

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT EM UMA CONCESSIONÁRIA VEICULAR NA AMAZÔNIA

Ana Gabriela da Silva Ribeiro. Discente do Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Brasil. Membro Colaborador do GEITEC /UNIR/CNPq, Brasil. E-mail: ana.r@bennesby.com.br

Vanessa Rodrigues Colares. Discente do Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Brasil. Membro Colaborador do GEITEC /UNIR/CNPq, Brasil. E-mail: vanessa.ccolares@hotmail.com

Flávio de São Pedro Filho. Pós-Doutor em Gestão e Economia pela UBI, Covilhã, Portugal. Doutor em Administração pela USP, Brasil. Doutor em Gestão de Empresas pela UAA, Paraguai. Professor de Administração da Produção na Universidade Federal de Rondônia, Brasil. Professor Permanente do PPGA e do PROFIAP da UNIR. Coordenador do GEITEC / UNIR / CNPq, Brasil. E-mail: flavio1954@gmail.com

Fernanda Rodrigues de Siqueira. Mestranda do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Brasil. Membro Colaborador do GEITEC /UNIR/CNPq, Brasil. E-mail: fernanda4092@gmail.com

Anderson Emanuel de Freitas Cantanhede. Mestrando do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Brasil. Membro Colaborador do GEITEC /UNIR/CNPq, Brasil. E-mail: anderson.cantanhede65@gmail.com

Resumo

Esse trabalho tem como foco a gestão de serviços em face dos conceitos de cadeia de suprimento em uma concessionária de veículos na Amazônia. É o resultado de pesquisa de qualitativa, mediante o Método o Estudo de Caso, para avaliar a gestão de compra e vendas em uma organização empresarial localizada no município de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia, no Brasil. O objetivo geral é estudar a importância do *Supply Chain Management* e o suprimento na gestão de compra e venda em uma concessionária de veículos; tem como objetivos específicos estudar os processos de compra e venda utilizada pela empresa (1), efetuar a análise SWOT referente a cadeia de produção do setor de vendas (2), e propor melhorias e adequações a cadeia de produção do setor de vendas (3). Constatou-se que as atividades da empresa concessionária são de compra, venda e revenda de veículos novos e seminovos, com agregados de manutenção veicular; a cadeia de suprimento na produção dos serviços ofertados começa com o pedido de veículos endereçado à montadora; inclui a demonstração dos automóveis no pátio da concessionária, o financiamento com demonstração de agregados a este, o recebimento de pagamento a ser contabilizado, e a entrega do bem adquirido pelo consumidor final. A entrega do produto passa por um processo de verificação dos acessórios do veículo, gasolina e higienização necessária, devendo observar o tempo informado ao cliente, de modo a evitar reclamações quanto ao prazo. O *Supply Chain Management* permite subsídios proficientes para o alcance de vantagem competitiva e sobrevivência nos negócios em um cenário concorrencial, pois traz a configuração de uma rede de relacionamento benéfica ao proposto na organização. As técnicas ora tratadas podem servir a gestores de produção de serviços, sendo essa uma contribuição da academia para os interessados na administração de serviços.

Palavras-chave: Administração. Amazônia. Gestão da produção. Prestação de serviços. Cadeia de Suprimento.

1. INTRODUÇÃO

A atualização de dados é necessária em uma concessionária de veículos, pois melhora a comercialização de seus produtos e serviços ofertados aos clientes. O gerenciamento correto dos processos pode garantir desempenho superior em uma organização, considerando os aspectos-chaves da gestão qualificada e a otimização nos resultados operacionais. Tendo como foco as práticas inovadoras, o *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos) pode fornecer subsídios proficientes às organizações, em virtude de ser considerado. Tanto que Bowersox, Closs, Cooper e Bowersox (2014) apontam esta técnica como promissora em uma nova ordem de relacionamentos empresarial na moderna era da informação, pois impulsiona a organização para o sucesso no ambiente competitivo. A alta performance passa a ser incrementada com os procedimentos sob a rotina de uma cadeia de suprimentos. São, portanto, vertentes que requer estudos de modo a confrontar elementos conceituais do *Supply Chain Management* em face da realidade de uma concessionária veicular. A perspectiva é contribuir na resolução desta problemática situada no eixo da Ciência da Administração, propondo aqui a seguinte pergunta: como o *Supply Chain Management* pode influenciar na melhoria do sistema de produção de serviços em uma concessionária de veículos na Amazônia?

