de origem asiática.

Embora a demanda por esse setor possa ser vista também como algo cíclico, é importante que a ZM avalie a situação atual e planeje suas ações para aproveitar a oportunidade da melhor maneira possível. Isso inclui investir em tecnologia e inovação para melhorar sua presença digital e oferecer uma experiência de compra *on-line* satisfatória ao cliente, ajustando o *mix* de produtos e serviços para atender às necessidades específicas dos consumidores. Se a empresa perceber que o aumento na demanda é sustentável e não apenas um pico temporário, pode ser necessário expandir a capacidade produtiva para atender à demanda.

Fechamento

Questão 4

A partir da percepção do crescimento da demanda por carros usados e observando a atividade de *aftermarket* automotivo, como o aumento da frota de veículos usados pode influenciar no crescimento da demanda e como Poliana pode utilizar essa "onda" para levar inovação e lucro à empresa?

Resposta sugerida

O *aftermarket* automotivo é um mercado secundário, composto por peças de reposição que não são produzidas pelo fabricante do equipamento original. Essas peças de reposição são usadas para substituir peças danificadas em automóveis e outros equipamentos.

Após a venda inicial de um veículo por uma montadora, a cadeia de reposição (*aftermarket*) é responsável pela fabricação, remanufatura, distribuição, venda no varejo /ou atacado e instalação de autopeças e acessórios. À medida que a frota de veículos envelhece e há necessidade de reparos nos veículos usados, cresce a demanda por peças de reposição no *aftermarket*.

Cerca de 11% da frota envelhecerá entre 2021 e 2026, o que potencializa a tendência de aumento da fatia de reposição de peças no mercado automotivo (Fraga, 2022b). Com o impulso de mercado de autopeças devido à maior procura e interesse por carros usados, foi constatada uma retomada aos números pré-pandemia das vendas de veículos novos (Laguna, 2023). O que significa aumento da frota dos veículos usados (Figura 8).

Figura 8
Carros usados impulsionam mercado de autopeças



Fonte: Fraga (2022b, p. 16).

Relações de consumo podem não ser explícitas. O poder que os consumidores desenvolveram nos últimos anos requer que suas opiniões e preferências sejam mantidas na vanguarda das decisões da empresa. Trabalhar mais de perto com os clientes também pode levar a outros benefícios, como maior inovação (Boyce, 2018).

Estudos já evidenciaram que, quanto maior a estabilidade do mercado, mais tempo uma peça é utilizada (e.g., K.T. Kim, et al., 2021). O resultado alinha-se à descoberta de que a vida útil econômica de um ativo diminui à medida que a volatilidade da receita da empresa aumenta. Em outras palavras, quanto mais rápida a introdução da tecnologia nas peças, mais econômico se torna substituir o ativo antigo, pois, antecipadamente, o consumidor consegue aproveitar os benefícios do novo ativo.

Poliana ainda pode contar com o incentivo de um aumento no número de consumidores adeptos à inovação que possuem o desejo de usar novas tecnologias ou produtos que outros ainda não usaram (S. Kim, et al., 2022). Se os clientes julgarem a tecnologia oferecida como compatível, podem gradualmente começar a mudar para o digital.

DISCLAIMER

O moderador deve garantir que os alunos, na posição de provedores de soluções, apresentem as melhores práticas para o exposto no caso. Quanto ao dilema, a ZM optou pelas vendas diretas no Mercado Livre como forma de iniciar as novas práticas. A plataforma facilitou a venda direta pela loja oficial, além de impulsionar as vendas dos distribuidores que já possuíam essa prática no *marketplace*, integrando, assim, as lojas. Por possuir uma equipe de TI própria e dedicada ao universo da indústria 4.0, a ZM também disponibilizou seu catálogo de modo *on-line*, atualizado 24h e interativo, facilitando o cadastro de produtos em parceiros clientes.

Algumas questões ainda estão em fase experimental, já que é necessário entender, em longo prazo, o comportamento desse consumidor *on-line* para conduzir ofertas de maneira assertiva. É de surpreender que alguns produtos de baixo giro se tornaram relevantes nas vendas pela plataforma, o que interferiu na programação de produção, visto que essa variável demanda passou a ser considerada.

O impulso de visibilidade que os meios digitais proporcionam colaboraram para a presença da marca – algo antevisto pelos gestores da empresa.

REFERÊNCIAS

Addo, P. C., Jiaming, F., Kulbo, N. B., & Liangqiang, L. (2020). COVID-19: fear appeal favoring purchase behavior towards personal protective equipment. *The Service Industries Journal*, *40*(7-8), 471-490. Recuperado de https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1751823

Almeida, M. C. (2010). *Auditoria: um curso moderno e completo*. São Paulo, SP: Atlas.

Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. (2022). *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2022*. Recuperado de https://anfavea.com.br/anuario2022/2022.pdf

Bey, N. (2019). Future Technology Photonics – Is the Product Development Ready for Automotive? *PhotonicsViews*, *16*(4), 44-48. Recuperado de https://doi.org/10.1002/phvs.201900032

Boyce, W. S., & Mano, H. (2018). An inquiry into the supplier selection decision from the business-to-consumer (B2C) perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *33*(8), 1221-1230. Recuperado de https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2018-0183

Brahm, F., & Tarzijan, J. (2016). Relational Contracts and Collaboration in the Supply Chain: Impact of Expected Future Business Volume on the Make-or-Buy Decision. *Journal of Supply Chain Management*, *52*(3), 48-67. Recuperado de https://doi.org/10.1111/jscm.12110

Brotschi, A., Christof, D., Dertouzos, J., Kempf, S., & Vaze, P. (2020). *Beyond coronavirus: The road ahead for the automotive aftermarket*. Recuperado de https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/beyond-coronavirus-the-road-ahead-for-the-automotive-aftermarket

Chong, Y. Q., Wang, B., Yue Tan, G. L., & Cheong, S. A. (2014). Diversified firms on dynamical supply chain cope with financial crisis better. *International Journal of Production Economics*, *150*(C), 239-245. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.030

Dominique-Ferreira, S. (2018). The key role played by intermediaries in the retail insurance distribution. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *46*(11-12), 1170-1192. Recuperado de https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2017-0234

Fantoni, R., & Dampierre, G. (2021). Mercado de Reposição Automotivo no Brasil: Perspectiva da McKinsey. Recuperado de https://www.sindipecas.org.br/sindinews/2021/2-EncontroIndustriaAutopecas/Mckinsey.pdf

Fraga, D. (2022a). E-commerce de autopeças no Brasil, uma realidade que ainda promete. *Novo Varejo Automotivo*, *29*(364), 30-31. Recuperado de https://novovarejoautomotivo.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Novo-Varejo-364-site-1.pdf

Fraga, D. (2022b). Carros usados impulsionam venda de autopeças. *Novo Varejo Automotivo*, *29*(371), 14-16. Recuperado de https://www.flipsnack.com/novovarejofulldigital/jornal-novo-varejo-automotivo-vers-o-digital-371.html

Freitas, C. R., & Knauss, P. (2009). Usos eletrônicos do passado: digitalização de documentos e política de arquivos. *Patrimônio e Memória*, *4*(2), 3-16. Recuperado de https://pem.assis.unesp.br/index.php/pem/article/view/32/0

Ivanov, D. (2022). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives: lessons from and thinking beyond the covid-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, *319*, 1411-1431. Recuperado de https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6

Kim, K. T., An, D., & Lee, D. J. (2021). Economic service life of equipment under uncertain revenues: a real options approach. *The Engineering Economist*, *66*(3), 245–261. Recuperado de https://doi.org/10.1080/0013791X.2021.1946226

Kim, S., Connerton, T. P., & Park, C. (2022). Transforming the automotive retail: drivers for customers' omnichannel BOPS (Buy Online & Pick up in Store) behavior. *Journal of Business Research*, *139*, 411-425. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.070

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 - technology for humanity*. Hoboken, NJ: Wiley.

Laguna, E. (2023, janeiro 03). Indústria de veículos tem melhor dezembro em dois anos no país. *Estadão*. Recuperado de https://www.estadao.com.br/economia/industria-veiculos-dezembro-2022-melhor-dois-anos

Lapoule, P., & Colla, E. (2016). The multi-channel impact on the sales forces management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *44*(3), 248-265. Recuperado de https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0159

Li, M. (2015). The Discussion on Multi-channel Distribution System under B2C E-commerce Mode. In *Proceedings of the 2015 International Conference on Education Technology and Economic Management* (ICETEM 2015), Beijing, China.

Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2019). *Marketing channel strategy: an omni-channel approach*. Oxfordshire UK: Routledge.

Partyka, R. B., Lima, C. E., & Lana, J. (2021). Quanto tempo destinar para as discussões ao ensinar com casos para ensino? *Administração: Ensino e Pesquisa*, *22*(3), 446-467. Recuperado de https://doi.org/10.13058/raep.2021.v22n3.2083

Reynolds, J. (2002). Charting the multi-channel future: retail choices and constraints. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *30*(11), 530-535. Recuperado de https://doi.org/10.1108/09590550210449386

Riato, G. (2021, dezembro 17). Digitalização do setor automotivo deu salto com a pandemia. *Automotive Business*. Recuperado de https://automotivebusiness.com.br/pt/posts/setor-automotivo/digitalizacao-do-setor-automotivo-deu-salto-com-a-pandemia/

Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, *11*(2), 213-234. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200012

Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., & Schroder, P. (2020). A brave new world: Lessons from the covid-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resources, Conservation and Recycling*, *159*(1), 104984. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104894

Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. (2022). *Desempenho da Indústria Brasileira de Autopeças*. Recuperado de https://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2022/Sindipecas_Desempenho_ProjecoesOutubro_2022.pdf

Poliana Eliza Pinotti Zimermann
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5905-1118
Especialista em Marketing Estratégico e Digital pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Coordenadora de Marketing na ZM S/A.
E-mail: polianaepinotti@gmail.com

Jailson Lana
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0944-9667
Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Professor do Ensino Superior na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).
E-mail: jailson.lana@univali.br

Marcos Aurélio Batista
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1592-421X
Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Professor e coordenador de curso do Ensino Superior na Escola de Políticas Públicas e Governo da Fundação Getulio Vargas (FGV EPPG). E-mail: marcos.batista@fgv.br

Raul Beal Partyka
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7941-2152
Doutorando em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP).
E-mail: raul.partyka@fgv.edu.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Poliana Eliza Pinotti Zimermann: Conceituação (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança).

Jailson Lana: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Suporte).

Marcos Aurélio Batista: Investigação (Suporte); Metodologia (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Suporte).

Raul Beal Partyka: Curadoria de dados (Igual); Metodologia (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Liderança); Visualização (Suporte); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Liderança).