

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

E-commerce e os impactos da gestão de marketplace nas vendas: estudo de caso no Grupo no Grupo Saga

Pedro Henrique Cardoso Wascheck
Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Eugênio de Brito Jardim
Celso Orlando Rosa

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os impactos da gestão de *marketplaces* nas vendas do Grupo Saga, uma das maiores redes de concessionárias do Brasil, destacando como o e-commerce vem se consolidando como uma profissão do futuro no setor automotivo. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o diretor regional da marca Hyundai e o coordenador de e-commerce do Grupo Saga, buscando compreender a visão estratégica e a prática operacional da gestão digital dentro da empresa. Os resultados evidenciam que o comércio eletrônico se tornou um pilar essencial para o crescimento e a competitividade das concessionárias, fortalecendo a relação entre tecnologia, atendimento e experiência do cliente. Constatou-se também que a integração entre canais físicos e digitais e a capacitação das equipes têm sido fatores determinantes para o sucesso das vendas online. Conclui-se que o e-commerce representa não apenas um novo modelo de negócio, mas também uma transformação cultural e profissional que redefine o futuro do setor automotivo.

Palavras-chave: E-commerce. Marketplaces. Gestão Digital. Setor Automotivo. Grupo Saga.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impacts of marketplace management on sales at Grupo Saga, one of the largest car dealership networks in Brazil, highlighting how e-commerce has been consolidating as a profession of the future in the automotive sector. The research is classified as applied, exploratory, and descriptive, with a qualitative approach. Semi-structured interviews were conducted with the regional director of the Hyundai brand and the e-commerce coordinator of Grupo Saga, in order to understand both the strategic vision and the operational practice of digital management within the company. The results show that e-commerce has become an essential pillar for growth and competitiveness, strengthening the relationship between technology, service, and customer experience. It was also found that the integration between physical and digital channels, as well as team training, have been decisive factors for the success of online sales. It is concluded that e-commerce represents not only a new business model, but also a cultural and professional transformation that redefines the future of the automotive sector.

Keywords: E-commerce. Marketplaces. Digital Management. Automotive Sector. Grupo Saga.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço tecnológico e a transformação digital têm remodelado de forma significativa o comportamento do consumidor e o ambiente de negócios. Nesse contexto, o comércio eletrônico, mais conhecido como *e-commerce*, consolidou-se como uma das principais modalidades de compra e venda, proporcionando maior praticidade, agilidade e alcance às transações comerciais. O cenário global mostra que essa tendência não apenas se consolidou, mas continua em expansão, colocando o setor como uma das profissões e áreas de atuação mais promissoras para o futuro (SALVADOR, 2013).

No Brasil, o crescimento do *e-commerce* é evidente, impulsionado por fatores como a popularização do acesso à internet, a evolução dos dispositivos móveis e mudanças nos hábitos de consumo. Pesquisas apontam que a digitalização ampliou o alcance do varejo e a diversificação dos canais de venda, fortalecendo a relevância dos ambientes virtuais para a competitividade empresarial (KOTLER, 2019). Nesse cenário, os *marketplaces* ganharam destaque como canais estratégicos, desempenhando papel fundamental na intermediação entre empresas e clientes (FÜLBER; ROSA; BARTH, 2021).

É nesse contexto que se insere o Grupo Saga, uma das maiores redes de concessionárias do Brasil, com atuação em diversos estados e um portfólio diversificado de marcas automotivas. Pesquisas mostram que o setor automotivo tem se beneficiado fortemente da digitalização de canais de venda, reforçando a necessidade de estratégias inovadoras para manter a competitividade (BELETATI, 2024).

O objetivo geral deste trabalho é analisar os impactos da gestão de *marketplace* nas vendas, destacando sua relevância no contexto do *e-commerce* como profissão do futuro, com foco na realidade do Grupo Saga. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais fatores que influenciam a eficiência da gestão em *marketplaces* no setor automotivo; avaliar a relação entre estratégias de gestão e o desempenho de vendas online do Grupo Saga; investigar os desafios enfrentados pela empresa na adaptação ao comércio eletrônico; e destacar as perspectivas de crescimento e consolidação do *e-commerce* para concessionárias no mercado brasileiro.

A relevância deste estudo está no fato de que compreender a importância da gestão de *marketplaces* possibilita não apenas a ampliação do conhecimento acadêmico sobre o tema, mas também oferece subsídios práticos para empresas como o Grupo Saga, que buscam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. O *e-commerce* representa uma das áreas mais dinâmicas e desafiadoras da atualidade, e dominar a gestão de seus canais de vendas pode ser um diferencial competitivo decisivo (FARIA; MARQUES, 2021).

Diante disso, surge a seguinte problemática: quais são os impactos da gestão de *marketplace* nas vendas do Grupo Saga e de que forma essa atuação contribui para o fortalecimento do *e-commerce* como profissão do futuro? Quais fatores influenciam a eficiência da gestão de *marketplaces* no setor automotivo? E quais estratégias digitais podem potencializar o desempenho de vendas online?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Marketing: conceito e abrangência

O marketing é um dos pilares fundamentais da administração contemporânea, pois vai além da simples promoção de produtos: trata-se de compreender e atender às necessidades humanas de forma estratégica. Kotler e Keller (2019) definem o marketing como um processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e

desejam, mediante a criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor. Essa definição mostra que o marketing não se limita à comunicação, mas envolve planejamento, inovação e relacionamento, configurando-se como uma atividade essencial para a sobrevivência das empresas em ambientes competitivos.

