



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2,  
pp. 133-151, Jul./Dez. 2016



## **Casos para Ensino:**

### **DPaschoal: Dilema no *Fit* entre Estratégia e Estrutura**

#### **DPaschoal: Dilemma within Strategy and Structure Fit**

**Charles Kirschbaum<sup>1</sup>**  
**Priscila Borin Oliveira Claro<sup>1</sup>**

Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa<sup>1</sup>

## Dilema

Em meados de 2006, a DPaschoal era uma das líderes nacionais no setor de serviços automobilísticos. Com o crescimento econômico dos últimos anos e a recuperação da indústria automobilística brasileira, a empresa experimentava uma época de ouro. As vendas cresciam (ver Anexo) e os funcionários demonstravam satisfação em trabalhar em uma empresa vencedora. Nesse cenário, o modelo de negócio da DPaschoal entregava retornos atraentes aos acionistas.

Entretanto, numa de suas visitas a uma loja, Luis Norberto Pascoal, presidente da DPaschoal, deparou-se com uma situação desconfortável. Após lançar as perguntas usuais aos vendedores e ao pessoal de serviço (por exemplo, se as operações andavam normalmente), Luis Norberto percebeu que havia um cliente à espera de seu carro por várias horas. Resignado e sem reclamar, esse cliente relatou que aguardava durante o seu horário de almoço, e que, por conta da demora, precisou pedir à ex-mulher que pegasse o filho na escola. O incômodo do cliente despertou no presidente da DPaschoal um questionamento importante. Embora as vendas viessem crescendo, estudos pós-venda mostravam que o número de clientes insatisfeitos também aumentava, e que os clientes antigos deixavam de retornar às lojas. Era evidente que a qualidade do serviço estava caindo. Seria uma decorrência normal do crescimento? Luis Norberto se indagava como deveria agir diante dessa nova evidência.

## Histórico da DPaschoal

A DPaschoal era uma empresa do Grupo DPaschoal, a qual atuava no mercado automotivo desde 1949. A empresa nasceu como a primeira revenda somente de pneus de todo o interior do Estado de São Paulo: antes, quem queria comprar um pneu não tinha uma loja especializada aonde ir. Sua primeira loja tinha um ambiente de oficina que surpreendia pela limpeza, pela organização e pelo atendimento. A proposta era única e inédita: aquele local não se parecia em nada com um tipo de espaço em que, até então, o serviço executado era sinônimo de muita graxa. Inaugurava-se um novo conceito na prestação de serviços automotivos.

Em 1967, a marca já se expandia para o interior do estado, com a inauguração de sua primeira unidade em Ribeirão Preto. Em 1977, foi criado o Centro Técnico de Treinamento (CTT). A equipe, que já oferecia um serviço diferenciado, passou a ter ainda mais valor pela constante atualização e pelo aperfeiçoamento adquiridos em cursos cujo foco se direcionava para o cliente e para a busca de soluções eficientes e inovadoras. No final dos anos 70, a DPaschoal contava com 40 lojas em pleno funcionamento e uma experiência acumulada que lhe permitiu ampliar os horizontes para Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina.

Na década de 1990, a empresa conseguiu a certificação de qualidade *International Organization for Standardization (ISO) 9002*, tornando-se a primeira do segmento automotivo a obtê-la. Depois, vieram os profissionais certificados tecnicamente pela *Automotive Service Excellence (ASE - Excelência de Serviço Automotivo)*, uma instituição que visava aprimorar a qualidade dos serviços de reparo em veículos. Ao final da década, foram implantados os programas de Inspeção Veicular e a Loja Móvel. A empresa chegou aos 50 anos, e conquistou, em 1998, pela primeira vez, o prêmio As Melhores Empresas para se Trabalhar, da Revista Exame.

Em 2003 e 2005, a DPaschoal recebeu novamente o destaque de melhor empresa para se trabalhar, e também foi reconhecida como a melhor empresa do comércio varejista. O lema estabilidade e segurança determinava seu diferencial para atrair e reter talentos<sup>(1)</sup>.

Com o passar do tempo, continuou caminhando rumo ao que ela determinou como objetivo: um crescimento organizado, pautado pela ética e pela honestidade e com os olhos voltados à inovação.

## O Mercado de Automóveis no Brasil

O Brasil tinha, em 2006, uma frota de cerca de 22 milhões de veículos (Sindipeças, 2011). Destes, 55% já haviam rodado mais do que 100.000 km e 78% já estavam nas mãos do segundo dono. A média anual de quilometragem girava em torno dos 13.000 km nos últimos anos. Contudo, 53% dos carros com mais de cinco anos de uso já tinha quilometragem superior a 50.000 km, e 25% já ultrapassavam a marca dos 100.000 km.

Quando o veículo ultrapassava essa marca, era necessário verificar vários itens para mantê-lo em boas condições de uso – o que garantia maior segurança no trânsito, evitava o aumento dos níveis de emissões de poluentes e o do consumo de combustível, além de melhorar o seu valor de revenda. Manter o carro em bom estado era a melhor forma de a segurança e também de garantir a economia em consumo de combustível, sem falar na questão de poluição do meio ambiente, que também afetava a saúde das pessoas.

A manutenção de veículos no Brasil era realizada em concessionárias autorizadas e outras empresas, de grande, médio ou pequeno porte (oficinas mecânicas de bairro). Pneus, rodas, molas, amortecedores, freios, filtros e baterias eram os itens mais frequentemente repostos. Quanto aos serviços, os mais comuns eram alinhamento de direção e faróis, balanceamento, troca de filtros e óleo, e montagem, tanto em veículos de passeios como em caminhões e ônibus.

## Posicionamento da DPaschoal e Proposta de Valor ao Cliente

A DPaschoal se posicionava no mercado como uma prestadora de serviços e vendedora de peças de alta qualidade para carros (ver Anexo). Nos últimos anos, a empresa cresceu, agregou valor à marca, expandiu e fortaleceu os laços com os clientes, almejando sempre prestar serviço diferenciado e oferecer inovação. A expansão e o fortalecimento do vínculo com os clientes só foram possíveis através do aprimoramento e da melhoria da qualidade de vida pessoal e profissional dos colaboradores. Historicamente, a DPaschoal vinha obtendo uma avaliação positiva no pós-venda de 90% dos clientes consultados.