Para responder a essa pergunta, se formula como objetivo geral estudar a importância do *Supply Chain Management* e o suprimento na gestão de compra e venda em uma concessionária de veículos. Para a concretude dos resultados, se estabelece como objetivos específicos analisar os processos de compra e venda utilizada pela empresa (1), efetuar a análise SWOT referente a cadeia de produção do setor de vendas (2), e propor melhorias e adequações a cadeia de produção do setor de vendas (3). O trabalho é composto de tópicos e subtópicos; após esta introdução vem a revisão teórica e conceitual, a metodologia adotada para a elaboração deste documento, os resultados conforme objetivos traçados, a conclusão e as referências que deram suporte ao estudo.

2. REVISÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

O *Supply Chain Management* é a junção de variados processos e atividades de orientação nas práticas organizacionais, e que tem como finalidade atingir alta performance de produção de bens materiais e de serviços. Com a evolução do método e o aperfeiçoamento da comunicação com fornecedores, uma empresa usufruirá de benefícios nos seus resultados, e a técnica ora abordada é uma das mais adequada na execução nas plataformas operativas atuantes em mercado altamente competitivo. Por meio desse processo, Bertaglia (2009) explica que é disponibilizar produtos de acordo com as expectativas dos clientes e consumidores, permitindo valor adicionado ao que se oferta à clientela.

2.1 Conceitos sobre processos de compra e venda

O suprimento aqui estudado atende aos serviços de compra e a venda de veículos, bem como seus acessórios e outras linhas de oferta ou possibilidades esperadas pelo cliente no momento da realização de seu negócio na plataforma empresarial. Esta é a rotina basilar no estabelecimento a ser estudado; por exemplo, um processo de compra de veículos pode ser

realizado pelos colaboradores diretamente da fábrica ou fornecedora, geralmente sediados nos estados do sul e sudoeste brasileiro; mas pode tal compra ser efetuada por meio de negociação direta com clientes que comparecem na concessionária para desfazer-se de seu automóvel usado ou seminovo, o que impulsiona volume no pátio da empresa para a revenda; muitos são os que oferecem seus veículos usados como parte do pagamento pela aquisição de um automóvel novo.

Entretanto os motivos que levam as pessoas a comprarem qualquer produto podem variar amplamente, conforme esclarece Solomon (2016); cabe às empresas a busca pela constante satisfação das necessidades de seus clientes, motivando-os a aderir com fidelidade, por exemplo, a uma concessionária credenciada na localidade do seu domicílio. Nessa ótica, a operacionalização de uma cadeia de suprimento na produção destes serviços melhora significativamente a gestão, pois a disponibilidade de peças e acessórios impulsiona o processo apontado pelo referido autor, merecendo a realização de análise quanto às vantagens desta ação gerencial.