No âmbito macro, o marketing conecta a empresa a fatores externos, como mudanças sociais, avanços tecnológicos, economia, comportamento do consumidor e concorrência. A consulta realizada na obra de Las Casas (2017), explica que o macroambiente é determinante para a formulação de estratégias, uma vez que nele surgem tendências que moldam o consumo e exigem adaptação das empresas. A ascensão do e-commerce e a popularização dos smartphones são exemplos claros de forças externas que remodelaram a lógica do mercado global.

No âmbito micro, por sua vez, o marketing volta-se ao ambiente imediato da organização, envolvendo clientes, fornecedores, intermediários e concorrentes diretos. Cobra (2020) argumenta que o marketing nesse nível está relacionado à aplicação prática de estratégias de segmentação, posicionamento e diferenciação, que permitem à empresa construir vínculos duradouros com seu público.

Compreender o marketing em suas dimensões macro e micro é essencial para entender fenômenos recentes como a digitalização das relações de consumo. O marketing digital e os marketplaces emergem, nesse sentido, como instrumentos que expandem a atuação das empresas, permitindo-lhes explorar novos mercados e oferecer experiências mais alinhadas às expectativas dos consumidores modernos.

E-commerce e o comportamento do consumidor digital

Importante se faz discutir o e-commerce que se consolidou como um dos setores mais dinâmicos da economia, transformando radicalmente a forma como os consumidores se relacionam com as marcas. Salvador (2013) já destacava que o comércio eletrônico não é mais apenas uma alternativa ao varejo físico, mas um modelo estratégico indispensável para a competitividade. Esse processo se intensificou a partir da segunda metade da década de 2010, especialmente pela combinação de fatores como acesso massivo à internet, evolução de dispositivos móveis e mudanças culturais no consumo.

No Brasil, estudos recentes apontam que a pandemia da COVID-19 acelerou ainda mais essa transformação. Zanelato (2021) mostrou que empresas que já tinham presença digital consolidada conseguiram responder com agilidade às novas demandas do mercado, enquanto aquelas sem estrutura online enfrentaram maiores dificuldades. Essa constatação reforça a ideia de que a maturidade digital é um diferencial competitivo e uma condição de sobrevivência.

O consumidor digital, nesse cenário, apresenta novos comportamentos. Mariano et al. (2022) identificaram que os clientes online valorizam clareza de informações, prazos de entrega confiáveis e canais de atendimento ágeis. Esses fatores são decisivos para a satisfação e a fidelização, especialmente em setores de alto valor agregado como o automotivo.

Isso revela que o *e-commerce* não apenas ampliou o acesso a produtos, mas também redefiniu a experiência de consumo, tornando-a mais complexa e exigente. Para concessionárias como o Grupo Saga, compreender esse novo perfil é essencial para desenvolver estratégias digitais que conciliem inovação tecnológica com atendimento personalizado.

Marketplaces: plataformas digitais e gestão estratégica

Os *marketplaces* representam uma evolução dentro do *e-commerce*, funcionando como ambientes virtuais que conectam diversos vendedores a um mesmo público consumidor.

Segundo Beletati (2024), essas plataformas ampliam a base de clientes e democratizam o acesso ao mercado digital, permitindo que pequenas e grandes empresas concorram em condições mais próximas.

A gestão de marketplaces, entretanto, exige mais do que presença digital: envolve planejamento estratégico, acompanhamento constante e capacidade de adaptação. Lira, Barbosa e Camerlengo (2021) alertam que falhas logísticas e inconsistências no atendimento são fatores que comprometem a reputação da empresa e afetam diretamente o desempenho das vendas. Em um setor como o automotivo, onde a compra depende fortemente da confiança do consumidor, tais falhas podem ter impacto ainda mais significativo.

Outro aspecto fundamental é a organização do catálogo de produtos. Mariano et al. (2022) ressaltam que títulos claros, descrições completas e imagens de qualidade são determinantes para a decisão de compra. No caso das concessionárias, a precisão das informações técnicas de veículos e peças é indispensável, pois reduz dúvidas e transmite segurança ao cliente.

Assim, a gestão estratégica em marketplaces não pode ser vista como algo meramente operacional. Trata-se de um processo que integra marketing, logística e relacionamento, influenciando tanto a performance comercial quanto a imagem da marca.

Estratégias digitais e desempenho de vendas

O desempenho das empresas em ambientes digitais está diretamente relacionado à qualidade das estratégias de marketing adotadas. Kotler (2019) destaca que o marketing digital permite maior segmentação, ampliando a capacidade de criar valor para públicos específicos. Isso significa que as empresas podem personalizar sua comunicação e suas ofertas, aumentando as chances de conversão.

Entretanto, estratégias digitais eficazes devem ir além da divulgação. Faria e Marques (2021) ressaltam que campanhas bem estruturadas precisam reduzir a percepção de risco, transmitindo segurança ao consumidor. Esse aspecto é particularmente relevante no setor automotivo, onde as decisões de compra envolvem altos investimentos e exigem maior confiança.

Ghisleni e Cunha (2020) complementam essa visão ao afirmar que a presença digital consistente fortalece a identidade da marca e cria vínculos sólidos com o consumidor. Em outras palavras, não basta estar presente em plataformas digitais; é necessário construir reputação e oferecer experiências integradas e confiáveis.

Criar anúncios detalhados, integrar estoques físicos e digitais, investir em canais de atendimento online e monitorar avaliações dos clientes são exemplos de ações que não apenas ampliam vendas, mas também fortalecem a marca. Isso mostra que os marketplaces, quando bem geridos, se tornam aliados estratégicos na consolidação de empresas no ambiente digital.

Desafios da adaptação ao comércio eletrônico

Apesar das oportunidades, a adaptação das empresas ao e-commerce envolve desafios significativos. Zanelato (2021) evidenciou que muitas organizações não estavam preparadas para a aceleração digital imposta pela pandemia, revelando lacunas em infraestrutura, cultura organizacional e capacitação de profissionais.

