

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

**MERCADO AUTOMOTIVO: GERANDO
INFORMAÇÕES PARA A REDE DE
DISTRIBUIÇÃO DE CARROS NOVOS DO GRANDE
RECIFE**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
POR

EDUARDO MELO MOURA FILHO

Orientador: Fernando Menezes Campello de Souza, PhD.

RECIFE, JUNHO/2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

M929m

Moura Filho, Eduardo Melo.

Mercado automotivo: gerando informações para a rede de distribuição de carros novos do grande / Eduardo Melo Moura Filho. – Recife: O Autor, 2007.

xviii, 262 folhas. : il. ; fig., tabs.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Engenharia de Produção, 2007.

Inclui Bibliografia.

1. Engenharia de produção. 2. Mercado automotivo – Recife, PE. 3. Automóveis – Pesquisa de Mercado. 4. Automóveis – Rede de distribuição – Recife, PE. I. Título.

658.5CDD (22.ed.)

UFPE
BCTG/2006-092



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO ACADÊMICO DE

EDUARDO MELO MOURA FILHO

**“MERCADO AUTOMOTIVO: GERANDO INFORMAÇÕES PARA A
REDE DE DISTRIBUIÇÃO DE CARROS NOVOS DO GRANDE RECIFE”**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PESQUISA OPERACIONAL

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera o candidato **EDUARDO MELO MOURA FILHO APROVADO.**

Recife, 25 de junho de 2007.

Prof. FERNANDO MENEZES CAMPELLO DE SOUZA, PhD (UFPE)

Prof. ANA PAULA CABRAL SEIXAS COSTA, Doutor (UFPE)

Prof. BRUNO CAMPELLO DE SOUZA, Doutor (UFPE)

“Dedico esta dissertação à minha Família.”

AGRADECIMENTOS

- Aos meus irmãos, Emanuelle e Victor, por serem parte importante da minha vida e pessoas com quem eu posso sempre contar, e aos meus pais, Eduardo e Renilda, por terem me mostrado a importância dos estudos e por não terem poupado esforços em investir na minha educação;
- À minha amada namorada Danielle, que esteve sempre presente durante todas as etapas da minha pós-graduação, por ter sido tão compreensiva e incentivadora, abrindo mão de momentos juntos, e por ter contribuído ativamente na melhoria deste trabalho;
- Ao meu orientador Prof. Fernando Campello pela sua grande contribuição no desenvolvimento deste trabalho e por ter sido um grande exemplo de profissionalismo e de paixão pela vida acadêmica;
- Aos habitantes da sala 402, André Leite, Alane Silva, Diogo Bezerra, Diana Yomali, Rafael Assunção, e aos demais que durante muito tempo passaram a ser minha segunda família, pela ajuda no desenvolvimento e melhoria deste trabalho;
- Aos meus grandes amigos Felipe Aquino e Felipe Fernando que são parte importante da minha vida e da minha formação acadêmica, por serem grandes motivadores e influenciadores;
- À Profa. Márcia Mazzeo Grande da FEA/USP pela contribuição dada a esse trabalho na forma de sugestões e fornecimento de artigos;
- Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e à CAPES (Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo financiamento do meu curso de pós-graduação e à UFPE essa grande instituição de ensino que me acolheu durante importantes anos de minha vida.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

Trata-se da obtenção de informações, a respeito do mercado consumidor de automóveis e da rede de distribuição de carros novos do Grande Recife, que possam melhorar significativamente o desempenho das concessionárias. Para tal, foram utilizadas as ferramentas pesquisa de mercado e pesquisa cliente oculto. Inicia-se traçando a evolução e o desenvolvimento do setor automotivo, o que permite uma melhor compreensão do *status quo* do setor, especialmente da rede de distribuição de veículos novos. Continua-se tratando especificamente da rede de distribuição de carros novos, destacando-se a crise que atingiu o setor. Em seguida, a pesquisa de mercado realizada no Grande Recife apresenta o perfil e o comportamento dos consumidores de automóveis, fidelidade às marcas, estimativa do mercado futuro e a evolução do comportamento do consumidor entre 2003 e 2005. Já a pesquisa cliente oculto avalia o desempenho do serviço de vendas de carros novos das concessionárias do Recife, apontando seus pontos fortes e fracos, comparando-se o desempenho entre as marcas e entre os grupos de que fazem parte. Os resultados mostram que várias informações estratégicas foram obtidas: fontes de informações mais utilizadas pelos consumidores e características da sua tomada de decisão, perfil dos consumidores das principais marcas, sofisticação dos consumidores, pontos fortes e fracos do serviço de vendas das concessionárias de cada marca e grupo, dentre outras. Essas informações devem servir para definir ações que melhorem as atividades das concessionárias recifenses.

