

TECNOLOGIA AUTOAVALIAR E A REDUÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO NOS DEPARTAMENTOS DE USADOS DOS DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS

Adilson Aderito Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM

Philip Derderian - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Cláudio Furquim Jr. - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Hélio Dragoni Junior - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Sheila Cristina Macedo Alves - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Resumo

A distribuição de automóveis novos no Brasil é regulada por legislação federal e operacionalizada por concessionárias, essas filiadas às associações que administram as convenções, disciplinam o mercado e controlam os índices de qualidade e as metas de performance operacional definidos pelas montadoras. Entretanto, a operação com automóveis usados e seminovos não está sujeita à mesma legislação e processos de regulação e controle dos veículos novos, assim, livre das convenções, os procedimentos manuais e as avaliações viciosas para precificação elevam o número de ativos em estoque e reduzem a liquidez do caixa das concessionárias. Com isso, alguns grupos de concessionárias passaram a demandar melhorias em seus processos de captação e comercialização de usados. O foco deste artigo é a startup AutoAvaliar que entendeu as carências desses grupos e desenvolveu um sistema de controle automatizado com tecnologia digital aplicado às operações de compra e venda entre as concessionárias e os lojistas multimarcas. A operação com o sistema AutoAvaliar tem proporcionado a redução dos custos de transação, ampliado o mercado e aumentado a rapidez no repasse de veículos usados e seminovos com maiores margens de lucratividade.

TECNOLOGIA AUTOAVALIAR E A REDUÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO NOS DEPARTAMENTOS DE USADOS DOS DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS

RESUMO

A distribuição de automóveis novos no Brasil é regulada por legislação federal e operacionalizada por concessionárias, essas filiadas às associações que administram as convenções, disciplinam o mercado e controlam os índices de qualidade e as metas de *performance* operacional definidos pelas montadoras. Entretanto, a operação com automóveis usados e seminovos não está sujeita à mesma legislação e processos de regulação e controle dos veículos novos, assim, livre das convenções, os procedimentos manuais e as avaliações viciosas para precificação elevam o número de ativos em estoque e reduzem a liquidez do caixa das concessionárias. Com isso, alguns grupos de concessionárias passaram a demandar melhorias em seus processos de captação e comercialização de usados. O foco deste artigo é a *startup* AutoAvaliar que entendeu as carências desses grupos e desenvolveu um sistema de controle automatizado com tecnologia digital aplicado às operações de compra e venda entre as concessionárias e os lojistas multimarcas. A operação com o sistema AutoAvaliar tem proporcionado a redução dos custos de transação, ampliado o mercado e aumentado a rapidez no repasse de veículos usados e seminovos com maiores margens de lucratividade.

1. INTRODUÇÃO

Neste estudo abordam-se as práticas de distribuidoras e concessionárias que operam no segmento de comercialização de veículos no Brasil, suas dinâmicas de relacionamentos com as montadoras, as operações que ocorrem no mercado de usados e a atuação dos fornecedores de serviços neste segmento.

No Brasil existem 7.035 concessionárias vinculadas as associações de marcas, cuja maioria, é associada à Fenabrave (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores), que opera sob contrato de concessão celebrado entre concedentes (montadoras) e distribuidores (concessionários) (FENABRAVE, 2018). As operações comerciais são reguladas pela Lei Federal Renato Ferrari de nº 6.729 de 28 de novembro de 1979 e atualizada em 1990 pela de nº 8.132, que atribuiu às convenções da marca a competência para disciplinar a relação entre a montadora concedente e o concessionário estabelecendo o regime de penalidades gradativas para impedir que um dos contratantes seja surpreendido com a resolução do contrato de concessão.

A comercialização de veículos novos é muito regulamentada e dependente de um único fornecedor, a montadora, também chamada de poder concedente, dessa forma as oportunidades do segmento de vendas se concentra mais nas operações com veículos usados e seminovos, cujo mercado, chega a ser três vezes maior que o de carros novos e não está subordinado às convenções das montadoras e a regulamentação federal que rege o mercado de veículos novos.

Conforme os dados do relatório de inteligência de mercado da Fenabrave o mercado de veículos usados apresentou um crescimento de 9,78% no número de transações no primeiro semestre de 2017 comparado ao mesmo período em 2016, alcançando 5,258 milhões de unidades vendidas. Em, em junho de 2017 as vendas aumentaram 10,71%, em relação ao mesmo mês do ano anterior, chegando a 952,4 mil veículos vendidos (FENABRAVE, 2017c).