Os estudos realizados por Cardoso, Kawamoto e Massuda (2020) destacam que falhas de integração logística e resistência à mudança ainda limitam a atuação de muitas empresas no ambiente digital. Já Beletati (2024) observa que parte do empresariado insiste em práticas tradicionais, dificultando a plena inserção no comércio eletrônico.

No setor automotivo, esses desafios são ainda mais intensos. A venda de veículos, historicamente marcada por interações presenciais, precisa se adaptar a um consumidor que busca autonomia e praticidade no ambiente online. Isso exige não apenas tecnologia, mas também uma mudança cultural dentro das concessionárias.

Perspectivas de crescimento e consolidação

O futuro do *e-commerce* no Brasil aponta para crescimento e consolidação. Fülber, Rosa e Barth (2021) destacam que os *marketplaces* democratizaram o acesso ao mercado digital, permitindo que empresas de diferentes portes disputem consumidores em condições mais equilibradas. Esse processo favorece a inovação e eleva a competitividade do setor.

No setor automotivo, as perspectivas são particularmente promissoras. Kotler (2019) observa que a integração entre canais físicos e digitais fortalece a fidelização dos clientes, enquanto Faria e Marques (2021) reforçam que estratégias digitais bem planejadas aumentam a credibilidade e potencializam o desempenho em ambientes virtuais.

Essas reflexões mostram que o comércio eletrônico deixou de ser uma tendência para se consolidar como realidade. Além do crescimento das vendas, ele está moldando um novo perfil profissional, capaz de lidar simultaneamente com marketing, tecnologia, logística e relacionamento.

Omnichannel e a integração dos canais físicos e digitais

Importante se faz destacar que o conceito de *omnichannel* vem ganhando destaque como uma das principais estratégias no varejo contemporâneo. Diferente do *multichannel*, que apenas disponibiliza múltiplos canais de compra, o *omnichannel* busca integrar esses pontos de contato de forma fluida, permitindo que o consumidor transite entre o ambiente físico e digital sem barreiras. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) afirmam que essa integração é fundamental para oferecer experiências consistentes, fortalecendo a confiança e a fidelidade do consumidor em um cenário em que o cliente está cada vez mais conectado e exigente.

No Brasil, essa tendência também tem se consolidado. Os estudos e pesquisas realizados por Pereira e Nogueira (2020), empresas que conseguem alinhar a gestão de seus canais reduzem custos logísticos, aumentam a satisfação do cliente e conseguem maior previsibilidade em suas vendas. Isso se mostra particularmente relevante para setores de alto envolvimento, como o automotivo, em que a jornada de compra normalmente começa no ambiente digital, mas tende a se consolidar no contato físico com o produto.

O *omnichannel* não é apenas uma inovação tecnológica, mas uma necessidade estratégica. A possibilidade de o consumidor iniciar sua pesquisa por veículos em marketplaces, realizar simulações financeiras online e depois visitar a loja física para a finalização da compra exemplifica a importância dessa integração. Além disso, oferecer suporte digital para pós-venda, como agendamento de revisões ou aquisição de peças, reforça a fidelização do cliente e amplia o relacionamento de longo prazo. Assim, a adoção de práticas omnichannel torna-se não apenas um diferencial competitivo, mas também uma condição essencial para a sobrevivência em um mercado em constante transformação.

Economia de plataforma e o papel dos marketplaces

O avanço do comércio eletrônico nas últimas décadas não pode ser compreendido sem a noção de economia de plataforma, conceito que descreve modelos de negócios baseados na

criação de ambientes digitais que conectam diretamente consumidores e fornecedores. Segundo Evans e Schmalensee (2018), as plataformas digitais atuam como “intermediários” que reduzem custos de transação, ampliam a escala de alcance e criam novos fluxos de valor entre os diferentes agentes do mercado. Nesse sentido, os *marketplaces* são exemplos emblemáticos, pois permitem que empresas de diversos portes ofertem produtos em um espaço digital unificado, compartilhando visibilidade e infraestrutura.

No contexto brasileiro, Silva e Andrade (2020) destacam que a economia de plataforma tem se consolidado como um fenômeno transformador do varejo, uma vez que amplia o acesso dos consumidores a múltiplos fornecedores e eleva o nível de competição. Para as empresas, isso representa tanto oportunidades quanto desafios: se, por um lado, a exposição em *marketplaces* aumenta o alcance de público, por outro, exige maior eficiência logística, precificação competitiva e gestão de reputação digital.

Experiência do consumidor digital e fidelização

A experiência do consumidor digital tem se consolidado como um dos principais diferenciais competitivos no ambiente de *e-commerce*. Mais do que preço e conveniência, os clientes buscam jornadas de compra fluidas, transparentes e personalizadas. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), ao discutirem o conceito de Marketing 5.0, destacam que a tecnologia deve ser utilizada para criar experiências centradas no ser humano, em que a personalização e o engajamento ocupam lugar de destaque. Isso significa que as empresas que conseguem alinhar tecnologia com proximidade relacional tendem a construir vínculos mais fortes e duradouros com seus consumidores.

Pesquisas recentes no Brasil reforçam esse ponto. Souza e Ferreira (2020) observaram que a percepção de confiança, a clareza nas informações e a agilidade no atendimento estão entre os fatores que mais impactam a fidelização do cliente em ambientes digitais. Do mesmo modo, Oliveira e Pinto (2021) mostraram que a usabilidade das plataformas digitais — como facilidade de navegação, segurança no pagamento e transparência no prazo de entrega — influencia diretamente a satisfação do consumidor.