Palavras chave: mercado automotivo, distribuição de automóveis, cliente oculto, pesquisa de mercado.

ABSTRACT

This dissertation is about obtaining information, of the automotive market and the car distribution sector both in the Metropolitan Area of Recife, that could improve the performance of the car dealers chain. For that, it has been used a consumer marketing survey and a mystery shopper survey. The text begins describing the evolution and the development of the automotive sector, helping to comprehend its present situation, more specifically the situation of the car distribution channel. It continues highlighting the car distribution chain and the crisis that has reached the sector. Then, the consumer marketing survey presents the profile, the behavior and the allegiance of the consumers, estimates the future market share and traces the evolution of the consumers behavior between 2003 and 2005. The mystery shopper survey shows the performance of the car selling service of the Recife's cars dealers, points the best and worst characteristics of the car distribution sector, compares the performance of car dealers from different brands and compares the performance of car dealers from different economic groups. Important information has been obtained: the main sources of information used by the consumers and some of their decision characteristics, the profile of consumers of different car brands, the increasing of the consumer sophistication and the best and the worst characteristics of the car selling service of car dealers from different brands and of car dealers from different economic groups. The information gathered on this dissertation should be used to define actions that could result in a performance improvement of the car dealers chain from Recife.

Sumário

1	Introdução	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	A Crise da Rede de Distribuição de Carros Novos	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo Geral	3
1.3.2	Objetivos Específicos	3
1.4	Método	4
1.4.1	Técnicas Estatísticas	5
1.5	Organização da Dissertação	7
2	Evolução do Setor Automobilístico	8
2.1	Introdução	8
2.2	O Desenvolvimento dos Métodos de Produção	8
2.2.1	Os Primeiros Passos	8
2.2.2	Uma Revolução Chamada Ford	10
2.2.3	O Método de Produção Toyota	12
2.3	Entendendo a Evolução do Setor Automobilístico	15
2.3.1	1890 – 1910: Internacionalização da Indústria Automobilística	15
2.3.2	1910 – 1920: O Efeito Ford	16
2.3.3	1920 – 1950: Supremacia Norte-Americana	19
2.3.4	1950 – 1970: O Renascimento das Empresas Europeias	23
2.3.5	1970 – 1990: A Invasão Nipônica	26

2.3.6	1990 – 2006: A Globalização e a Nova Corrida aos Mercados Emergentes	32
2.4	A História do Setor Automotivo no Brasil	45
3	Distribuição de Automóveis e a Crise do Setor	56
3.1	Introdução	56
3.2	A Rede de Distribuição de Automóveis	56
3.2.1	A Rede de Distribuição nos Estados Unidos	58
3.2.2	A Rede de Distribuição na Europa	60
3.2.3	A Rede de Distribuição no Japão	62
3.2.4	A Rede de Distribuição no Brasil	64
3.3	A Regulamentação da Rede de Distribuição	67
3.4	A Crise do Setor	70
3.4.1	Montadoras iniciam Reestruturação da Rede de Distribuição	70
3.4.2	Pressões do Mercado Automotivo	73
3.4.3	Reestruturação e Redefinição	76
4	O Mercado Consumidor de Automóveis no Grande Recife	79
4.1	Introdução	79
4.2	Pesquisa do Mercado Consumidor	79
4.3	Pesquisa do Mercado Consumidor de Automóveis no Grande Recife	80
4.3.1	Objetivo	80
4.3.2	Critérios utilizados	81
4.3.3	Análise de Robustez	85
4.4	Características da amostra – Análise Descritiva	86
4.4.1	Características Sócio-Econômicas	87
4.4.2	Características de Posse e de Utilização do Veículo	91
4.4.3	Características do Consumidor	98
4.5	Comportamento do Consumidor – Análise Inferencial	104
4.5.1	Comportamento Sócio-Econômico do Consumidor	104
4.5.2	Comportamento dos Proprietário de Automóveis por Marcas	117