A empresa foi pioneira em introduzir incentivos para todos os seus funcionários. Em 1970, instituiu a participação nos lucros em até 30% do montante total. Em 2000, abriu aos funcionários a possibilidade de se tornarem acionistas e iniciou a distribuição de *stock options* – na figura de pecúlio em ações – que poderiam ser exercidas a partir de prazos variando entre cinco e dez anos. Distribuídas as *stock options*, os seus detentores já passaram a receber dividendos a partir do primeiro dia, sobre o valor de face. Além desses incentivos, a diretoria recebia um bônus vinculado ao desempenho. Em conformidade com a política da indústria, a DPaschoal oferecia incentivos também a seus vendedores. Conhecidos como boca de caixa, esses incentivos eram baseados em vendas totais e metas por produtos.

Os incentivos funcionavam como um excelente lubrificante nas relações com os vendedores e os fornecedores da DPaschoal. Do lado dos vendedores, a manutenção de incentivos tornava a remuneração comparável à da concorrência. Dessa forma, a DPaschoal retinha para si um pessoal mais qualificado para realizar vendas. Do lado dos fornecedores, os incentivos sinalizavam quais produtos seriam promovidos com maior afinco. Isso aumentava o poder de negociação da empresa com os fornecedores, pois o estabelecimento de incentivos equivalia ao compromisso de realizar a expectativa de vendas, levando a DPaschoal a cumprir suas promessas de compras na outra ponta. Assim, os fornecedores e a DPaschoal podiam firmar contratos anuais de fornecimento, com descontos adequados ao nível de comprometimento demonstrado pela empresa. No decorrer dos anos, a DPaschoal se tornara não só um cliente preferencial, mas um parceiro estratégico de várias empresas.

## Sinais do Pós-venda e das Gorjetas

O exame das métricas de satisfação no pós-venda revelava uma maior insatisfação dos clientes (ver Anexo - Figura 1).

Os clientes mais antigos, que se sentiam mais à vontade para expressar seus sentimentos, tinham a clara percepção de que os vendedores das lojas estavam empurrando produtos de que eles não precisavam, e não era raro que fossem forçados a retornar à loja, pois o serviço não havia sanado completamente o problema de seus veículos. Muitos dos clientes mais antigos e leais mostravam sinais de desistência, e paulatinamente experimentavam os serviços dos concorrentes. Embora o quadro geral fosse de crescimento, a perda desses clientes mais antigos alarmava a direção da empresa.

Paralelamente, detectou-se um decréscimo no volume de gorjetas dos clientes aos funcionários, em relação aos anos anteriores. A gorjeta era uma parcela adicional da renda dos vendedores e do pessoal técnico. Ainda que obtida pelo funcionário por mérito próprio, qualquer gorjeta deveria ser informada por determinação da empresa, que desejava usar esses dados para acompanhar o desempenho de cada loja: se a média de gorjetas de uma loja caísse, identificava-se rapidamente uma provável piora na qualidade do seu serviço. A gorjeta era uma forma de incentivo direto: o cliente expressava diretamente a sua gratidão com uma compensação monetária.

O que ocorria com o serviço? Uma análise profunda do processo de venda e entrega nas lojas poderia oferecer uma explicação. Luis Norberto Pascoal passou a visitar as lojas com frequência ainda mais elevada. Será que conseguiria, a olhos nus, compreender o que havia de errado com elas?

Após algum tempo, percebeu que um cliente insatisfeito não registrava necessariamente uma reclamação na loja, porque talvez preferisse evitar indispor-se com o vendedor ou o técnico.

No segundo semestre de 2006, a pedido do presidente da empresa, realizaram-se vários estudos sobre a interação entre os clientes e o pessoal da loja. O objetivo era explicar a queda da satisfação do cliente no pós-venda nos últimos anos.

“Não necessariamente havia um cliente que reclamava, mas podia estar chateado e em silêncio”. (Luis Norberto Pascoal, presidente da DPaschoal).

A DPaschoal contratou um grupo de sociólogos e antropólogos que aplicaram uma técnica chamada etnografia. Empréstada da antropologia, a etnografia é uma metodologia de inserção profunda do pesquisador no cotidiano de um ambiente social, e busca documentar as práticas de todos os envolvidos, revelando inclusive aquelas que costumam passar despercebidas nos relatórios gerenciais. Após nove meses de observação direta da interação entre funcionários e clientes, contando com inúmeras entrevistas – algumas feitas até em boleias de caminhão –, o estudo etnográfico identificou problemas em várias frentes, desde a forma como se conduziam as vendas até o encaminhamento dos serviços.

## Desafios Enfrentados pela DPaschoal

### A DPaschoal podia cumprir seus compromissos?

Em relação às vendas, detectaram-se problemas específicos. Um exemplo: muitos clientes pediam aos vendedores que o carro fosse entregue em poucas horas. Mesmo sabendo que o tempo era exíguo e que dificilmente o pessoal de serviços seria capaz de honrar o prazo, o departamento de vendas aceitava o pedido e fechava a venda, com medo de perdê-la. O resultado, previsível, era o acúmulo de pedidos de serviço, a formação de longas filas e, conseqüentemente, o atraso. Percebiam-se frequentes atritos

entre o pessoal de vendas e o pessoal de serviços, já que estes não conseguiam cumprir os prazos e acusavam aqueles de vender serviços impossíveis.

Não era incomum que os pedidos maiores recebessem maior atenção dos vendedores e, portanto, justificassem uma pressão também maior sobre o pessoal de serviços. Em consequência, os clientes que solicitavam serviços menores acabavam esperando em filas demoradas:

“A intensificação dos incentivos sobre vendas deixou a loja em mal estado. A parte de serviços da loja achou ‘maravilhoso’ (risos), porque o pessoal da loja vendia, e o problema estourava em serviços” (Luis Norberto Pascoal, presidente da DPaschoal).

### **A DPaschoal estava realizando os serviços certos?**

Outra situação detectada dizia respeito aos produtos e aos serviços comprados. Em alguns casos, os vendedores buscavam atingir metas específicas, como a quota de freios do mês. Eventualmente, o cliente não precisava trocar o freio naquele momento – poderia voltar seis meses depois e ainda estaria no prazo tecnicamente aceito para a troca –, mas acabava pressionado a fazê-lo. Assim, uma despesa era antecipada desnecessariamente.