A fidelização, nesse cenário, ultrapassa a noção de recompra e passa a ser entendida como um relacionamento contínuo. A interação digital, quando bem conduzida, gera não apenas clientes fiéis, mas também promotores da marca, capazes de influenciar outros consumidores por meio de avaliações e recomendações. Em mercados altamente competitivos como o *e-commerce*, essa rede de influência se torna um ativo estratégico.

Portanto, investir na experiência digital não é apenas uma tendência, mas uma exigência para empresas que desejam permanecer relevantes. O foco no consumidor, aliado ao uso inteligente de dados e tecnologias, fortalece a confiança e amplia a competitividade, consolidando o *e-commerce* como uma das principais frentes de crescimento e transformação do setor varejista.

Transformação digital e novos perfis profissionais

A transformação digital no varejo vai muito além da adoção de novas tecnologias: ela exige mudanças estruturais nas empresas e a formação de novos perfis profissionais capazes de lidar com a complexidade do ambiente digital. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) ressaltam que o marketing contemporâneo não pode mais ser visto como uma função isolada, mas como um campo multidisciplinar que integra dados, tecnologia, logística e relacionamento com o consumidor.

Nesse cenário, surgem novas demandas para os profissionais que atuam com *e-commerce* e *marketplaces*. Mais do que conhecimentos em vendas, é necessário domínio de

ferramentas digitais, análise de dados e capacidade de compreender o comportamento do consumidor online. De acordo com Costa e Lima (2020), as empresas que investem na capacitação de seus colaboradores para atuar no ambiente digital apresentam maior capacidade de adaptação e inovação, criando vantagem competitiva no longo prazo.

A digitalização também promove a redefinição das relações de trabalho, uma vez que setores como o automotivo passam a demandar profissionais especializados em gestão de plataformas digitais, atendimento multicanal e integração de sistemas. Esses novos papéis revelam o quanto o e-commerce se consolidou não apenas como um canal de vendas, mas como um campo fértil para carreiras e oportunidades profissionais.

Portanto, a transformação digital não deve ser compreendida apenas como modernização de processos, mas como a construção de uma nova cultura organizacional. O desenvolvimento de competências digitais, aliado à adoção de tecnologias emergentes, reforça a importância do *e-commerce* enquanto profissão do futuro, alinhando teoria e prática no contexto empresarial contemporâneo.

METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida insere-se no campo da Administração e tem como foco a análise dos impactos da gestão de *marketplaces* nas vendas do Grupo Saga. Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento voltado para a solução de problemas reais enfrentados pelas concessionárias diante da transformação digital e do avanço do comércio eletrônico no setor automotivo.

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. É exploratório por buscar compreender de maneira mais ampla o fenômeno da digitalização nas concessionárias, e descritivo porque procura detalhar as estratégias utilizadas e os impactos observados na prática organizacional do Grupo Saga.

No que diz respeito à abordagem metodológica, o trabalho é de natureza qualitativa, uma vez que valoriza as percepções e experiências dos profissionais envolvidos com a gestão digital. Essa escolha se justifica pelo fato de que a pesquisa qualitativa permite interpretar significados, compreender contextos e identificar padrões a partir das falas dos participantes, o que se mostra essencial em um estudo que trata de mudanças culturais e tecnológicas dentro de uma organização.

Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizados três procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos científicos recentes sobre *e-commerce*, marketing digital, *omnichannel* e economia de plataforma; a pesquisa documental, com análise de relatórios e informações disponibilizadas pela empresa; e o estudo de caso, que possibilitou uma investigação mais aprofundada sobre o funcionamento da gestão de *marketplaces* no Grupo Saga.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dois profissionais que atuam em posições estratégicas dentro da organização. O primeiro entrevistado foi o diretor regional da marca Hyundai, que trouxe uma visão ampla e institucional sobre a importância do e-commerce para o setor automotivo e sobre os desafios enfrentados pelas concessionárias diante da digitalização das vendas. As questões abordadas com o diretor foram norteadas pela compreensão dos impactos dos *marketplaces* no modelo tradicional de vendas, pela necessidade de mudança cultural nas equipes e pela importância da integração entre canais físicos e digitais para fidelizar clientes e fortalecer a experiência do consumidor.

A segunda entrevista foi realizada com o coordenador de e-commerce do Grupo Saga, responsável pela gestão das plataformas digitais da empresa. Com esse entrevistado, as

perguntas foram direcionadas à prática operacional, buscando compreender as estratégias adotadas para aumentar a visibilidade da marca, os fatores que garantem eficiência na gestão de *marketplaces*, os desafios enfrentados na integração de estoque físico e vendas online e o papel das avaliações de clientes na reputação da empresa. Também foram discutidos os resultados obtidos com o e-commerce e as perspectivas de crescimento do setor automotivo no ambiente digital.

As entrevistas semiestruturadas foram escolhidas por possibilitarem uma interação mais flexível entre pesquisador e participante, permitindo que os entrevistados expressassem suas opiniões e experiências de forma espontânea. As respostas foram analisadas de forma qualitativa e interpretativa, buscando identificar convergências, diferenças e percepções que contribuíssem para compreender o impacto da gestão de *marketplaces* no desempenho do Grupo Saga.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

APRESENTAÇÃO DO GRUPO SAGA

O Grupo Saga é uma das maiores redes de concessionárias do Brasil, com forte atuação na região Centro-Oeste e presença consolidada em diversos estados do país. Fundado em 1972, na cidade de Goiânia (GO), o grupo iniciou suas atividades com a representação de uma única marca automotiva e, ao longo das décadas, expandiu significativamente seu portfólio, tornando-se um dos principais conglomerados do setor automotivo nacional.