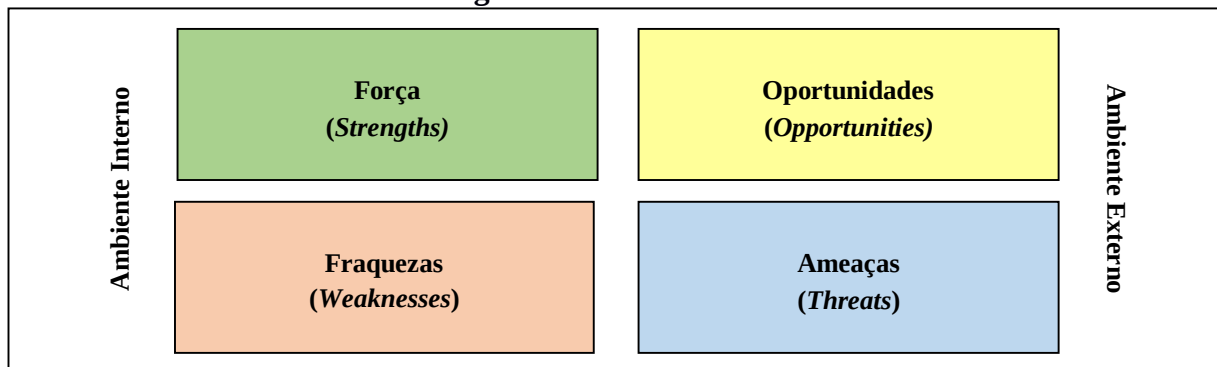
A gestão de compras, segundo Dias e Costa (2006) tem como objetivo adquirir bens e/ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade requisitada. Desse modo, o gerenciamento correto do processo de compra permitirá o bom desempenho de uma organização. Contudo, esse processo depende de diversos fatores, como a natureza da organização ou o seu grau de dependência de terceiros, ingressando neste meandro conceitual a definição entre produzir o bem ou comprar o mesmo para atender à necessidade momentânea na empresa. Apesar da dependência destes fatores, estes autores ressaltam que a boa gestão e a melhoria do desempenho são pilares para compras bem estruturadas. Já o conceito sobre vendas, por sua vez, se situa no final da cadeia de produção sob a ótica de trazer o lucro empresarial.

Megido e Szulcsewski (2007) ressaltam que os empreendimentos estão aprimorando cada vez mais a forma exploratória em decorrência da importância das vendas; então envolve as suas equipes por serem a chave nos resultados satisfatórios na organização. Nesse contexto, o processo de vendas é uma direção com todos os passos que norteiam a equipe de vendas de determinada empresa, para desempenhar suas atividades otimizadas por facilitadores de seu tempo, por exemplo. A administração de vendas inicia-se na parte de demonstração do produto ao cliente, seguida do fechamento da venda e emissão de nota fiscal, finalizando-se, portanto, com a entrega do produto ao consumidor final.

2.2 Definição sobre Análise SWOT

As corporações estão na busca incessante por garantia de vantagem competitiva, razão pela qual os gestores analisam os pontos fortes e fracos do ambiente interno, e as ameaças ou fraquezas, e as oportunidades do ambiente externo. Os gestores utilizam então de ferramenta do planejamento estratégico, como a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*); aqui é possível sistematizar a análise dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças como explicita Maximiano (2008). Para uma concessionária de veículos, que se trata o presente estudo, a atualização com o mercado e avaliação de cenário permite trazer vantagem ou expansão nos negócios. A Análise SWOT pode oferecer ao gestor da organização a visão mais objetiva e macro de seus ambientes interno e externo, de forma a avaliar cenários e ter diagnóstico proficientes no embasamento da tomada de decisões, conforme Figura 1 que segue.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com a Figura 1, se verifica que o conceito de força e fraqueza se referem à análise dos processos e atividades do ambiente interno à organização, enquanto oportunidades e ameaças estão voltadas para a análise no que se refere ao ambiente externo, tais como a economia, a concorrência, a influência governamental, os fornecedores, a cultura do consumidor, dentre outros elementos de natureza exógena.