Acompanhando essa evolução do mercado de seminovos, a ABRADIC (Associação Brasileira de Distribuidores Chrysler) que representa o interesse de 65 grupos econômicos concessionários da marca Jeep, proprietários de 150 pontos de vendas e oficinas em todo o país e das demais marcas do grupo Chrysler, tem procurado identificar alternativas para a melhoria e otimização dos resultados neste segmento de mercado.

Os estudos conduzidos no setor mediante algumas entrevistas com os clientes e proprietários de grupos concessionários permitiram delinear a dinâmica das operações e, também, identificar os potenciais custos de transação que decorrem das negociações e as possíveis soluções para reduzi-los mediante o uso intensivo de sistemas integrados de tecnologia da informação e plataformas virtuais de negócios (FENABRAVE 2017c).

As plataformas de negócios são mecanismos que geram valor às empresas por meio da troca de relacionamentos entre múltiplos usuários conectados que estão em busca de produtos e serviços oferecidos e negociados sem o contato presencial, ou seja, funcionam como um agregador virtual em que se efetivam as negociações entre vendedores e compradores autônomos e desconhecidos (EVANS; SCHMALENSEE, 2016).

A novidade do segmento de seminovos é a plataforma desenvolvida pela *startup* brasileira AutoAvaliar, que tem sido utilizada por 25 grupos econômicos, que representam aproximadamente 30% dos associados na Rede Jeep. Atualmente, considerando o mercado total, a AutoAvaliar cobre cerca de 2 mil concessionárias o que representa cerca de 28% da rede nacional (ABRADIC, 2017).

A plataforma da AutoAvaliar proporciona maior agilidade, transparência, segurança e rentabilidade durante todo o processo de comercialização de usados. Desenvolvida de forma customizada, fornece pregão *on line* para seminovos e um sistema completo de gestão de vendas e estoques de produtos. Possui ferramentas de monitoramento e rastreabilidade de toda a cadeia de vendas e emite uma série de relatórios de desempenho e avaliação de automóveis, incluindo cotações.

O objetivo deste estudo é relatar como a tecnologia da AutoAvaliar tem explorado uma oportunidade de negócios, revolucionando o mercado de veículos, reduzindo os custos de transação nas negociações B2B e criando valor às concessionárias no segmento de veículos usados e seminovos.

2. CONTEXTO DA REALIZADA INVESTIGADA

Conforme dados do Denatran (Departamento Nacional de Trânsito), no mercado de veículos usados são transacionados cerca de três vezes o volume de emplacamentos de carros novos no mercado brasileiro com um volume estimado de 7 milhões de transações em 2018 (FENABRAVE, 2018).

A Rede de concessionários opera basicamente com quatro departamentos geradores de receitas e resultados: 1) o departamento de novos, que comercializa os automóveis zero quilômetro seguindo os critérios comerciais definidos em convenções da marca representada e que envolve o uso intensivo de capital, cerca de 75 a 80% do capital investido, com margem bruta média de 6% a 8%; 2) o departamento de seminovos, cujas operações, não regulamentadas pelas montadoras, induzem 35% das vendas dos veículos novos pela captação de usados *trade-in* e envolve de 15 a 20% do capital investido com margens brutas médias de 8 a 20%; 3) o departamento de Pós-Vendas, que representa 5 a 10% do capital empregado em estoques de peças e geração de serviços, entregando margens brutas médias entre 25 a 40%, dependendo do parque circulante de veículos e da maturidade do projeto e; 4) o departamento

de F&I – *Finance and Insurance*, cujas receitas advêm das vendas de serviços financeiros que são estabelecidos com os bancos e seguradoras (ABRADIC, 2018).

No esforço para desenvolver o segmento de usados a ABRADIC observou que nas operações das suas concessionárias, além das tabelas de referência de preços elaboradas pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) ou pela MOLICAR do grupo Cox Automotive, os concessionários elaboram os seus próprios parâmetros de avaliações e de preços de mercado apoiados na experiência de lojistas independentes (multimarcas) que também atuam como canais de escoamento de veículos usados.

Objetivando minimizar as incertezas que caracterizam as transações neste segmento, os lojistas ou avaliadores das concessionárias efetuam análises visuais, técnicas e documentais para cada veículo oferecido na operação de troca ou venda, com isto, estimam o estado real do veículo e o tempo que permanecerá em estoque antes da revenda.