Em outros casos, a meta relativa a um produto específico – por exemplo, pastilhas de freio – levava o vendedor a dedicar uma atenção menor a outros aspectos do carro, que poderiam ser mais importantes para a saúde financeira e a segurança do cliente. Como observou o presidente da empresa, meses depois de realizado o estudo: todo incentivo a algo também é uma forma de desincentivar outra coisa.

Muitos clientes acabavam cedendo ao vendedor e aceitando serviços e produtos que estavam além de seu orçamento. Desnecessário dizer que o problema de realizar uma venda para um cliente que não dispunha de recursos era o alto risco de inadimplência.

Às vezes, ocorria o inverso. O cliente chegava à loja com uma ideia pré-concebida sobre qual era o problema do carro e como solucioná-lo. Em rigor, o vendedor deveria fazer um exame completo do carro e, como um médico, evitar qualquer diagnóstico ou prognóstico antes de avaliar todas as possibilidades. Com o foco em vendas, no entanto, o vendedor muitas vezes cedia ao cliente e realizava o serviço por ele sugerido, sem qualquer verificação mais ampla.

### **A DPaschoal entendia o cliente?**

A imagem da DPaschoal era muito positiva entre os clientes entrevistados. Em comparação com a concorrência, a DPaschoal era vista como uma das mais honestas empresas do ramo, e com os índices mais altos de qualidade. Entretanto, essa percepção positiva era contrastada com várias dificuldades enfrentadas pelos clientes em sua interação com a empresa.

Eram poucos aqueles que vinham às lojas motivados puramente pela necessidade de manutenção preventiva. O estudo etnográfico revelou que a presença do cliente na loja costumava decorrer de um incômodo: o freio não breca direito, o pneu está careca eram frases que faziam parte do repertório de lamúrias relatadas pelos entrevistados. Muitos revelavam ter que encaixar a ida à loja numa janela, ou mesmo abdicar de outras atividades. Eram inúmeros os incômodos aos quais se submetiam. Geralmente iam à loja no período de almoço ou mesmo durante o expediente, arriscando levar uma punição no trabalho. Muitos declararam que as salas de estar eram desconfortáveis, e que ficavam com fome enquanto esperavam a realização do serviço.

Além disso, a ida à loja implicava gastos não planejados no orçamento familiar, porque as falhas dos mecanismos do automóvel e as necessidades de reposição de peças nem sempre são previsíveis. Uma vez na loja, muitos clientes tinham medo de ser enganados, de ser forçados a levar peças e a comprar serviços desnecessários, o que ameaçava ainda mais a relação de confiança entre o cliente e a

DPaschoal. Por fim, como já foi dito, não era raro que o total de despesas superasse os recursos de que o cliente dispunha.

Se o cliente já chegava à loja frustrado com as falhas de seu carro, os vendedores e técnicos tinham que se mostrar sensíveis a essa condição. Infelizmente, não era essa a percepção da maioria dos entrevistados. Para eles, havia um choque de objetivos na DPaschoal: atender bem e fazer amigos contra vender. Além disso, havia uma percepção de heterogeneidade na qualidade do atendimento.

### **Vendedores ou educadores?**

Aos poucos, o perfil do cliente da DPaschoal havia mudado, e agora contrastava fortemente com o de dez ou vinte anos antes. Antes, o típico cliente de serviços automotivos era muito inexperiente e pouco sofisticado. Não conhecia bem o próprio carro e, assim, dependia da opinião do vendedor. Por isso, era comum que buscasse desenvolver relações duradouras de confiança. Em muitos casos, a relação com um técnico era mais importante para o cliente do que o lugar onde se encontrava esse técnico.

Nos últimos anos, principalmente com a rápida difusão da internet, os clientes passaram a obter informações sobre seus carros em sítios especializados. Dessa forma, tendia a diminuir sua dependência em relação aos técnicos:

“O cliente quer ver se precisa do serviço, quer ser instruído” (Luis Norberto Pascoal, presidente da DPaschoal).

### **Agressor do meio ambiente?**

Uma das preocupações correntes na diretoria da DPaschoal era o impacto sobre o meio ambiente. De forma ilustrativa: se baterias estivessem na meta de vendas do vendedor, este tentaria vendê-las ao máximo, eventualmente antecipando a eliminação de peças ainda funcionais.

Ou, em outros casos, eliminavam-se peças de fato desgastadas, sendo este um desgaste que poderia ter sido evitado. Por exemplo, quando o vendedor e a equipe DPaschoal não detectavam o problema real do veículo, o cliente continuava usando o carro defeituoso, provocando assim um desgaste prematuro de várias peças. No caso de um motor de arranque defeituoso, a bateria seria sempre sacrificada, no esforço de fazer o carro funcionar.

Ou seja, como apontado anteriormente, em muitos casos, o cliente detectava que a bateria estava gasta e pedia a sua substituição, mas, na verdade, a origem do problema podia estar em outra peça. Se o vendedor cedesse e trocasse a bateria sem verificar as possíveis causas do desgaste, retornaria insatisfeito à loja, além de ter contribuído ainda mais para o acúmulo de poluentes no meio ambiente. Outro exemplo, da mesma forma, muitos clientes queriam trocar seus pneus antes da hora. Mas um pneu que ainda não exibe a faixa verde, não pode ser trocado<sup>(2)</sup>.

Diversas peças, como as baterias, não podiam ser completamente recicladas – sua eliminação implica séculos para a completa degradação e reabsorção pelo meio ambiente.

### **Valores dos funcionários**

A mesma pesquisa realizou um mapeamento dos valores dos funcionários da DPaschoal, e revelou que a carreira em longo prazo e o crescimento pessoal eram, para eles, os valores mais centrais – acima até do salário.

Quando se contrastavam os valores de direcionamento ao individualismo e à competição e orientação à cooperação e à solidariedade em grupo, o segundo valor era o escolhido nas entrevistas. Entretanto, os entrevistados revelaram pouco envolvimento em associações de bairro e outras formas de associativismo, assim como se podia observar uma baixa confiança interpessoal entre os funcionários.

Outro ponto saltava aos olhos: os funcionários davam pouca atenção aos valores de criatividade e inovação. Os colaboradores da DPaschoal também mostravam uma alta preocupação com o meio ambiente, embora nem sempre soubessem como ajudar a proteger a natureza de atividades predatórias.

### **Reflexões e Possíveis Cenários**

Luis Norberto recebeu as conclusões dos estudos com surpresa: visivelmente, a qualidade do serviço estava caindo, a despeito do aumento em vendas e da melhoria contínua na lucratividade.