2.3 Conceitos sobre melhorias na cadeia de produção

Para que não haja prejuízos orçamentários, se faz necessária a otimização constante do funcionamento da cadeia de produção, visando a busca da redução do tempo de produção e potencializar a utilização de matérias primas. Para o alcance de melhoria em uma cadeia de produção, Machado (2003) explicita que é preciso que as rotinas estejam totalmente integradas, e com uma gestão focada no sistema de produção. O autor recomenda que a gestão esteja vinculada ao projeto, às operações e ao melhoramento automático dos sistemas produtivos da organização onde se processam a geração dos bens e/ou serviços ofertados ao cliente. Assim, o *Supply Chain Management* tem representado uma nova e promissora estratégia organizacional para obtenção de vantagens competitivas, trazendo para as empresas mudanças no desenvolvimento da visão de competição no mercado, cujo efeito esperado é maximizar os potenciais relacionamentos da cadeia produtiva, de forma a envolver o consumidor final, conforme verificado em Pozo (2010).

3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa centrada no processo de *Supply Chain Management* de modo a caracterizar a forma pela qual esta técnica pode influenciar na gestão de produção de uma concessionária de veículos localizada na Região Amazônica. Esta tarefa se encontra sob a visão de pesquisadores, o que reflete o caráter qualitativo da investigação do processo situado no entorno dos negócios na empresa em estudo; ademais, expõe a natureza descritiva deste trabalho. A pesquisa é ainda exploratória, em virtude de preencher as lacunas que surgem em estudos afins, quando se busca ampliar o conhecimento extraídos da concepção dos envolvidos

e, conseqüentemente, o que torna as mais explícitas a abordagem, como caracteriza Malheiros (2011).

3.1 Quanto ao método

O método é o caminho que conduz à pesquisa; tanto que Saunders, Lewis e Thornhill (2016) inferem esse termo aos procedimentos e técnicas usuais na obtenção, análise e tratamento de dados, incluindo as considerações éticas de uma investigação. Para essa pesquisa se utiliza o Método de Estudo de Caso, definido por Merriam e Tisdell (2016) como uma prática investigativa da descrição detalhada e análise de um sistema delimitado a um corpo teórico-conceitual específico. Para Yin (2014), se trata de um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo no contexto da realidade, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto podem não ser claramente evidentes. A escolha desse método se justifica pela incorporação de dados suplementares antes, durante ou depois da coleta de dados, conforme aborda Creswell (2010), quando conceitua a natureza utilitária e independentemente de uma tarefa investigativa.

3.2 Quanto aos procedimentos

No estudo efetuou-se como procedimentos variadas entrevistas a colaboradores e especialistas em seu devido setor, mediante protocolo ético de consentimento informado. Os respondentes foram escolhidos segundo os seus papéis na organização, como ser gerente de vendas, compromisso com operação financeira, conhecimento sobre atividades de comoprá e vendas de automóveis, domínio sobre acessórios veicular, e sobre entrega técnica de veículo a cliente. Utilizou-se da coleta de dados sobre a gestão de produção da concessionária, incorporando, posteriormente os elementos teóricos e conceituais do *Supply Chain Management* na composição de um cenário investigativo maior.

O contato inicial com a empresa ocorreu com o comparecimento do pesquisador *in situ*, quando se efetuou uma breve explicação dos objetivos da pesquisa. Foi solicitada autorização para participação dos colaboradores em entrevistas para coleta de informações técnicas possíveis de serem ofertadas. As comunicações autorizadas foram registradas por meio de gravação em áudio e, *a posteriori*, transcritas, quando foram coletados os dados para amostra das entrevistas. A fim de preservar suas identidades, os respondentes foram marcados pelo nome do setor em que exercem suas atividades. Estas entrevistas foram realizadas *in loco*, visando maior comodidade aos participantes do estudo, com base em um roteiro semiestruturado que incluiu questionamentos acerca das rotinas no empreendimento em estudo.