4.5.3	Comportamento dos Consumidores das Principais Marcas de Automóveis	124
4.5.4	Fidelidade do Consumidor e Estimativa do Mercado Futuro	134
4.6	Evolução 2003 – 2005	138
4.6.1	Evolução dos Aspectos de Posse e Compra de Veículos	138
5	Avaliação do Serviço de Vendas de Carros Novos	151
5.1	Introdução	151
5.2	Cliente Oculto: Medindo a Qualidade dos Serviços	151
5.3	O Projeto Cliente Oculto nas Concessionárias do Grande Recife	157
5.3.1	Desenvolvendo a Pesquisa Cliente Oculto	158
5.4	Avaliação das Concessionárias de Automóveis do Grande Recife	161
5.4.1	Utilização dos Dados do Cliente Oculto	161
5.4.2	Descrição da Amostra	162
5.4.3	Característica das Concessionárias Avaliadas	162
5.4.4	Perfil das Concessionárias por Marca	175
5.4.5	Perfil das Concessionárias por Grupo	188
5.5	Considerações Finais	197
6	Conclusões, Comentários e Sugestões	198
6.1	Introdução	198
6.2	O Mercado Consumidor de Automóveis no Grande Recife	198
6.2.1	Comportamento do Consumidor	199
6.2.2	Fidelidade do Consumidor e Estimativa do Mercado Futuro	203
6.2.3	Comportamento dos Consumidores: Evolução 2003 – 2005	204
6.3	Avaliação do Serviço de Vendas de Carros Novos	208
6.3.1	Desempenho Médio das Concessionárias do Grande Recife	209
6.3.2	Desempenho Médio das Concessionárias do Grande Recife por Marcas	210
6.3.3	Desempenho Médio das Concessionárias do Grande Recife por Grupo	211
6.4	Dificuldades Encontradas, Comentários Gerais e Propostas para Trabalhos Futuros	212

6.4.1	Dificuldades Encontradas	212
6.4.2	Comentários Gerais	212
6.4.3	Sugestões para trabalhos futuros	214
6.5	Considerações Finais	215
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		216
Apêndice A		223
Apêndice B		230
Apêndice C		232
Apêndice D		236
Apêndice E		238
Apêndice F		240

Lista de Figuras

2.1	Participação das empresas na abertura de unidades de produção entre 1919 e 1928.	20
2.2	Primeira fábrica da General Motors instalada no Brasil.	45
2.3	Evolução da produção nacional de veículos entre 1950 e 2005.	53
2.4	Evolução das vendas internas de veículos entre 1950 e 2005	54
2.5	Evolução do faturamento líquido com veículos entre 1966 e 2005	54
2.6	Evolução das exportações e importações de veículos, motores e componentes entre 1950 e 2004.	55
4.1	Porcentagem de entrevistados por faixa etária.	84
4.2	Número de entrevistados por sexo.	84
4.3	Porcentagem de entrevistados por área de entrevista.	85
4.4	Porcentagem dos entrevistados por faixa de renda familiar.	88
4.5	Porcentagem dos entrevistados por faixa de renda individual.	88
4.6	Porcentagem dos entrevistados por área de residência.	89
4.7	Porcentagem dos entrevistados por ocupação.	90
4.8	Porcentagem da amostra por velocidade de decisão de questões práticas e financeiras.	91
4.9	Porcentagem da amostra por importância dada a própria reputação.	91
4.10	Porcentagem da amostra que possuem os diferentes modelos de automóveis.	93
4.11	Porcentagem da amostra por faixa de tempo que possui os automóveis.	94
4.12	Porcentagem da amostra pela idade dos automóveis.	94
4.13	Porcentagem da amostra por danos causados por eventuais acidentes nos últimos 12 meses.	96