Estava evidente que a recuperação da qualidade era importante. O atendente da DPaschoal deveria ir além do esforço de venda: deveria esforçar-se para conhecer o cliente, suas necessidades e suas reais possibilidades orçamentárias. Talvez o maior obstáculo para um serviço de alta qualidade fosse justamente a arquitetura organizacional. Mas, diante da arquitetura organizacional consolidada, Luis Norberto refletia quais seriam os impactos externos e internos de qualquer mudança.

Será que era realmente necessária uma mudança? Se a DPaschoal se decidisse por um redirecionamento, qual seria o melhor momento para ele? Embora a economia estivesse crescendo e o poder de consumo dos brasileiros estivesse aumentando, havia expectativas de crise, como consequência do agravamento da crise financeira americana.

## ANEXO

Tabela 1

### Missão, Visão e Compromissos Dpaschoal

<b>Missão</b>
Garantir qualidade e segurança em serviços automotivos, gerando valor e desenvolvimento para os parceiros e para as comunidades onde operam.
<b>Visão</b>
Ser líder nos mercados em que atua, sendo reconhecida como empresa diferenciada e de excelência, com padrão superior de qualidade.
<b>Compromissos da DPaschoal</b>
- Entender e atender as reais necessidades dos clientes;
- Oferecer a melhor solução com o melhor preço;
- Garantir a qualidade e a segurança em produtos e serviços;
- Ouvir o cliente, durante e após a venda;
- Quando falharmos, assumir o erro e corrigi-lo.

**Nota.** Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados primários coletados na empresa.

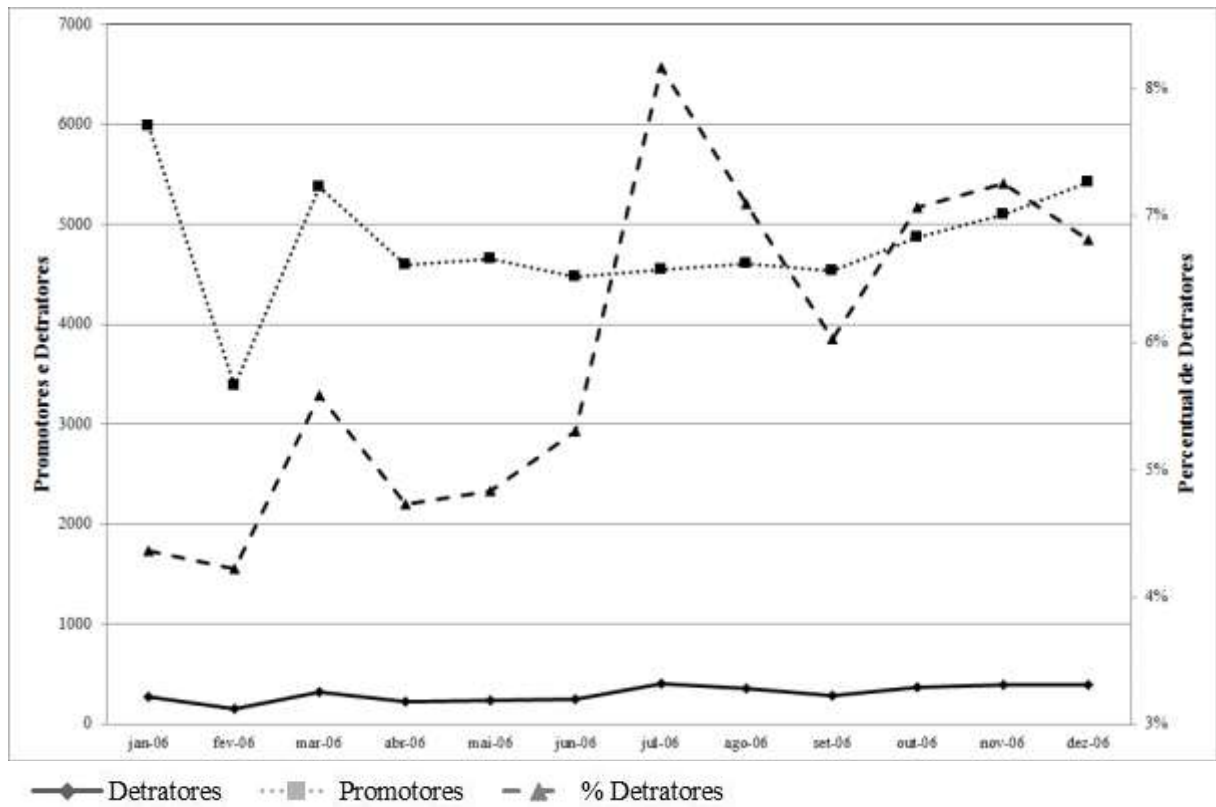
Tabela 2

### Evolução de Volume de Vendas (Qtde.) e *Market Share* / *Turn Over* / *Inadimplência*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Receita bruta de vendas de mercadorias e serviços (em milhões de R\$)	550	643	807	1.137	1.438	4.531
Volume vendas - total pneus (em milhares de pneus)	1.750	1.820	1.900	2.120	2.280	2.270
<b><i>Market share</i></b>	9,30%	10,00%	9,00%	10,50%	10,10%	10,30%
Taxa de inadimplência (posição em 31/12)	-	9,70%	8,90%	6,60%	4,80%	6,80%
<b><i>Turn over</i></b> funcionários	19,90%	16,40%	19,80%	14,10%	14,00%	21,90%

**Nota.** Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados primários coletados na empresa.





**Figura 1.** Evolução dos Índices de Satisfação de Pós-venda – 2006

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados primários coletados na empresa.

## Notas de Ensino

### Resumo

O caso DPaschoal é um exemplo de realinhamento de vários elementos da arquitetura organizacional e de adaptação às contingências externas (ambientais e estratégicas). A ênfase do caso recai sobre a estrutura de incentivos a ser utilizada para melhor adequar-se à nova concepção de criação de valor ao cliente. A DPaschoal é uma empresa que comercializa e presta serviços automotivos, principalmente ligados à manutenção (pneus, freios etc.) desde 1949. O caso situa o leitor diante de um período de crescimento de vendas, mas, paradoxalmente, de derrocada dos índices de satisfação pós-venda.