Por outro lado, o consumidor final de um veículo novo poderia tentar repassar o seu automóvel usado diretamente para outro interessado eliminando o agente intermediário em busca de um ganho maior, porém, devido às incertezas e à falta de conhecimento sobre os potenciais compradores fazem com que esses proprietários procurem agente que internalizará o “problema” da revenda, às custas de um *spread* entre o valor de tabela e o valor de fechamento da negociação, principalmente quando o objetivo é a troca por um veículo novo.

Como praxe de mercado os avaliadores ou lojistas, na qualidade de compradores e vendedores, ao assumirem os riscos diminuem o valor do bem em suas avaliações para garantir uma margem que lhes permitam efetuar as operações de *trade-in* para revendê-los no mercado. Em geral, o percentual mínimo de desvalorização é de 20% sobre as tabelas de referência (FIPE ou MOLICAR) quando as condições técnicas são classificadas como de baixa necessidade de intervenções (veículos seminovos) com poucos anos de uso, baixa quilometragem, e, muitas vezes, ainda dentro da garantia de fábrica sem maiores necessidades de adequação para revenda.

Em relação aos veículos com mais anos de uso (veículos usados), que apresentam maior quilometragem e fora da garantia de fábrica, a desvalorização pode saltar para 40% até 60% sobre as tabelas de referência. Via de regra, estas unidades são repassadas aos lojistas mais frequentes que gozam de maior reputação e confiança mediante pagamento a vista.

Na visão dos comerciantes a desvalorização do seminovo ou do usado cobre os custos operacionais que englobam: os impostos de entrada e saída dos produtos; comissão dos avaliadores; custos com despachantes, tempo em estoque, pátios e, os custos de transação com seguros, serviços advocatícios, reparos de avarias não percebidas durante a avaliação decorrentes tanto por racionalidade limitada quanto por comportamento oportunista dos agentes e em atendimento aos compromissos legais preconizados pelo código de direito do consumidor.

O conceito de custos de transação foi definido seminalmente por Coase (1937) como os custos que emergem da utilização do mecanismo de preços do mercado. Posteriormente, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) ganhou relevância com os estudos de Oliver Williamson a partir da metade dos anos 70 e 80, sendo muito discutida e utilizada na elaboração de contratos empresariais.

A TCT parte do princípio que os agentes econômicos agem de forma oportunista em busca dos seus interesses e, ao mesmo tempo, reconhece que esses agentes não conseguem prever todas as lacunas ou situações contratuais inerentes às transações, pois, embora ajam racionalmente, tal racionalidade é limitada. Com isso, os contratos sempre serão incompletos e a sua elaboração será dificultada pelas assimetrias de informação (MARQUES et al., 2012). essas agravadas pela incerteza, o grau de especificidade dos ativos e a frequência com que as

transações entre os agentes são realizadas. Esses fatores, esses inerentes às transações, podem influenciar o grau de oportunismo e gerar os custos de transação, ou seja, perdas econômicas dos agentes causadas por ações oportunistas dos parceiros ou para se protegerem contra elas (DA SILVA; BRITO, 2014).

Geralmente, os departamentos de uma rede concessionária são interligados por sistemas de DMS (*Dealer Management Systems*) que permitem o controle de peças, veículos novos e os demais apontamentos que alimentam os indicadores de *performance* controlados pelas montadoras, contudo, esses sistemas não controlam a venda de veículos seminovos ou usados, cuja contabilização das operações, normalmente não é escriturada distorcem assim os dados consolidados da operação.

O grau de incerteza entre a concedente e o concessionário é, em certo grau, mitigado pelos contratos de concessão e legislações vigentes, no entanto, ainda permanece em relação às atitudes da montadora em relação à concorrência de mercado ou na forma como lida com a rede de distribuição. Em alguns casos a rede necessita de práticas de varejo que carecem de sistemas mais eficientes de controle e de gestão, diferentes daqueles impostos pela montadora para efetuar o suporte financeiro e o atendimento a clientes.

Neste sentido, se por um lado os sistemas DMS homologados pelas montadoras visam reunir melhores condições de gestão e tratamento das informações com a sua rede de distribuição, por outro, os grupos de concessionárias vêm informatizando seus processos com alianças específicas, exógenas às definições da montadora, para atender as suas necessidades imediatas. Assim, se faz necessário integrá-las aos DMS homologados, caso contrário, podem criar diversos controles e sistemas paralelos de difícil manuseio nas operações de linha das concessionárias.