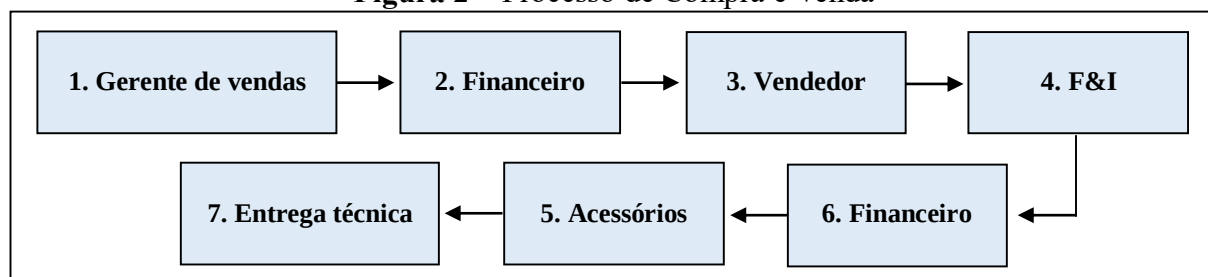
4. RESULTADO DA PESQUISA

Histórico sobre o ambiente de pesquisa aponta que a organização iniciou suas atividades há mais de cinquenta anos, com a união de um grupo de empresários rondonienses com gestores de uma montadora de veículos. A empresa se expandiu, inaugurando oito filiais que funcionam nos municípios de Rio Branco e Cruzeiro do Sul, no Acre; em Cuiabá, no Estado de Mato

Grosso; no Estado do Rio de Janeiro existem três filiais, a saber, na Capital e nos Municípios de Duque de Caxias e Niterói; após adquirir nova marca, a concessionária instalou mais duas filiais, sendo uma em Porto Velho e outra em Rio Branco. A empresa é constituída como uma sociedade por cota de responsabilidade limitada, na qual participa quatro sócios e 678 colaboradores contratados. As atividades organizacionais estão focadas na revenda de veículos novos e seminovos, bem como agregados comerciais de peças, acessórios, seguros e manutenção veicular. Tal descritiva permite confirmar forte propósito gerencial, o que justifica a admissão desta organização em uma pesquisa acadêmica séria.

Com relação à cadeia de produção desta pesquisa, o setor de vendas foi envolvido, pois é ali onde se inicia o pedido dos veículos para montadora, a demonstração aos interessados, o financiamento requerido pela clientela, a demonstração dos agregados no negócio, o recebimento de pagamento e a entrega do produto ao consumidor final; são componentes estruturais que funcionam conjuntamente. Foram realizadas entrevistas com o gerente de vendas, bem como com a supervisora do setor de financiamento, com o supervisor do setor de acessórios, as supervisoras do setor financeiro, e os entregadores técnicos. Na Figura 2 abaixo estão demonstrados, de forma diagramada, o processo de compra em venda na concessionária; e no Quadro 1 estão descritos os especificativos do *trade off* daquele processo rotineiro.

Figura 2 – Processo de Compra e Venda



Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 1 - Processo de Compra e Venda

Função	Atividades desenvolvidas
1. Gerente de Vendas	1.1 A cada mês, o Gerente de Vendas analisa o número de vendas do mês anterior para ter como base para realização de novos pedidos para a montadora dos veículos, alternando apenas a cor e o modelo dos carros.
2. Financeiro	2.1 Após a escolha dos veículos pelo Gerente de Vendas, encaminha-se o processo ao Financeiro para realização do pagamento do pedido e solicitação de entrega à concessionária.
3. Vendedor	3.1 Com os veículos entregues à concessionária, os vendedores assumem a responsabilidade de demonstrá-los aos clientes, bem como realizar testes drive e formalizar vendas.
4. F&I	4.1 Com a venda formalizada, o cliente é encaminhado à equipe de F&I para entrega de sua documentação pessoal completa para verificação de aprovação de financiamento. Com isso, é firmado contrato e ofertado seguros para o comprador.
5. Acessórios	5.1 Antes de finalizar a venda, o comprador também é encaminhado ao vendedor de acessórios para que seja apresentados os adereços que podem ser adicionados ao veículo.
6. Financeiro	6.1 O setor financeiro aguarda a transação financeira do banco que aprovou financiamento ou o depósito do próprio cliente (empresa exige transferência bancária para valores maiores que R\$ 4.000,00) e emitido a nota fiscal.