**Palavras-chave:** incentivos; cultura organizacional; estratégia organizacional; desenho organizacional.

### Abstract

The DPaschoal case is an example of realignment of various elements of organizational architecture in order to adapt to external contingencies. The case focuses on the best incentive structure to be used to match the concept of creating value for the client. DPaschoal has been in the market since 1949, and is a leader in the automotive industry, selling products and providing quality services primarily linked with maintenance (tires, brakes, etc.). The case shows how DPaschoal's performance resulted an increase in sales, while paradoxically suffering a severe decrease in post-sale customer satisfaction.

**Key words:** incentive structure; organizational culture; organizational strategy; organizational design.

### Posicionamento do caso

Esse caso foi idealizado para aplicação na disciplina estratégia organizacional, na medida em que o problema principal do gestor é a adequação da estrutura de incentivos com o posicionamento estratégico adotado.

Ele pode ser adotado por vários públicos, dependendo dos objetivos de aprendizado:

- . Em cursos de graduação e *lato sensu*, recomenda-se que o instrutor enfatize o entendimento e a aplicação dos conceitos oriundos da teoria;
- . Em cursos de mestrado profissional, recomenda-se a utilização do caso para fomentar o pensamento crítico (consequências não previstas) e geração de hipóteses.

### Fonte de dados

Os dados utilizados para o desenvolvimento do caso foram todos fornecidos pela empresa. Os dados de vendas, *market share*, satisfação do cliente foram fornecidos pelo departamento de inteligência da empresa (Anexo - Tabela 1 e Figura 1). Além disto, realizamos entrevistas com Luis Norberto Pascoal, presidente da DPaschoal.

### Objetivos de aprendizado

- . Espera-se que o aluno consiga diagnosticar o problema gerado pela estrutura de incentivos.
- . O problema central é o incentivo ligado a múltiplas tarefas (*multitask* – explicado a seguir na análise substantiva do caso).

- . O aluno deve ser capaz de avaliar várias estruturas alternativas de incentivo e vislumbrar possíveis consequências dessas alternativas.
- . Espera-se que o aluno vislumbre as interfaces sistêmicas das alternativas sob avaliação:
  - . O que gera valor ao cliente, e como isso pode ser gerado na organização?
  - . Qual é a estrutura de incentivos que vai promover esse nexo de atividades?
  - . Como promover a retenção e a lealdade do cliente desejado?
- . O aluno também deverá sugerir possíveis resistências e obstáculos às mudanças propostas, além do possível papel da liderança no processo de mudança.

### Questões propostas

1. De que forma a DPaschoal está posicionada no mercado? A estrutura de incentivos é condizente com esse posicionamento?
2. Você alteraria o sistema de incentivos? Se sim, quais seriam as mudanças? Como essas mudanças respondem aos desafios estratégicos da DPaschoal?
3. Dada uma mudança nos incentivos, você espera encontrar resistência às alterações? Como antecipar-se às oposições?
4. Quais mudanças adicionais na arquitetura organizacional devem ser realizadas para sustentar a sua resposta na questão anterior? Especificamente, você mudaria a estrutura organizacional ou o desenho dos papéis organizacionais?

### Processo de Ensino

#### Contextualização do problema

Após a contextualização do setor da DPaschoal, pedir à turma que descreva sucintamente qual é a saúde financeira da DPaschoal: deve ser uníssono – há crescimento em vendas e é lucrativa.

A seguir, poder-se-ia perguntar à turma se há qualquer motivo para preocupação: espera-se que seja relatado o problema de erosão dos índices de pós-venda.

Pode ser útil colocar o seguinte desafio para a classe:

- . Se a DPaschoal está crescendo, deveria se preocupar com índices de pós-venda?
- . Pode ser interessante até mesmo adotar uma postura de inação: se toda a indústria adota incentivos fortes, por que a DPaschoal deveria mudar?

A seguir, o instrutor pode preparar várias análises em paralelo para construir um entendimento coletivo da situação da DPaschoal.

#### *A indústria de serviços automobilísticos*

Pode ser produtivo iniciar essa contextualização perguntando para os alunos onde eles levam seus carros para serviços em geral. A partir das contribuições dos alunos, podemos obter um quadro que sintetize:

- . *Players* no mercado;
- . Posicionamento dos *players* e diferencial;
- . Critérios que os clientes utilizam para escolher um *player* em detrimento de outro.

A partir desse quadro, é possível identificar o modelo de negócio da DPaschoal:

- . Quem é o cliente da DPaschoal?
- . O que ele valoriza?

Essa parte é importante porque coloca tanto o professor quanto os alunos frente às possíveis escolhas estratégicas de posicionamento.

Não há uma resposta certa: sempre é possível afirmar que a DPaschoal deveria sacrificar qualidade e buscar um maior volume operando com preços mais baixos.

- . Entretanto, o professor pode desafiar os alunos a refletir sobre qual escolha fornece uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Se houver um consenso na turma de que o investimento em qualidade e no *brand equity* podem trazer ganhos maiores no futuro e reforçar as barreiras de entrada, existirá então um argumento muito persuasivo para alinhar a organização para uma estratégia de diferenciação.

### ***A organização DPaschoal***

- . Histórico
- . Posicionamento

### ***Operações internas***

- . Como as operações ocorrem na loja
  - . Papel de vendas, serviços
- . Papel do pós-venda

### ***Análise dos incentivos***

- . Tipos de incentivos utilizados e características:
  - . Individual ou coletivo?
  - . Base de cálculo
  - . Objetivo/Subjetivo?
  - . Relativo (*benchmark*)?

Esse exercício tem um efeito didático muito poderoso: ao examinar os incentivos utilizados pela DPaschoal, os alunos fixam os conceitos dos tipos diversos de incentivos e sua articulação com os elementos básicos do negócio.

Nesse ponto, o instrutor pode levar a turma a conectar a análise dos incentivos à performance no pós-venda.

De forma bastante informal, o instrutor pode pedir à turma que traga possíveis alternativas à estrutura de incentivos em vigor. Pode-se avaliar cada alternativa:

- . Elimina as disfunções verificadas antes?
- . Permite a geração de valor?
- . Mitiga as tensões internas dentro da DPaschoal?

Pode ser interessante criar um debate entre os alunos e deixá-los votar entre as possíveis alternativas.

### **Desfecho do Caso**

Após a discussão do Caso DPaschoal, o instrutor poderá encaminhar o desfecho do caso, explicitando o que ocorreu depois de 2006.