Atualmente, o Grupo Saga reúne concessionárias de diferentes montadoras, entre elas Hyundai, Toyota, Nissan, Chevrolet e Volkswagen, entre outras, oferecendo um amplo mix de veículos novos e seminovos. Além da venda de automóveis, a empresa atua também em serviços de pós-venda, como manutenção, peças, acessórios e assistência técnica, consolidando-se como referência em qualidade e credibilidade.

Com mais de 50 anos de história, o Grupo Saga construiu sua trajetória pautada na inovação, na confiança e no relacionamento próximo com seus clientes. Essa postura permitiu que a organização se adaptasse às transformações do mercado automotivo e às mudanças no comportamento do consumidor, que passou a demandar maior agilidade, transparência e conveniência nos processos de compra e pós-compra.

Nos últimos anos, a empresa tem intensificado seus investimentos em digitalização e presença online, reconhecendo a relevância crescente do comércio eletrônico no setor automotivo. Essa transformação inclui a adoção de plataformas digitais, integração com *marketplaces* e o desenvolvimento de estratégias *omnichannel*, de modo a ampliar seu alcance e atender às novas exigências do consumidor moderno.

O Grupo Saga se destaca não apenas pelo volume de vendas e pela diversidade de marcas representadas, mas também por sua visão estratégica voltada ao futuro. A empresa busca alinhar tradição e inovação, mantendo-se competitiva em um setor altamente dinâmico e desafiador.

COLETA DE DADOS

ENTREVISTA DIRETOR REGIONAL DA MARCA HYUNDAI

A entrevista foi realizada em outubro de 2025 com o Diretor Regional tendo sido gravada e transcrita com autorização formal da empresa e do entrevistado conforme consta nas

exigências do comitê de ética de pesquisa. Da entrevista realizada foi possível identificar dados importantes em relação aos indicadores propostos na problemática da pesquisa.

No primeiro momento questionou-se como o entrevistado enxerga a importância do comércio eletrônico no setor automotivo nos últimos anos, tendo a resposta de que:

Inicialmente, é um caminho sem volta. A venda digital cada dia ela se torna mais fácil, real e necessária. Todos temos que ir para esse caminho e quem não enxergar isso como uma força estratégica vai ficar fora do mercado em pouco tempo, claro que para alguns mercados será mais rápido e para outros um pouco mais lento. Agora no nosso mercado automotivo o grande desafio é a mudança de cultura inerente ao nosso setor que vem de anos e anos, principalmente na venda de veículos novos.

Sobre de que forma os marketplaces têm impactado o modelo tradicional de vendas de veículos a resposta foi de está interferindo de uma forma positiva, “quebrando paradigmas”. Complementa que para a “venda de veículos novos, temos alguns portais de anúncios que são os principais geradores de Leads, juntamente com o nosso site que também hoje é um grande portal”.

Importante ainda, quando o entrevistado fala que “no início, a geração de um Lead era encarada como uma coisa fria, impessoal. Agora o que temos que fazer é convencer os times é que é um cliente de carne e osso igual a um que venha nas lojas e para tanto tem de ser tratado da mesma forma e com o mesmo acompanhamento. Essa é a nova forma dos clientes chegarem até nós. Quem conseguiu implementar essa mudança cultural já saiu na frente e já está colhendo resultados expressivos”.

Foi questionado sobre os principais desafios que as concessionárias enfrentam na adaptação ao ambiente digital e o diretor faz referência a necessidade de “mudança de cultura nos times de vendas” e ainda, uma “gestão mais integrada com essas novas tecnologias”.

Complementa enriquecendo a resposta afirmando que:

Torna-se premente a formação dos nossos líderes comerciais em primeiro plano para depois fazer o rollout para as equipes. Fora isso é claro que dependemos de uma área de Tecnologia da Informação muito atuante para conseguir prover todas as interações com todos os portais e plataformas de uma forma instantânea e segura. Estamos falando também de investimento financeiro. Agora não podemos esquecer que toda mudança de cultura deve vir de cima para baixo, ou seja, os líderes maiores têm que querer fazer isso, acreditar nisso, pois só assim dará certo. Hoje no Grupo Saga, o sucesso deve-se ao fato de estarmos cumprindo todos esses três itens mencionados acima.

Dando continuidade, foi perguntado como a integração entre canais físicos e digitais (*omnichannel*) pode contribuir para fidelizar clientes no setor automotivo e a resposta foi de que a “preocupação hoje é conseguir prover aos clientes experiências pois só assim geraremos fidelização (...) o cliente perceber e reconhecer sua empresa independentemente do canal que procurou (...) tratar todos os momentos de contato com o cliente com a mesma atenção assim, os Clientes com certeza nos perceberão como uma empresa que mereça a fidelização”.

Sobre o que o Diretor considera essencial para que uma concessionária seja competitiva no ambiente digital, ele respondeu de forma objetiva enfatizando:

Padronização nos processos; Acompanhamento instantâneo; Tempo de atendimento; excelente área de Marketing para suportar o volume de mídias necessárias para alimentar esse ambiente digital; Equipe treinada e crédula no Cliente (Lead) pois a jornada dessa venda digital de maneira geral sempre

poderá ser mais lenta; Equipe dedicada ao atendimento digital; Ter estratégias tais como: quantidade de Clientes (Leads) por vendedor, tempo de atendimento pequeno, funil de vendas, conceito da conta reversa que é descobrir quantos clientes tenho que atender se quero X vendas.