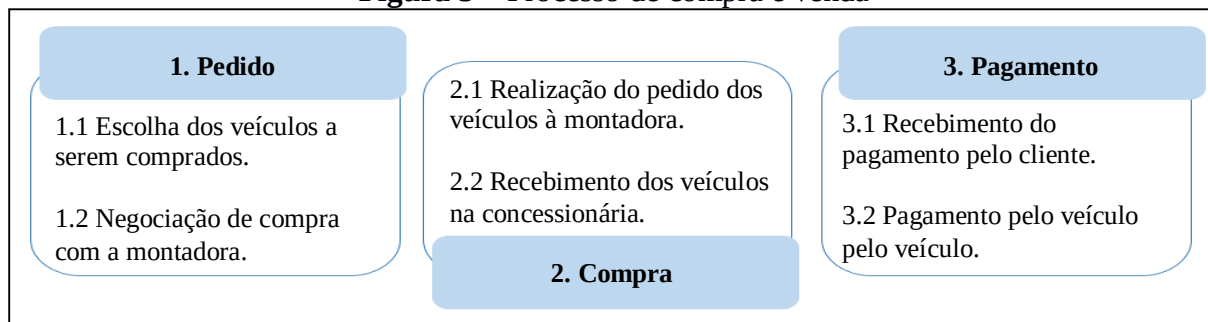
7. Entrega técnica	7.1 Após pagamento, o veículo é encaminhado para sala da entrega, onde é checado lavagem, revisão e instalação de acessórios. Por fim, contatam o cliente para buscá-lo, momento em que é explicado sobre veículo e é registrado com uma fotografia.
---------------------------	--

Fonte: elaborado pelos autores.

4.1 Caracterização dos processos de compra e venda utilizada pela empresa

Conforme foi analisado *in loco*, o processo de compra e venda do veículo pela concessionária é mediado pelos setores de venda e financeiro. Igualmente operam sob visão sistêmica, agregando os pedidos, a efetivação da compra de novos ou usados, e o pagamento onde liquida-se o processo. Esta constatação é evidenciada na Figura 3, seguida de seu Quadro 2 descritivo da respectivas fases do procedimento vigente na organização.

Figura 3 – Processo de compra e venda



Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Processo de compra e venda

Procedimentos	Descrição
1. Pedido	1.1 O Gerente de Vendas escolhe os veículos a serem comprados (cor, marca e categoria), devendo basear-se na quantidade de carros vendidos no mês anterior pelas concessionárias. 1.2 Quando se pretende aumentar o pedido, há negociação com a montadora, já que seu sistema de fabricação é baseado em faturamento mensal. Para que uma revendedora aumente seu pedido, outra terá que desistir ou diminuir sua compra.
2. Compra	2.1 O Financeiro recebe o pedido do Gerente de Vendas, tendo como incumbência o seu encaminhamento à montadora. O prazo de entrega à montadora pode variar entre 30 e 60 dias. 2.2 Cabe também ao Financeiro acompanhar o recebimento dos veículos requeridos e efetuar o pagamento, no entanto, esse processo ocorre somente no processo constante no item 3.
3. Venda	3.1 Com o recebimento dos veículos, os vendedores assumem a tarefa de realizar a venda aos seus clientes. Nesse processo, cabe ao financeiro receber o pagamento dos referidos clientes. 3.2 Com o pagamento do veículo, o presente processo somente se finaliza após o Financeiro realizar o pagamento do pedido do carro comprado pelo cliente à montadora.

Fonte: elaborado pelos autores.

Como se demonstra na Figura 3 e no Quadro 2 acima, os pagamentos pelos veículos somente são efetuados pela concessionária à montadora após a compra dos mesmos pelos seus

clientes, cabendo ao Financeiro o recebimento do cliente e a efetivação do referido pagamento. Aqui existe uma interface entre o papel desempenhado pelos colaboradores na concessionária e o cliente que adquire um veículo, em face da empresa montadora que entrega o automóvel quitado ou financiado pelo interessado.