- . Efetivamente, houve a eliminação dos incentivos de venda e implementação dos incentivos pós-venda.
- . Houve duas fontes de resistência às mudanças na DPaschoal:
  - . Interna: muitos membros da alta gestão eram contra as mudanças propostas, principalmente motivados pelo desempenho de suas unidades que, certamente, sofreriam com as mudanças;
  - . Externa: vários fornecedores parceiros haviam atrelado suas expectativas de venda às vendas programadas pela DPaschoal. Com as mudanças, haveria uma depressão de vendas DPaschoal e, com isso, uma diminuição de suas próprias vendas, tornando a DPaschoal um parceiro menos atrativo.
- . Luis Norberto tentou persuadir seus *stakeholders* (tanto internos quanto externos) da necessidade de mudança:
  - . Com a crise, haveria diminuição orçamentária e correspondente aumento de inadimplência; se as vendas não estivessem adequadas ao fluxo de rendas futuras do cliente, o aumento da inadimplência, sentido pela DPaschoal atingiria seus fornecedores. Dessa forma, havia um esforço de antecipação à crise.
- . Luis Norberto Pascoal realizou uma série de mudanças organizacionais em um momento de crescimento de vendas, mas com expectativa de crise econômica no futuro próximo.
  - . Esse momento foi propício, porque o aumento de vendas global atenuou a diminuição de vendas esperada pela mudança de incentivos.
- . Algumas métricas são importantes para avaliar o impacto dessas mudanças:
  - . Perda de 50% do pessoal de vendas;
  - . Queda em até 30% de vendas em muitos itens.
- . Aumento da gorjeta;
- . Melhora da relação entre funcionários e clientes.

Esse desfecho sugere uma nova linha de discussão: com a perda de 50% da força de vendas e da diminuição destas, levando à insatisfação de vários *stakeholders*, a DPaschoal deveria readotar os incentivos atrelados a vendas?

## **Análise Substantiva do Caso**

### **A indústria de serviços automobilísticos**

É possível pensar a indústria de serviços automobilísticos dividida em: concessionárias em um extremo e pequenas oficinas em outro.

Enquanto concessionárias são geralmente utilizadas apenas durante o período de garantia do automóvel (por causa dos altos preços, embora sejam reconhecidas pelo ótimo serviço), as pequenas oficinas são utilizadas após o término da garantia.

O problema é que a qualidade das pequenas oficinas é muito variada, levando a uma situação de *lemons market* (Akerlof, 1970). Em uma situação de *lemon market*, há uma assimetria de informação entre o comprador e o vendedor. Apenas o vendedor conhece a real qualidade do que está vendendo, e a aferição da qualidade é custosa ao comprador. Essa assimetria pode levar a várias implicações – na ausência de arranjos institucionais, como selos de qualidade, o *lemons market* leva à penalização dos vendedores e subsequente diminuição dos preços, ou o estabelecimento de relações de confiança entre vendedores e compradores. Essas relações de confiança e seus mecanismos reputacionais funcionam como atenuantes da assimetria de informação (Kollock, 1994).

As pequenas oficinas revelam-se boas a partir do momento em que existe uma relação de confiança e longo prazo entre o mecânico e o cliente, relação que pode perder-se quando o local da oficina torna-se de difícil acesso para o cliente. Assim, a mobilidade urbana é um dos fatores que enfraquecem o segmento de pequenas oficinas (Putnam, 1995).

Além disso, as necessidades crescentes de investimento em equipamentos sofisticados para dar conta das novas gerações de automóveis levam as pequenas oficinas a uma desvantagem que pode se traduzir em problemas, desde o diagnóstico até a execução do serviço e o teste do veículo pronto.

Justamente por esse efeito, existe espaço para empresas como a DPaschoal, que buscam investir na reputação de alta qualidade. Abaixo, questões sugeridas para discussão e direcionamentos para solução.

***De que forma a DPaschoal está posicionada no mercado? A estrutura de incentivos é condizente com esse posicionamento?***

#### *Desalinhamento entre organização e estratégia*

A percepção de desalinhamento interno surge quando existe um crescimento de vendas (Anexo - Tabela 1) acompanhado da erosão dos índices de pós-venda (Anexo - Figura 1).

O *recall* positivo havia ficado aquém da meta. Na Figura 1 (Anexo), pode-se observar a evolução de detratores em comparação com promotores. Detratores são os clientes que, no pós-venda, avaliam o serviço DPaschoal com notas entre 1 e 6, enquanto promotores avaliam a DPaschoal entre 9 e 10. Clientes que avaliaram a DPaschoal entre 7 e 8 são considerados neutros. O efeito nocivo à marca produzido por cada detrator é mais intenso do que o efeito benéfico produzido por cada promotor. Se considerarmos que cada detrator conversa a respeito do atendimento/serviço recebido na DPaschoal com oito conhecidos, enquanto cada promotor com apenas um, de acordo com os dados de dezembro de 2006, temos uma relação de 58% do efeito de detratores sobre o efeito dos promotores. Ou seja, para

cada dez pessoas que recebem sinais positivos da reputação da DPaschoal, seis recebem sinais negativos. Esse era um resultado muito inferior aos 15% almejados pela empresa. Observa-se menor retenção de clientes antigos.

A perda de clientes antigos é especialmente problemática, porque geralmente são eles os clientes que mais geram valor para a empresa (*vis-a-vis*, investimentos promocionais, descontos etc.) e cuja lealdade serve como poderoso instrumento de atração de novos clientes (Reichheld, 2003; Reinartz & Kumar, 2002).

A erosão dos índices de pós-venda é representativa da percepção de:

1. Piora da qualidade de serviços (demora no serviço);
2. Compra desnecessária de serviços e peças;
3. Retorno à loja devido à permanência do problema.

Dado que a DPaschoal se posiciona como um provedor de serviços e produtos de alta qualidade, esse desalinhamento pode ser fatal.

Embora os níveis de inadimplência sejam até menores do que os de 2001 (Anexo - Tabela 1), uma mudança brusca no mercado pode mudar esse quadro radicalmente:

- . Muitas das vendas são parceladas, e dependem da renda futura do cliente.
- . Enquanto o consumidor tiver expectativas de crescimento futuro de renda, continuará a comprometer-se com dívidas futuras.
- . Num quadro de possível recessão, podemos esperar uma diminuição na demanda de serviços menos prioritários, e mesmo a inadimplência em relação a produtos e serviços já executados.
- . Dessa forma, a expectativa de recessão oriunda da possível expansão da crise financeira originada nos EUA colocaria a solvência da DPaschoal em jogo.