4.14	Porcentagem da amostra pela frequência de manutenção prestada ao automóvel.	96
4.15	Porcentagem da amostra pela percepção do estado do motor, da pintura/lanternagem e dos acessórios.	97
4.16	Porcentagem da amostra por visitas realizadas à oficina nos últimos 6 meses.	97
4.17	Porcentagem da amostra por idade do automóvel desejado.	99
4.18	Porcentagem da amostra que deseja adquirir as respectivas marcas.	99
4.19	Porcentagem da amostra que deseja adquirir os respectivos modelos.	100
4.20	Grau de importância dado pelos entrevistados aos fatores avaliados no momento da compra do automóvel.	100
4.21	Grau de importância dado pelos entrevistados às respectivas fontes de informação.	102
4.22	Possibilidade de utilização, pelos entrevistados, dos respectivos locais de compra.	102
4.23	Porcentagem da amostra por opinião acerca dos serviços de manutenção da concessionárias em comparação às outras oficinas.	103
4.24	Renda individual segundo o grau de instrução dos entrevistados.	106
4.25	Renda familiar segundo a área de residência do entrevistado.	106
4.26	Renda individual segundo o sexo dos entrevistados.	107
4.27	Renda individual segundo a faixa etárias dos entrevistados.	107
4.28	Renda individual segundo a ocupação exercida pelos entrevistados.	108
4.29	Importância dada à própria reputação segundo a faixa etária.	109
4.30	Importância dada à própria reputação segundo o sexo.	110
4.31	Nível de instrução segundo a importância dada a própria reputação.	111
4.32	Renda individual segundo a importância dada a própria reputação.	111
4.33	Decisão de questões práticas e financeiras segundo a faixa etária do entrevistado.	112
4.34	Decisão de questões práticas e financeiras segundo o sexo do entrevistado.	113
4.35	Decisão de questões práticas e financeiras segundo o nível de instrução do entrevistado.	114

4.36	Decisão de questões práticas e financeiras segundo a ocupação do entrevistado.	115
4.37	Renda individual segundo o número de cartões de crédito que o entrevistado possui.	116
4.38	Número de cartões de crédito que o entrevistado possui segundo o sexo. . .	116
4.39	Nível de instrução dos proprietários das principais marcas.	118
4.40	Idade dos proprietários das principais marcas.	118
4.41	Renda individual dos proprietários das principais marcas.	119
4.42	Importância dada à própria reputação pelos proprietários das principais marcas.	120
4.43	Idade dos automóveis dos proprietários das principais marcas.	122
4.44	Tempo de posse do veículo dos proprietários das principais marcas.	122
4.45	Modelos dos automóveis dos proprietários das principais marcas.	123
4.46	Potência dos automóveis dos proprietários das principais marcas.	123
4.47	Renda individual dos consumidores das principais marcas.	125
4.48	Importância dada à própria reputação pelos consumidores das principais marcas.	126
4.49	Idade do automóvel desejado pelos consumidores das principais marcas. . .	127
4.50	Modelo do automóvel desejado pelos consumidores das principais marcas. .	128
4.51	Importância dada à economia de combustível pelos consumidores das principais marcas.	129
4.52	Importância dada ao preço total do veículo pelos consumidores das principais marcas.	129
4.53	Importância dada à condição de financiamento pelos consumidores das principais marcas.	130
4.54	Importância dada às concessionárias, como fonte de informação, pelos consumidores das principais marcas.	131
4.55	Importância dada ao jornal, como fonte de informação, pelos consumidores das principais marcas.	132

4.56	Possibilidade atribuída, pelos consumidores das principais marcas, às concessionárias como local de compra de automóveis.	133
4.57	Possibilidade atribuída, pelos consumidores das principais marcas, ao particulares como local de compra de automóveis.	134
4.58	Comparação entre a idade dos automóveis dos proprietários de 2003 e 2005.	139
4.59	Comparação entre a idade dos automóveis desejados pelos consumidores de 2003 e 2005.	140
4.60	Comparação entre a importância dada aos acessórios/opcionais pelos consumidores de 2003 e 2005.	142
4.61	Comparação entre a importância dada ao desempenho pelos consumidores de 2003 e 2005.	142
4.62	Comparação entre a importância dada ao valor de revenda pelos consumidores de 2003 e 2005.	143
4.63	Comparação entre a importância dada ao valor do seguro pelos consumidores de 2003 e 2005.	143
4.64	Comparação entre a importância dada às revistas especializadas pelos consumidores de 2003 e 2005.	144
4.65	Comparação entre a importância dada às outras fontes pelos consumidores de 2003 e 2005.	145
4.66	Comparação entre a importância dada à Internet pelos consumidores de 2003 e 2005.	145
4.67	Comparação entre a importância dada às lojas de novos/usados pelos consumidores de 2003 e 2005.	146
4.68	Comparação entre a importância dada aos consórcio de novos/usados pelos consumidores de 2003 e 2005.	147
4.69	Comparação entre a importância dada à Internet pelos consumidores de 2003 e 2005.	147
4.70	Comparação entre a importância dada aos outros locais pelos consumidores de 2003 e 2005.	148
5.1	Porcentagem de cada marca na amostra coletada.	163