Como o Grupo Saga se posiciona diante das transformações do mercado e do avanço do e-commerce acredita que está na “vanguarda, saindo na frente do mercado através da implantação de todas as políticas e conceito já comentados”. Acrescenta que a “direção mais alta da empresa sempre busca estar um passo a frente de todas as tecnologias e mudanças do mercado. Temos exemplo do protagonismo do Grupo quando falamos em vendas de veículos seminovos. Temos um modelo único que ninguém mais no país possui, que envolve padronização das lojas (estruturas físicas), um Software/ algoritmo próprio de avaliação de qualquer veículos em 30 segundos”.

Por fim, sobre as expectativas para o futuro do setor automotivo em termos de digitalização e vendas online, o Diretor responde que:

A tendência das montadoras é cada vez investir mais nesses canais digitais e por consequência, nós concessionárias obrigatoriamente teremos que vir junto na mesma estratégia. É certo que no Brasil a compra de automóveis 100% digital ainda não tão expressiva, porém temos parte do processo iniciado e feito no digital vem crescendo. A contrapartida disso é o que já comentamos sobre a “Experiência dos Clientes”, não podemos nos esquecer que somos seres humanos e que gostamos de nos relacionar e por consequência temos que nos preocupar muito em não perder esse elo porque senão corremos o risco de acreditarmos que uma simples relação fria, impessoal, robótica será suficiente para uma relação de compra e venda. A grande resposta é descobrirmos o meio termo de toda essa modificação cultural que estamos vivendo.

ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO E-COMMERCE

Dando continuidade a coleta de dados foi também entrevistado o coordenado do E-commerce do grupo para ampliar a análise qualitativa respondendo a problemática da pesquisa.

Questionou-se, num primeiro momento, sobre como funciona a gestão do e-commerce e dos marketplaces no Grupo Saga, tendo a resposta de que:

a gestão do e-commerce e dos marketplaces é centralizada em uma equipe dedicada ao digital, que atua de forma integrada com as concessionárias do grupo. Utilizamos plataformas especializadas para o gerenciamento de estoque, precificação e atendimento, garantindo que as ofertas sejam atualizadas em tempo real. Nosso foco é proporcionar uma jornada de compra fluida, desde o interesse inicial do cliente até o fechamento da venda, seja ela 100% online ou híbrida.

Sobre quais as estratégias digitais têm sido utilizadas para aumentar a visibilidade e atrair clientes, o entrevistado responde que “temos investido fortemente em mídia paga (Google Ads e Meta Ads), SEO para ranqueamento orgânico e campanhas com influenciadores regionais, que ajudam a humanizar a marca e gerar confiança. Além disso, trabalhamos com remarketing e e-mail marketing automatizado para nutrir leads e retomar contatos com potenciais compradores que demonstraram interesse em algum veículo.”

Em continuidade questionou-se sobre que fatores considera mais importantes para garantir eficiência na gestão de marketplaces (logística, catálogo, precificação, atendimento), responde que a eficiência depende do “equilíbrio entre quatro pilares: Catálogo atualizado, com fotos, descrições e fichas técnicas completas; Precificação competitiva, acompanhando as variações de mercado; Atendimento ágil e humanizado, com respostas rápidas e personalizadas; Logística integrada, que assegure prazos e disponibilidade do veículo”.

Sobre os principais desafios enfrentados no dia a dia da gestão digital enfatiza que é “manter a padronização das informações entre as concessionárias, atualizar o estoque em tempo real e acompanhar as mudanças nas políticas das plataformas (como OLX Autos, Webmotors e Mercado Livre). Outro ponto crítico é a gestão de leads, garantindo que nenhum contato seja perdido e que todos recebam o acompanhamento adequado”.

Dando continuidade foi questionado com é feita a integração entre estoque físico e vendas online, e o gestor responde que:

Trabalhamos com um sistema de gestão centralizado que conecta os estoques físicos das concessionárias ao ambiente digital. Assim, sempre que há uma venda, o sistema automaticamente atualiza os canais online, evitando duplicidade de anúncios e falhas de disponibilidade. Essa integração é essencial para garantir transparência e credibilidade com o cliente.

Sobre que impacto as avaliações e feedbacks dos clientes nos marketplaces têm para a imagem da concessionária, ele responde que “o impacto é enorme. As avaliações são hoje um dos principais fatores de decisão para o consumidor digital. Monitoramos constantemente os feedbacks e tratamos cada comentário como uma oportunidade de melhoria. Um bom índice de reputação aumenta a visibilidade dentro das plataformas e reforça a imagem de confiança do Grupo Saga”

Por fim, foi questionado como o e-commerce contribuiu para os resultados da empresa nos últimos anos e o gestor finaliza afirmando que:

O e-commerce passou de um canal complementar para um pilar estratégico de vendas. Além de gerar leads qualificados, ele ampliou o alcance da marca em regiões onde não temos presença física. Nos últimos anos, observamos um crescimento significativo nas conversões iniciadas online, especialmente no segmento de seminovos e consórcios.

8. Em sua opinião, quais são as perspectivas de crescimento do e-commerce no setor automotivo e como isso afeta o perfil dos profissionais da área?

As perspectivas são extremamente positivas. O consumidor está cada vez mais digital, e a tendência é que o processo de compra de veículos se torne quase totalmente online, com etapas presenciais apenas para test-drive e entrega. Isso exige profissionais mais analíticos, com domínio de ferramentas digitais, marketing de performance e gestão de dados. O perfil comercial está evoluindo para um perfil híbrido, que entende tanto de vendas quanto de tecnologia.

ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas realizadas com o diretor regional da marca Hyundai e com o coordenador de e-commerce do Grupo Saga proporcionaram uma compreensão aprofundada sobre como a empresa vem conduzindo o processo de transformação digital e, especialmente, a gestão de seus *marketplaces*. A análise das respostas permitiu identificar avanços, desafios e percepções que se relacionam diretamente com os conceitos abordados na fundamentação teórica, como marketing digital, *omnichannel* e economia de plataforma.