Nas negociações também emergem situações oportunistas tanto pela inabilidade das concessionárias em detectar problemas ou defeitos durante a avaliação, ocultados pelos proprietários, quanto por alianças não formais entre os avaliadores e vendedores com os lojistas para o repasse dos bons produtos, sem qualquer diferenciação de preços pelo bom estado do bem, em detrimento da concessionária que atraiu o cliente final.

Portanto, os custos de transação ou de agência podem ser agravados ou atenuados dependendo dos níveis de oportunismo que emergem nas negociações e pela falta de controle dos custos embutidos no *spread* adotado pelos comerciantes. Como forma de mitigar esses potenciais custos decorrentes do oportunismo dos proprietários e dos agentes e, ao mesmo tempo, introduzir práticas de varejo e sistemas de controle mais eficientes na comercialização de usados e seminovos surgiu a oportunidade de mercado explorada a partir de 2013, pela *startup* AutoAvaliar.

3. IMPLANTAÇÃO DA PLATAFORMA AUTOAVALIAR

A essência de uma concessionária ou grupo de concessões é dinamizar o varejo a fim de disponibilizar os produtos das montadoras e, para isso, as Redes Concessionárias focam os ciclos de compras e vendas dos consumidores finais, os quais, deixam cerca de 35% de veículos usados nas trocas por veículos novos. Desta forma, com a integração da plataforma AutoAvaliar as redes concessionárias criaram a oportunidade para dinamizar e explorar melhor o mercado de usados que é três vezes maior que o de carros novos.

Além da oportunidade para explorar melhor o segmento de usados outros motivos viabilizaram a implantação da *startup* AutoAvaliar em 40% dos grupos econômicos da Rede Jeep e cerca de 30% da rede nacional, composta por cerca de 2.000 pontos de vendas, dentre eles, é que a *startup* não pertence a nenhum grupo de concessionárias e possui um modelo de

remuneração com base no volume de negócios que realiza, ou seja, é remunerada por unidade transacionada, a partir do custeio do *setup* na implantação do sistema e do treinamento das equipes (ABRADIC, 2017)

Figura 9 – *Framework Pós-AutoAvaliar*



Fonte: Elaborado pelos autores

O departamento de usados, por ser desregulamentado, necessita de maior controle e redução do conhecimento tácito em suas operações para torná-lo mais explícito entre os operadores das lojas e a alta administração a fim de mitigar fatores de risco e reunir melhores oportunidades de ganhos. Com a integração do sistema AutoAvaliar aos demais sistemas (DMS) a gerência operacional de vendas incorpora os dados e registros informatizados de todas as operações, o que lhes permite definir políticas de vendas em *real time*, além de alavancar as operações das oficinas e de prestação de serviços e o acompanhamento do mercado.

Com a plataforma AutoAvaliar os consumidores também passaram a ter mais acesso às informações e efetuam suas pesquisas pela *internet* para verificar os preços, antes de irem à loja. O *lead* ou cliente em potencial para a concessionária é aquele que oferece um carro usado para troca, e já chega para fazer o negócio, sabendo o preço do novo que deseja comprar e do usado que pretende deixar como parte do pagamento. Se o vendedor não estiver atento e atualizado, com uma avaliação correta, perderá a venda do novo.

A implantação da plataforma AutoAvaliar se iniciou em algumas concessionárias com a indicação e publicação dos valores de transação das compras e vendas dos veículos usados e logo no início da sua operação verificou-se que reunia maior rapidez e melhores preços nas vendas, uma vez que os efeitos das incertezas nas negociações foram mitigados pelo rastreamento e registro adequado das operações. Com melhores avaliações e orientações aos clientes, percebeu-se que houve maior incentivo à manutenção e otimização da frequência de transações por eventuais ganhos perante a concorrência.

Não obstante ao potencial da plataforma nas negociações, inicialmente também foram detectadas algumas divergências entre as informações divulgadas sobre os veículos e suas reais características. Diante dessa situação, identificou-se a oportunidade para desenvolver um segundo módulo no sistema para avaliação de seminovos que não existia no Brasil, que a partir da placa, um aplicativo captura informações armazenadas pelo Denatran (Departamento Nacional de Trânsito) que permite uma rápida avaliação documental pelas concessionárias.

Para completar, o sistema também passou a registrar os preços de venda e a gerar uma base consistente de informações que permite obter uma avaliação mais precisa dos veículos, tanto no momento em que o cliente oferece o usado como parte do pagamento de um novo, quanto nas negociações de repasse para outros vendedores. Com a plataforma, a precificação de seminovos a partir das vendas pelo portal ficaram mais próximas da realidade comparados aos preços indicados nas tabelas da Fipe e Molicar. Com isto, foi criada a tabela AutoAvaliar, que apresenta preços em nível nacional e regional, de acordo com as características de cada mercado, eliminando-se precificações inconsistentes.