4.2 Análise SWOT referente a cadeia de produção do setor de vendas

Baseado nas informações coletadas *in loco* e ao longo da entrevista com os colaboradores de cada setor, afigura-se na Figura 4 a análise SWOT da cadeia de produção do setor de vendas.

Figura 4 – Matriz SWOT da cadeia de produção do setor de vendas

1. Força (Ambiente Interno) 1.1 Capacitação e motivação dos colaboradores; 1.2 Qualidade dos veículos e acessórios; 1.3 Colaboradores que atendem bem o cliente; 1.4 Espaço para alocar veículos; 1.5 Solidez financeira.	2. Oportunidades (Ambiente Externo) 2.1 Única concessionária da marca; 2.2 Facilidade de crédito; 2.3 Juros baixos; 2.4 Deslocamento de pessoas para a região; 2.5 Conhecimento do perfil de compra dos clientes.
3. Fraquezas (Ambiente Interno) 3.1 Dependência dos sistemas de informação; 3.1 Elevado custo fixo da empresa.	4. Ameaças (Ambiente Externo) 4.1 Mudanças tecnológicas; 4.2 Variação da economia; 4.3 Legislação ambiental; 4.4 Perda de cliente para marca concorrente; 4.5 Alto poder de barganha de fornecedores.

Fonte: elaborado pelos autores.

No cenário acima caracterizado estão identificadas as forças e fraquezas, assim como, as oportunidades e ameaças reconhecidas na concessionária, por meio da Análise SWOT. Em seu ambiente externo, foram verificados como pontos positivos (forças) que a empresa busca oferecer diversas palestras para motivação e até mesmo capacitação dos funcionários; oferece produtos de máxima qualidade, assim como os acessórios; os colaboradores sabem envolver os clientes e são proativos; possui um grande pátio para alocação de seus veículos; e está estável financeiramente. Já como aspectos negativos (fraquezas) estão a necessidade de que seu sistema de informação esteja em perfeito funcionamento para exercer suas atividades; e o alto custo para mantimento da estrutura da empresa.

Tendo como base o seu ambiente externo, foi possível identificar como oportunidades que, como a cidade não ultrapassa 800 mil habitantes, a empresa tem exclusividade da marca, uma vez que se ultrapassasse esse número de acordo com a regra da indústria, poderia haver mais de uma concessão; ainda nessa década ocorreu uma facilidade de crédito e uma baixa de juros (IPI); a locomoção de pessoas para a cidade fez aumentar os números das vendas; sem contar que a empresa compreende o perfil de compra do cliente e oferece o que mais lhe agrada. Por outro lado, como ameaças verificou-se as incessantes mudanças tecnológicas, cabendo à empresa buscar constantemente a adaptação neste meio; a variação da economia pode derrubar a empresa, caso não esteja ciente da situação atual. É necessário ainda que os gestores e colaboradores repensem nas estratégias de cumprimento de regulamentações pela conservação

e preservação do meio ambiente, pois a organização está estabelecida na Amazônia, o que impõe compromisso crível com relação à regra pela sustentabilidade; esta perspectiva pode envolver a melhoria na destinação de seus resíduos, mediante a aproximação com redes de reciclagem, além da elaboração de programas de educação ambiental envolvendo funcionários, clientes e comunidades situadas no seu entorno.

4.3 Proposta de melhorias na cadeia de produção de serviços na concessionária em face do *supply chain management*

O *Supply Chain Management*, conforme menciona Ching (2010), integra o planejamento e o controle das mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, administrando a cadeia logística beneficiando todos os envolvidos. Diante dessa ótica, a concessionária aqui estudada engloba toda a cadeia de suprimentos de forma eficiente, cujos fornecedores executam a previsão e planejamento do equilíbrio entre oferta e demanda, permitindo que a organização adquira uma certa quantia de veículos baseada nas vendas do mês passado.