Durante a entrevista com o diretor regional, ficou evidente a visão estratégica e a consciência de que o avanço do comércio eletrônico é um caminho sem volta para o setor automotivo. O entrevistado destacou que a digitalização das vendas já é uma necessidade para a sobrevivência das concessionárias, e que o grande desafio está em promover uma mudança de cultura nas equipes de vendas, tradicionalmente acostumadas ao atendimento presencial. Essa percepção reflete o que Kotler e Kartajaya (2021) afirmam sobre a necessidade de integrar tecnologia e pessoas, ressaltando que o sucesso das empresas no ambiente digital depende da capacidade de adaptação e do desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação.

O diretor também ressaltou que os *marketplaces* têm desempenhado um papel fundamental na geração de leads e na aproximação com novos clientes, quebrando antigos paradigmas sobre o processo de compra de veículos. Ele observou que o cliente digital precisa ser tratado com o mesmo cuidado e atenção que aquele que visita a concessionária, demonstrando uma visão mais humanizada e moderna sobre o comportamento do consumidor. Essa perspectiva está alinhada à ideia de Kotler e Keller (2019), que apontam a importância da experiência integrada do cliente por meio da estratégia *omnichannel*, permitindo que o consumidor transite entre os ambientes físico e digital de maneira fluida e satisfatória.

Outro ponto enfatizado pelo diretor regional foi a necessidade de padronização dos processos e de capacitação das equipes, especialmente das lideranças, para garantir que o atendimento digital tenha a mesma qualidade do presencial. Ele ressaltou que a experiência do cliente é o principal fator de fidelização e que essa deve ser uma preocupação de todos os níveis da organização. Essa visão dialoga com Souza e Ferreira (2020), que destacam a confiança e o relacionamento como pilares fundamentais para a fidelização no ambiente digital. Ao associar experiência, atendimento e tecnologia, o entrevistado reforça a importância da gestão integrada, elemento essencial para o fortalecimento da imagem da marca e para a satisfação do consumidor.

Por outro lado, a entrevista com o coordenador de e-commerce trouxe uma visão mais operacional, mostrando como essas estratégias são aplicadas na prática. O entrevistado explicou que o Grupo Saga possui uma equipe centralizada responsável pela gestão dos canais digitais, garantindo que estoques, preços e ofertas estejam sempre atualizados em tempo real. Esse modelo de integração tecnológica tem se mostrado essencial para evitar falhas e aumentar a credibilidade das transações online. Essa prática está em consonância com o que Evans e Schmalensee (2018) definem como economia de plataforma, em que a eficiência e a confiabilidade dos sistemas são fatores determinantes para o sucesso das operações digitais.

O coordenador também destacou as principais estratégias digitais utilizadas, como investimentos em mídia paga, *SEO*, campanhas com influenciadores e automação de e-mails. Segundo ele, essas ações têm contribuído para fortalecer a presença online do grupo e ampliar o alcance das marcas representadas. Esse tipo de estratégia reflete a evolução do marketing contemporâneo, que, conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), combina o uso de tecnologia e dados com a personalização das interações, de modo a tornar o relacionamento entre empresa e consumidor mais humano e relevante.

Entre os desafios apontados, o coordenador mencionou a necessidade de padronização das informações entre as concessionárias e o acompanhamento constante das mudanças nas políticas das plataformas digitais. Ele também destacou o impacto das avaliações dos clientes, que influenciam diretamente na reputação e na visibilidade da empresa nos *marketplaces*. Essa preocupação demonstra uma consciência clara sobre o valor da reputação digital, o que está em sintonia com Faria e Marques (2021), que apontam a credibilidade e a confiança como fatores decisivos para a competitividade no comércio eletrônico.

Ao analisar as respostas dos dois entrevistados, é possível perceber que ambos convergem na compreensão de que o e-commerce se tornou um pilar essencial para os resultados da empresa. O coordenador reforçou que as vendas online deixaram de ser um canal complementar e passaram a representar uma parte significativa do faturamento, especialmente no segmento de seminovos e consórcios. Essa observação revela como o Grupo Saga tem se adaptado às transformações do mercado e evidencia o impacto direto da digitalização no crescimento do negócio.

De maneira geral, as entrevistas demonstram que o processo de digitalização no Grupo Saga é resultado de uma combinação entre visão estratégica e execução prática. O diretor regional evidencia o papel da liderança e da cultura organizacional na transformação digital, enquanto o coordenador de e-commerce mostra como as ferramentas e processos são aplicados no dia a dia para alcançar resultados concretos. Juntas, essas percepções confirmam que a gestão eficiente dos *marketplaces* vai muito além da presença online: ela envolve planejamento, capacitação, inovação e foco constante na experiência do cliente.

Esses resultados reforçam as discussões apresentadas na fundamentação teórica e respondem diretamente à problemática da pesquisa

Observa-se que a gestão de *marketplaces* não apenas impulsiona as vendas, mas também redefine o modo como as concessionárias se relacionam com o mercado e com os consumidores. Assim, o e-commerce consolida-se como um elemento central para a competitividade do setor automotivo e, ao mesmo tempo, como uma profissão do futuro, exigindo profissionais capacitados para atuar em um cenário cada vez mais tecnológico e dinâmico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar os impactos da gestão de *marketplaces* nas vendas do Grupo Saga, buscando compreender de que forma a atuação digital das concessionárias tem contribuído para o fortalecimento do e-commerce e para a adaptação do setor automotivo às transformações do mercado.