A implantação do sistema de plataforma em uma concessionária acostumada a lidar com processos manuais, que envolvem conhecimentos tácitos, exige protagonismo e liderança da alta administração. Dar suporte à mudança de cultura exigiu dos agentes envolvidos o cumprimento de diversas etapas para tornar explícitos os conhecimentos tácitos adquiridos ao longo dos anos. Nas operações de seminovos, por exemplo, por questões culturais acreditava-se que os sistemas formais de controle eram menos aderentes às necessidades pontuais de algumas negociações, causando a impressão de serem meros processos burocráticos que deixavam o processo de comercialização mais lento.

Nesse sentido, um dos desafios da implantação do sistema informatizado AutoAvaliar foi ajustar o seu controle de operações ao DMS para tornar-se um sistema um integrador das operações de seminovos. A implantação dos sistemas informatizados para permitir melhores controles, além de armazenar dados importantes para a dinâmica de comercialização e criar indicadores de *performance* em vários processos da operação, também enfrentou dificuldades em relação às adequações operacionais das lojas e das equipes que passaram a operar via manuseio de *mobiles* e *IPads*.

4. CRIAÇÃO DE VALOR DA AUTOAVALIAR

A AutoAvaliar tornou-se uma plataforma de repasse de veículos seminovos entre concessionárias que oferece segurança, transparência e controle para o negócio, além de permitir a ampliação da oferta dos produtos e do universo das vendas para lojistas de todo o país, antes restritos a um número reduzido de potenciais compradores.

O sistema da AutoAvaliar permite uma melhor gestão da captação de seminovos, mediante os registros de quantas avaliações já foram realizadas, a margem de lucro e quantos carros foram comprados. Essas informações são úteis para avaliar e melhorar o desempenho da concessionária na compra de usados e, conseqüentemente, na venda de novos.

Com uma melhor valoração e um controle da entrada e de saída dos carros usados e seminovos, agora realizados pelo novo sistema informatizado, eliminaram-se as operações embasadas em acordos informais com lojistas. A liquidez dos carros no mercado B2B passou a ocorrer em nível nacional para milhares de lojistas em sistema leilão virtual da AutoAvaliar, que permitiu reunir maior escala de negócios, maior exposição das ofertas para um público ampliado e uma maior disputa entre os interessados elevando-se os preços de venda dos produtos e a rapidez das transações com compradores para todos os tipos de veículos

Com a introdução do sistema da plataforma AutoAvaliar conseguiu-se melhoras significativas nas margens de lucro nos processos de compra e venda dos automóveis seminovos dos seus associados. Antes grupos que conseguiam trabalhar bem o repasse de veículos seminovos de forma manual tinham margem bruta em torno de 4% por carro, essa margem subiu para a faixa de 8% a 12% com o sistema da AutoAvaliar.

A elevação nas margens de ganhos pela expansão da oferta, também é um indicativo de maior eficiência com a redução dos custos de transação e de agência, incorridos no

processo de vendas anterior pela falta de informações precisas e de transparência nas negociações, agora reduzidas com sistematização digital das avaliações que dificulta a ocorrência de comportamentos oportunistas.

O nível de incerteza nas operações foi reduzido uma vez que o processo de análise do produto segue um rígido *checklist* que acompanha laudos de inspeção emitidos por órgãos especializados que passaram a compor o prontuário dos veículos, seja para avaliação das seguradoras, ou pelos órgãos disciplinadores de trânsito. Com a disponibilidade de informações os grupos econômicos, que operam com diversas marcas em diversos municípios e estados, conseguem ter uma visão em “*real time*” das cotações dos carros em processo de negociação para *trade-in* ou revenda, elevando-se a eficiência das transações com a velocidade do giro dos estoques de vendas e distribuição de veículos.

Cabe ressaltar ainda que a automatização do catálogo e do registro dos produtos houve uma redução significativa no manuseio das informações e dos desvios de produtos, reunindo maior transparência na relação entre os gestores e dos consumidores finais com a visualização do andamento das cotações em tempo real agregando valor a todos os participantes da negociação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na medida em que o estudo se desenvolveu e se aprofundou no detalhamento operacional com foco nas operações do departamento de veículos seminovos e usados, observou-se que os pressupostos teóricos da TCT aliados às práticas das concessionárias, ajudaram no processo de adoção dos sistemas informatizados agora incorporados na organização. Com o aporte teórico foi possível aprimorar os processos de mudança comportamental da alta administração e das gerências operacionais em busca de uma maior valoração dos produtos, maior controle e gestão dos resultados e das frequências das transações.

