

Olá amigos, vamos começar com uma reflexão prática e progredir a partir dela:

Qual é mesmo o nosso segmento de negócios?

Tradicionalmente diríamos que é o setor automotivo, ou, mais especificamente, o segmento da distribuição automotiva, compreendidos aí os serviços, peças, etc. Mas esta seria uma definição um tanto datada, centrada no produto e não na verdadeira razão da existência do próprio setor: o CLIENTE! Modernamente (ou nem tanto assim, já que o conceito foi proposto em 1960 por Theodore Levitt em artigo na Harvard Business Review) diríamos que a definição de negócios deve ser orientada ao cliente, e não ao produto. Poderíamos então dizer que estamos no negócio de mobilidade. Sempre assumindo que, cada vez mais, clientes aderem à novos modais de transporte e suas combinações (Uber + Locação + Compartilhamento...) para resolver o seu ir e vir.

Se não quisermos perder o contato com o cliente de fato, e passar a servir apenas os prestadores dos serviços (estes em quantidade infinitamente menor do que os consumidores), precisamos pensar nas consequências deste mero ajuste na orientação do negócio, de produto para cliente.

## Inovação

A resposta universal a este tipo de questionamento vem na forma da genérica e atual palavra inovação. Empresas contratam consultorias, fazem cursos e montam até mesmo áreas de inovação. Todos os esforços apontam para a necessidade de reinvenção de porções, ou mesmo do negócio como um todo. Mas como os responsáveis pela inovação também são (ou dependem dos que são) responsáveis pela entrega do resultado de curto prazo, todo o processo em geral é comprometido. O saldo, entretanto, não é negativo. Inovações na forma de organização, automações e maior consolidação de atividades, acabam tornando as empresas mais eficientes em custos.

Também flui pela inovação a adoção de posturas mais digitais em vendas, treinamento e adoção de ferramentas (softwares + processos). Da mesma forma para atração de oportunidades (leads), tratativa comercial (funil de vendas / CRM) e atividades específicas como a avaliação de veículos usados. Tudo isso pode, e em geral melhora, o resultado do negócio atual. Entretanto raramente se traduz em inovação de negócio de fato.

## Plataformas de Negócio

Um negócio, a estas alturas, pode ser definido de forma bastante simples em três partes fundamentais, e o resto é consequência: 1- o cliente, 2 – nossa proposta de valor para ele, 3- as atividades necessárias para entregar o tal valor. Com poucos campos a mais podemos projetar qualquer negócio, e isso também não é novo. Trata-se do Business Model Generation e seus workframes proposto por Alex Osterwald e Yves Pigneur em 2010 (leitura / método imprescindível).

Dentre os principais e mais promissores modelos de negócios da atualidade, o que mais se destaca são os modelos em forma de plataforma (Amazon, Tesla, Apple, Disney). Este modelo em plataforma é materializado por empresas que desenvolvem e exploram competências essenciais (The Core Competences of the Corporation, Gary Hamel e C.K. Prahalad em 1990) e as aplicam no desdobramento de negócios em escala gigantesca. Conquistam neste caso replicabilidade, consistência na execução e margens excepcionais. O exemplo Disney é uma boa ilustração: personagens são desdobrados em filmes, parques, produtos licenciados, músicas e diversas formas de conteúdo multiplataforma e até educação. Notemos que a competência essencial da marca não está na construção, na indústria ou na produção, mas sim na capacidade de entreter e encantar clientes, engajando-os em experiências e

narrativas que os capturam nos diferentes segmentos de negócios. Assumamos que o “cliente no centro” deve ser decupado, ou seja, decomposto nas suas visões, desejos, necessidades, problemas e tendências de comportamento. Uma proposta de valor para capturá-lo deveria ser a resposta para tudo isso. Percebemos, então, que o modelo de negócios da concessionária tem mais passado do que futuro. Ou seja: em um mundo com clientes pensando “mobilidade” nossa melhor resposta não deveria ser apenas “carro e serviços”. Em outras palavras, para estendermos o futuro do segmento para o infinito, devemos atualizar nossas competências essenciais com a verdadeira capacidade de inovar, e fazer melhor uso das capacidades essenciais existentes. O potencial de transformação das concessionárias em plataformas de negócios é real, mas não pode ser confundido com a simples reunião de áreas complementares em torno do veículo (é sobre o cliente, não sobre o produto, lembra?). Pensemos mais neste cliente que, parecendo que seria criança para sempre, já representa 34% da população (a maior faixa) e mais de 50% da força de trabalho – os Millennials. Outras formas de consumo, outros hábitos, outras expectativas definem este consumidor. Outra proposta de valor será necessária para poder capturá-lo. Somente uma nova forma de organizar o negócio será capaz de entregar tal proposta – a Plataforma.

### Liderança

Outra máxima importante que devemos incluir em nossa reflexão, e, conseqüente construção é de que empresas são feitas por pessoas, para pessoas. Devemos assumir então que a energia necessária para levar os times a uma nova postura e desenho organizacional, para transformarmos concessionárias em plataformas de negócio, será consideravelmente alta. Líderes tradicionais simplesmente não serão capazes de fazer esta transição, pois dificilmente terão as ferramentas e principalmente a crença e postura para fazê-lo.

Um ótimo exemplo disso é dado por este trecho da história da Amazon, ainda quando vendedora de livros em sua origem: na reunião de para introdução do sistema público de avaliação (rating) dos livros pelos clientes, um executivo se opunha ferrenhamente à adoção. O argumento era válido: os livros mal avaliados venderiam mal. A resposta de Jeff Bezos (o fundador e líder certo para o caso) foi: “quem disse que nosso negócio é vender livros?, nosso negócio é ser a empresa mais focada no cliente que existe”. Os resultados falam por si.

Formar esta liderança passa a ser o principal desafio para as concessionárias. E falamos de formar porque não basta encontrar no mercado, dada a natureza familiar da maioria das empresas e dada a peculiaridade do próprio negócio concessionária, montadora, etc. Para esta formação será necessário conhecimento, conceitos fortes e capacidade de relacionamento. Até aí estamos no tradicional. Mas será ainda mais importante a capacidade de fazer pontes entre conhecimentos e pessoas, capacidade de aprender, flexibilidade, capacidade de errar rápido, e, por fim, pensar como um empresário deste novo modelo de negócio e contexto.

E você com isso?

Se você está comigo até este ponto do texto, em primeiro lugar: obrigado! Em segundo... deve estar se perguntando o que tem a ver com isso.

Simples: a maioria dos leitores deve estar em um dos dois grupos. Ou são concessionários e executivos profissionais atuais, e por isso, têm a responsabilidade em preparar a próxima geração. Ou são a própria próxima geração que vai enfrentar este desafio. Seja você o incumbente ou o sucessor, o desafio está posto. E é dos dois!

Nossa proposta de valor para vocês, nossa contribuição nesta construção, nossa parcela de responsabilidade é prover um programa de formação de sucessores que contemple os aspectos abordados nesta reflexão. Demos partida com a turma 2021/2022, e convidamos a todos, participantes ou não, para nos acompanharem nesta jornada e desafio. Ela é de todos nós.