A partir da fundamentação teórica e das entrevistas realizadas com o diretor regional da marca Hyundai e o coordenador de e-commerce do Grupo Saga, foi possível constatar que a digitalização das vendas se tornou um fator determinante para a competitividade das concessionárias. O e-commerce deixou de ser um canal complementar e consolidou-se como um pilar estratégico, capaz de gerar novos leads, ampliar o alcance da marca e fortalecer o relacionamento com o cliente.

Em resposta à problemática central deste estudo — quais são os impactos da gestão de *marketplaces* nas vendas do Grupo Saga e de que forma essa atuação contribui para o fortalecimento do e-commerce como profissão do futuro —, conclui-se que a gestão digital eficiente impacta diretamente os resultados comerciais e a imagem da empresa. A atuação estruturada nos *marketplaces*, aliada a processos padronizados e ao uso de ferramentas tecnológicas, tem permitido ao Grupo Saga alcançar maior visibilidade, credibilidade e fidelização de clientes.

Observou-se também que o sucesso dessas estratégias está fortemente relacionado à integração entre os canais físicos e digitais e à mudança cultural nas equipes de vendas, que precisaram adaptar-se a um novo perfil de consumidor mais conectado, exigente e informado. Tanto o diretor quanto o coordenador destacaram que o comprometimento da liderança e a capacitação dos colaboradores foram fatores fundamentais para consolidar essa transição, reforçando a importância da cultura organizacional como base para a inovação.

Outro ponto relevante é que a experiência do cliente tornou-se o centro das estratégias de marketing e de atendimento. O consumidor atual valoriza conveniência, agilidade e transparência, e isso exige das concessionárias um posicionamento mais próximo e humanizado. Dessa forma, a gestão de *marketplaces* não se limita ao uso de tecnologia, mas envolve também empatia, comunicação eficaz e foco contínuo na satisfação do cliente.

Por fim, verificou-se que o avanço do e-commerce no setor automotivo tem impulsionado o surgimento de novos perfis profissionais, voltados à análise de dados, marketing digital e gestão de plataformas. Esse cenário confirma que o comércio eletrônico é uma das profissões do futuro, exigindo habilidades multidisciplinares e uma compreensão ampla das dinâmicas digitais.

Conclui-se, portanto, que o Grupo Saga tem se destacado por sua capacidade de adaptação e inovação, utilizando o e-commerce como uma ferramenta estratégica para o crescimento sustentável. A gestão eficiente dos *marketplaces* fortalece a presença digital da empresa e redefine o modo como ela se relaciona com o mercado e com seus consumidores, demonstrando que a digitalização é não apenas uma tendência, mas um caminho essencial para o futuro do setor automotivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELETATI, T. *Os desafios do e-commerce no Brasil: uma análise das barreiras e oportunidades*. São Paulo: Atlas, 2024.

CARDOSO, L.; KAWAMOTO, E.; MASSUDA, A. *Barreiras logísticas na adoção do comércio eletrônico no Brasil*. *Revista de Administração e Inovação*, v. 17, n. 4, p. 55–70, 2020.

COBRA, M. *Marketing básico*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, R.; LIMA, P. *Capacitação profissional e transformação digital no varejo brasileiro*. *Revista de Administração e Negócios*, v. 25, n. 3, p. 102–118, 2020.

EVANS, D. S.; SCHMALENSEE, R. *A economia das plataformas*. Trad. M. B. Pinheiro. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. (Obra original publicada em 2016).

FARIA, L.; MARQUES, D. *Confiança e segurança no comércio eletrônico: fatores de influência no comportamento do consumidor*. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 20, n. 2, p. 80–95, 2021.

FÜLBER, J.; ROSA, L.; BARTH, J. *Marketplaces e a democratização do comércio eletrônico no Brasil*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 3, p. 305–322, 2021.

GHISLENI, T.; CUNHA, M. *Identidade de marca no ambiente digital: desafios para empresas brasileiras*. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 2, p. 45–62, 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LAS CASAS, A. L. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIRA, A.; BARBOSA, R.; CAMERLENGO, C. *Desafios logísticos no gerenciamento de marketplaces no Brasil*. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 14, n. 1, p. 112–130, 2021.

MARIANO, C.; SILVA, J.; OLIVEIRA, P. *Fatores de influência na decisão de compra online: um estudo no Distrito Federal*. *Revista Brasileira de Pesquisa em Marketing*, v. 21, n. 1, p. 45–63, 2022.

OLIVEIRA, A.; PINTO, L. *Satisfação e usabilidade no comércio eletrônico brasileiro*. *Revista de Gestão e Estratégia Digital*, v. 8, n. 2, p. 201–219, 2021.

PEREIRA, A.; NOGUEIRA, R. *Integração de canais físicos e digitais no varejo brasileiro: um estudo sobre omnichannel*. *Revista Gestão & Conexões*, v. 9, n. 2, p. 155–174, 2020.

SALVADOR, F. *Comércio eletrônico no Brasil: evolução e desafios*. São Paulo: Saraiva, 2013.

SILVA, A.; ANDRADE, F. *Economia de plataforma e seus impactos no varejo brasileiro*. *Revista de Estudos Organizacionais*, v. 7, n. 1, p. 66–84, 2020.

SOUZA, M.; FERREIRA, C. *Confiança e fidelização no ambiente digital: fatores determinantes no e-commerce brasileiro*. *Revista de Marketing e Comportamento do Consumidor*, v. 12, n. 3, p. 145–163, 2020.

ZANELATO, R. *Aceleração digital e e-commerce no Brasil: impactos da pandemia*. *Revista de Gestão e Negócios Digitais*, v. 19, n. 2, p. 233–250, 2021.