Para estudos futuros recomenda-se a comparar os indicadores de *performance* e de volume das operações de concessionárias que adotaram e àquelas sem a plataforma AutoAvaliar. Para tal, poderiam ser utilizados como indicadores os resultados de captação de veículos, margem de contribuição em unidades monetárias e sobre receita líquida, *ticket* médio, volume transacionado e regiões de maior ou menor demanda dos modelos.

Com os dados autorizados para análise será possível segmentar os concessionários em *clusters* conforme modelo de negócios, ou seja: concessionários que repassam os veículos usados; concessionários que internalizam os veículos usados no *showroom*; concessionários que possuem vendas de usados dentro do grupo econômico; concessionários que utilizam AutoAvaliar e os que utilizam sistemas próprios ou de eventuais fornecedores. Com a segmentação será possível criar condições específicas e facilidades comerciais para uma maior fidelização de cada grupo.

Atualmente as redes de concessionárias emitem o movimento econômico financeiro (MEF) para as montadoras, identificando os resultados de todas as suas operações. Estes dados são colhidos e tabulados pela montadora para apurar a média de toda a rede. Com a possibilidade dos dados serem obtidos segundo a segmentação por *clusters*, promovida pela adoção da AutoAvaliar, será possível avaliar e comparar identificar os resultados entre os concessionários ativos no mercado de usados e os passivos, classificando-os por grau de atividade. Em análise paralela, poder-se-á também quantificar os custos de transação decorrentes nas transações e o quanto a plataforma tem contribuído para minimizá-los.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES CHRYSLER (Departamento de Seminovos). Relatórios financeiros consolidados. ABRADIC 2018. Dados internos disponíveis somente para associados.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES CHRYSLER. Empresa AutoAvaliar. Entrevista. Abradic Press, n.2, ago. 2017, Disponível em: www.abradic.org.br –

BRASIL. Lei Federal Renato Ferrari de nº 6.729 de 28 de Nov. de 1979. Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre. Brasília,DF, Nov.1979.

BRASIL. Lei Federal nº 8.132, de 26 de dezembro de 1990. **Altera a redação dos arts. 2º, 5º, 6º, 8º, 13 e 28, revoga o art. 14, da Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, e dá outras providências.** Brasília,DF, Nov.1979.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DAMIANI, Wagner Bronze. Gestão do conhecimento: um estudo comparativo Brasil X Estados Unidos. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. São Paulo, 2001.

DA SILVA, Adilson Aderito; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista; um estudo na indústria brasileira. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 176-201, 2013.

EVANS, David S.; SCHMALENSEE, Richard. **Matchmakers: the new economics of multisided platforms.** Harvard Business Review Press, 2016.

FENABRAVE 2017a. **Anuário do Setor de Distribuição de Veículos Automotores no Brasil/2016.** Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/?tac=download&file=/listas/plusfiles/Anuario2016.pdf>

FENABRAVE 2017b. O Futuro do Negócio de Concessionários de Automóveis e Comerciais Leves no Brasil. In: 27º CONGRESSO & EXPO-FENABRAVE. São Paulo, 2017. Disponível em: http://www.fenabreve.org.br/downloads/ICDP_Futuro_Negocio_Concessionario.pdf

FENABRAVE 2017c. (Departamento de Inteligência de Mercado). Estudos de mercado de usados: Métricas do Mercado de Automóveis Usados. Disponível em www.fenabreve.org.br aos associados.

FENABRAVE 2018. **Anuário do Setor de Distribuição de Veículos Automotores no Brasil/2017.** Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/?tac=download&file=/listas/plusfiles/Anuario2017.pdf>

MARQUES, André et al. **Assimetria da Informação e falhas de mercado.** 2012. Disponível em: <<https://efinfatecsor.files.wordpress.com/2012/11/informacca7acc83o-assimecc81trica-e-falhas-de-mercado.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MARCONDES, Reynaldo C.; MIGUEL, Lilian A. P.; FRANKLIN, Marcos A.; PEREZ, Gilberto. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade.** São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, p.269-296, 1991. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.589.3365&rep=rep1&type=pdf>