### *O problema com incentivos*

Existiam na DPaschoal os chamados incentivos boca de caixa, baseados em meta de venda por linha de produto. Esses incentivos traziam uma série de distorções que explicavam o desalinhamento organizacional.

Incentivos muito fortes tornavam o volume de vendas o principal foco do vendedor, em detrimento da qualidade de serviço. Kohn (1993) traça uma crítica a partir da psicologia social: os incentivos podem vir a erodir a motivação e o interesse intrínsecos do funcionário à tarefa que deve realizar.

Além disso, deve-se apontar o fenômeno de *multi-task* (Holmstrom & Milgrom, 1991), que está ligado à relação principal-agente. Seguindo a perspectiva da teoria da agência (ver Eisenhardt, 1989, para uma síntese), uma das ideias centrais da Teoria da Agência relaciona a preferência dos indivíduos aos diversos contratos que podem ser oferecidos. Se o proponente do contrato (principal) visa remunerar o tomador do contrato (agente) com base em uma variável que relaciona o bônus ao desempenho (vendas, volume, lucratividade), espera-se que o agente avalie qual o risco associado nessa atividade. Se o agente perceber que há pouca relação (alto risco, expresso em alto desvio-padrão) entre seu esforço e o desempenho observado, poderá ser levado a exigir uma parcela fixa mais elevada. Quanto mais avesso ao risco for agente, maior será essa parcela fixa. O fenômeno do *multitask* aumenta a complexidade dessa situação, porque a função objetiva do agente depende de duas ou mais métricas de desempenho, ligadas a variáveis com riscos diferentes. Quando uma atividade é mensurada por uma métrica objetiva (vendas), ela ganhará maior foco do que uma atividade cuja métrica é subjetiva ou

ambígua, porque a primeira tem um risco (desvio-padrão) menor (precisão de mensuração) do que a segunda para o agente. Especificamente, a deterioração do tempo de espera devia-se às falhas de comunicação e ao desalinhamento entre os incentivos da área de vendas e os da área de serviço. Enquanto a primeira área tinha como objetivo a maximização (imediate) das vendas, a segunda não era consultada quanto aos prazos reais de realização dos serviços; e, mesmo que a área de vendas conhecesse os prazos necessários de instalação, os vendedores não tinham incentivo nenhum para respeitar esses prazos.

Os incentivos fortes também levavam os vendedores a forçar a troca prematura de peças.

Ao incentivar uma linha de produto, os vendedores passavam a dar menor atenção a outros produtos não menos necessários ao cliente. Esse deslocamento da atenção é também um problema recorrente nas estruturas de incentivo.

A intuição central aqui é: ao incentivar algo, sempre se corre o risco de desincentivar alguma outra atividade ou produto.

As metas de venda eram definidas em horizontes temporais delimitados, levando os vendedores a preferir a venda de uma determinada peça em um período, em detrimento de outra peça talvez mais necessária para o cliente. Esse fenômeno é análogo à ideia de *short termism* identificada na literatura de governança corporativa (Coates, Davis, & Stacey, 1995). À medida em que os incentivos ao agente estão vinculados à mensuração de desempenho de um período específico, o agente pode ser levado a maximizar o desempenho da unidade temporal onde se encontra, em detrimento deste desempenho em períodos subsequentes. Esse fenômeno é análogo ao problema de *multi-task*: se o desempenho ligado ao bônus do agente tem um componente de curto prazo e outro de longo prazo, o agente pode perceber o componente de longo prazo com maior risco, e assim enfatizar as métricas de desempenho de curto prazo.

Em resumo, podemos sintetizar as possíveis distorções geradas pelo mecanismo de incentivos. Se o cliente necessitava de serviços/peças X, Y, Z, e apenas X era incentivado no período, mas Y era o mais urgente, as seguintes situações poderiam ocorrer:

- X era vendido, Y e Z eram preteridos, mesmo que Y e Z fossem a causa do problema, levando a retornos posteriores do cliente.
- X, Y e Z eram todos realizados ao mesmo tempo, ultrapassando o orçamento do cliente, levando-o à inadimplência.
- Se houvesse uma adaptação da venda ao horizonte orçamentário do cliente, ainda assim existia o risco de X ser vendido primeiro e Y deixado para uma visita posterior, mesmo que fosse o item mais importante.

### *Dinâmicas organizacionais*

O caso torna explícito o atrito entre o departamento de vendas e o de serviços, o qual gerava não só a erosão na percepção de valor do cliente, mas a piora do clima organizacional na empresa.

Os incentivos levavam principalmente a um esforço individual, com menor ênfase no resultado coletivo da organização.

### *Percepção de valor do cliente*

Antes de mais nada, havia elementos higiênicos (fatores que incomodam o cliente, destroem valor, e que poderiam ser eliminados) detectados nos estudos etnográficos:

- espera pelo serviço;



- desasseio das instalações;
- indisponibilidade de alimentos (saudáveis) durante a espera.

Não basta eliminar esses elementos: é necessário criar valor para o cliente. O caso sugere que a DPaschoal mudou o paradigma de como entregava valor para o cliente.

Tradicionalmente, o cliente era percebido como alguém que valorizava o relacionamento com o pessoal de atendimento na loja e, em segundo lugar, o preço.

- Veja anteriormente a diferença entre a DPaschoal e as pequenas oficinas. Enquanto as pequenas oficinas são capazes de reter clientes com base nos relacionamentos pessoais, a DPaschoal depende cada vez mais de seu *brand equity*, na medida em que seu cliente é menos dependente da relação de confiança pessoal e passa a valorizar mais a qualidade e o serviço da rede como um todo.

Os vários estudos (incluindo o etnográfico) revelaram que os clientes valorizavam o relacionamento com indivíduos específicos na loja, mas isso não era suficiente:

- Gostariam de receber maior instrução e esclarecimento sobre o que estava acontecendo, mesmo que o diagnóstico fosse contrário à sua própria percepção inicial.

Passou-se a conceber uma solução completa ao cliente:

- Tradicionalmente, a DPaschoal provia serviços para problemas específicos trazidos pelo cliente, muitas vezes sem questionar se a solução oferecida por ele era a certa ou a mais apropriada.