Além disso, apresenta um grande pátio para armazenar seus produtos, não precisando arcar com custos para locação de outro local; a entrega do produto passa por todo um processo de verificação (acessórios do veículo, gasolina e lavagem), entregues no tempo informado para retirada dos clientes; e a empresa está aberta também a feedbacks do serviço do atendimento ao cliente e a melhoria do processo, se necessário.

Com base nesses aspectos, pode-se observar que é uma empresa consolidada no mercado e que se trata concessionária que atende as estratégias estabelecidas. As fraquezas acabam sendo irrelevantes quando comparadas às forças da organização, visto que, a sua maior fraqueza, relacionada ao seu sistema de informação, pode ser aprimorado através da aquisição de novos equipamentos de TI mais desenvolvidos.

5. CONCLUSÃO

A análise dos resultados confirma que o *Supply Chain Management* pode fornecer subsídios proficientes à gestão de compra e vendas de veículos da concessionária em estudo, uma vez que se trata de uma promissora estratégia organizacional para obtenção de vantagens competitivas. Esse resultado é garantido tendo em vista que o objetivo central do *Supply Chain Management* se baseia na criação de valor tanto para o produto quanto para o cliente, envolvendo nesse processo toda a cadeia produtiva.

Tendo como base a Análise SWOT, foi possível constatar que a concessionária apresenta diversos aspectos positivos, tanto em seu ambiente interno quanto externo, que podem se tornar fatores fortemente competitivos para o sucesso da empresa e sua sobrevivência no mercado. Com isso, seus aspectos negativos acabam sendo superados pelas forças e oportunidades reconhecidas. No entanto, a maior fraqueza, que se trata do *déficit* no seu sistema de informação; porém não pode ser vista como uma barreira que venha a impedir ou limitar o desempenho superior da organização. Para isso o gestor poderá assumir uma tarefa contínua de redução e até mesmo eliminação dessas dificuldades; isso pode ocorrer, por exemplo, por meio

de capacitações de seus profissionais de Tecnologia da Informação, ou implementar a formação de novas parcerias que facilitem o acesso à recursos tecnológicos avançados.

Verifica-se que a gestão de compras e vendas envolve diversos atores internos à concessionária, como o gerente de vendas, financeiro, vendas, acessórios e entrega técnica; mas a inclusão de agentes externos neste processo se faz ideal, envolvendo agora a montadora, onde está centrada a disponibilização dos veículos, o que pode otimizar prazos e volumes; a inclusão do próprio consumidor final também pode ser uma medida positiva, uma vez que é o maior interessado neste processo, pois a sua satisfação é o que garante a melhoria da imagem e reputação da concessionária veicular na praça perante os demais *stakeholders*. Esta pesquisa pode subsidiar reforço aos gestores que contribuíram com este estudo, agora lhes apontando para uma nova visão empresarial na busca por avaliação contínua do desempenho nos setores estratégicos da concessionária, operando de forma integrada com as recomendações explicitadas neste documento. Ao concluir esta tarefa é gratificante constatar que a técnica de *Supply Chain Management* pode impulsionar estratégia de sucesso em uma concessionária de veículos que possua características similares a esta ora estudada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2006.

MACHADO, R. L. **Sistematização de antecipações gerenciais no planejamento da produção de sistemas de construção civil**. Tese (Doutorado) – Programa do Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MALHEIROS, B. T. **Metodologia da Pesquisa em Educação**. LTC: Rio de Janeiro, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEGIDO, J. L. T.; SZULCSEWSKI, C. J. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research:** a guide to design and implementation. Jossey-Bass: A Wiley Brand, 2016.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais:** uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students.** Essex, England: Pearson, 2016.

SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2016.

YIN, R. K. **Case study research:** Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.