***Você alteraria o sistema de incentivos? Se sim, quais seriam as mudanças? Como essas mudanças respondem aos desafios estratégicos da DPaschoal?***

Recomenda-se aqui deixar os alunos livres para dar sugestões de mudança. Tipicamente, as seguintes sugestões surgem:

- Eliminar os incentivos relacionados com o volume de vendas e criar incentivos relacionados apenas à satisfação pós-venda: essa mudança levaria a um *fit* melhor com a busca de qualidade que a DPaschoal procura.
- Combinar incentivos ligados a volume e à qualidade: essa solução pode ser bastante engenhosa, mas traria o desafio de comensuração entre essas distintas métricas, levando novamente a um problema de *multitask*.

Uma possível solução é a implementação de incentivos de grupo, o que acarretaria em formação de equipes multi-funcionais. No entanto, essa mudança poderia acarretar um problema de *free-rider*, em que membros de uma mesma equipe são levados a esforçar-se em um nível sub-ótimo. Isso ocorre quando a produção coletiva de uma equipe é de difícil associação ao esforço individual (Alchian & Demsetz, 1972).

***Quais mudanças adicionais na arquitetura organizacional devem ser realizadas para sustentar a sua resposta na questão anterior? Especificamente, você mudaria a estrutura organizacional ou o desenho dos papéis organizacionais?***

Uma das implicações práticas do *multitask* é a separação de papéis: se o mesmo indivíduo deve atender métricas distintas de desempenho que levem ao *multitask*, recomenda-se alocar as respectivas atividades em papéis distintos. Assim, no exemplo da DPaschoal, poder-se-ia alocar a atribuição de maximização de vendas aos vendedores, e a maximização de satisfação pós-venda ao gerente da unidade, criando um contraponto. A partir desse contraponto, o gerente poderia sugerir mudanças no pacote antes deste ser ofertado ao cliente.

- . Há oportunidade de mudança dos papéis organizacionais específicos. No novo paradigma, os funcionários de atendimento e os de vendas tornam-se consultores, à medida que:
  - . pesquisam a fundo às causas dos problemas manifestados pelo cliente;
  - . investigam outros problemas que podem estar ocorrendo no carro;
  - . desenvolvem um planejamento de intervenção no carro;
  - . adequam o descaixe financeiro do cliente ao orçamento dele, levando em consideração prioridades que maximizem segurança, reduzam gastos e minimizem impactos ambientais.

Além disso, é possível que se estabeleçam estruturas de coordenação entre vendas e serviços, diminuindo os desgates atuais

Outra solução possível é a mudança da forma como se mensura o desempenho do gerente de cada unidade, para que leve em consideração várias métricas. O gerente pode vir a ser o monitor da produção em equipe e, com isso, diminuir as oportunidades de *free-rider* se a empresa adotar um incentivo ligado à equipe (Alchian & Demsetz, 1972).

### ***Dada uma mudança nos incentivos, você espera encontrar resistência às mudanças? Como antecipar-se a elas?***

O maior desafio na mudança de incentivos está relacionado à recepção por parte dos vendedores. Por ser uma prática comum na indústria, eliminar os incentivos relacionados às vendas (ou impor incentivos relacionados à qualidade) pode trazer insatisfação.

Ao retirar incentivos ligados às vendas, os vendedores poderão perceber uma potencial diminuição na remuneração. Por outro lado, ao atrelar os incentivos à qualidade, isso pode trazer insatisfação ao vendedor, por acreditar que essa métrica não está sob seu controle.

Esses desafios indicam que uma mudança brusca na estrutura de incentivos poderia levar a uma evasão de vendedores para os concorrentes. Assim, algumas possibilidades poderiam ser discutidas em sala de aula:

- . Criação da possibilidade voluntária de migração para um novo contrato;
- . Criação de lojas com marca distinta, evitando, assim, a confusão com os clientes;
- . A partir da separação dos papéis organizacionais, alocar incentivos distintos para papéis distintos.

Outras fontes de resistência poderiam surgir entre os fornecedores (dado o atrelamento entre os incentivos de venda e as expectativas de venda) e entre os executivos da empresa (dado o atrelamento entre os resultados de suas unidades de negócio e o bônus esperado).

Com o advento de um incentivo coletivo, além do problema de *free-rider* que pode se converter em uma remuneração mais baixa, há também o risco de estresse, os custos relacionais advindos da coordenação de esforços entre vários agentes. Portanto, pode ser importante entender quais outras variáveis organizacionais devem ser também mudadas para compatibilizá-las com a mudança na forma de incentivo (Zenger, 2002).

## **Notas**

<sup>1</sup> Funcionários da DPaschoal entrevistados pela revista Exame relataram que a empresa fornecia um ambiente estável e seguro, promovendo a retenção do funcionário no longo prazo. Editora Abril. (2006, 15 agosto). *Conheça as 150 melhores empresas*

no Brasil para você trabalhar. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/conheca-as-150-melhores-empresas-no-brasil-para-voce-trabalhar-m0099800>

<sup>2</sup> Os fabricantes inseriam no pneu uma faixa verde que só era observável após o desgaste. Dessa forma, quando o motorista enxergava a faixa, sabia que era o momento apropriado da troca. Trocas que ocorrem antes da exposição da faixa eram consideradas prematuras e agrediam o meio ambiente.

## Referências

- Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500. doi: 10.2307/1879431
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Coates, J., Davis, T., & Stacey, R. (1995). Performance measurement systems, incentive reward schemes and short-termism in multinational companies: a note. *Management Accounting Research*, 6(2), 125-135. doi: 10.1006/mare.1995.1007
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. doi: 10.5465/AMR.1989.4279003
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design [Special Issue]. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7, 24-52. doi: 10.1093/jleo/7.special\_issue.24
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54-63. Retrieved from <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology*, 100(2), 313-345. doi: 10.1086/230539
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America’s declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78. doi: 10.1353/jod.1995.0002
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55. Retrieved from <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86-95. Retrieved from <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>
- Sindipeças. (2011). *Análise e previsão da indústria automobilística (2005-2010)*. São Paulo, SP: Sindipeças.
- Zenger, T. R. (2002). Crafting internal hybrids: complementarities, common change initiatives, and the team-based organization. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 79-95. doi: 10.1080/13571510110102985

## Dados dos Autores

Charles Kirschbaum  
Rua Quatá, 300, Vila Olímpia, 04546-042, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: charlesk1@insper.edu.br

Priscila Borin Oliveira Claro  
Rua Quatá, 300, Vila Olímpia, 04546-042, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: priscila.claro@insper.edu.br