5.2	Número de concessionárias por área de localização.	163
5.3	Desempenho do vendedor segundo o tempo de abordagem ao cliente. . . .	165
5.4	Desempenho da apresentação do vendedor	166
5.5	Desempenho do vendedor segundo o tato na abordagem ao cliente.	166
5.6	Desempenho do vendedor segundo domínio dos aspectos técnicos do veículo.	167
5.7	Desempenho do atendimento de forma geral do vendedor.	167
5.8	Desempenho do vendedor segundo o tipo de demonstração realizada. . . .	168
5.9	Desempenho do vendedor segundo o preparo.	170
5.10	Desempenho do vendedor segundo a ação de venda.	170
5.11	Preço médio do automóvel cotado segundo a marca das concessionárias. . .	173
5.12	Oferta de financiamento de diferentes prazos pelas concessionárias.	173
5.13	Desempenho das concessionárias nos aspectos do ambiente da revenda. . .	174
5.14	Tempo médio de abordagem ao cliente segundo as concessionárias das mar- cas visitadas.	176
5.15	Tato na abordagem ao cliente segundo as concessionárias das marcas visi- tadas.	177
5.16	Domínio dos aspectos técnicos dos vendedores segundo as concessionárias das marcas visitadas.	178
5.17	Qualidade do atendimento dos vendedores segundo as concessionárias das marcas visitadas	178
5.18	Demonstração do automóvel segundo as concessionárias das marcas visitadas.	179
5.19	Oferta de desconto/bônus segundo as concessionárias das marcas visitadas.	180
5.20	Oferta de cortesias segundo as concessionárias das marcas visitadas. . . .	181
5.21	Tempo de atendimento ao cliente segundo as concessionárias das marcas visitadas.	181
5.22	Ação dos vendedores segundo as concessionárias das marcas visitadas. . . .	183
5.23	Eficiência dos vendedores segundo as concessionárias das marcas visitadas.	183
5.24	Localização e acesso das concessionárias de cada marca visitadas.	185
5.25	Infra-estrutura e organização das concessionárias de cada marca visitadas. .	186
5.26	Limpeza interna/externa das concessionárias de cada marca visitadas. . . .	187

5.27	Avaliação geral das concessionárias de cada marca visitadas.	187
5.28	Tempo médio de abordagem ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	189
5.29	Domínio dos aspectos técnicos segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	189
5.30	Demonstração do automóvel segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	191
5.31	Preparo do vendedor segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	191
5.32	Tempo de atendimento ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	192
5.33	Ação do vendedor segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem. .	192
5.34	Tempo de atendimento ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	193
5.35	Tato do vendedor na abordagem segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	193
5.36	Infra-estrutura e organização das concessionárias segundo o grupo a que pertecem.	195
5.37	Limpeza interna e externa das concessionárias segundo o grupo a que pertecem.	196
5.38	Avaliação geral do ambiente das concessionárias segundo o grupo a que pertecem.	196

Lista de Tabelas

2.1	Participação dos fabricantes nas vendas (em milhões de unidades) no mercado automotivo dos Estados Unidos.	28
2.2	Participação dos fabricantes nas vendas (em milhões de unidades) no mercado automotivo da Europa.	28
2.3	Participação dos fabricantes nas vendas (em milhões de unidades) no mercado automotivo do japão.	29
2.4	Indicadores de eficiência e competitividade dos fabricantes nas fabricas operadas no país de origem em 1989.	31
2.5	Grau de penetração dos automóveis nos países desenvolvidos em 1995. . . .	34
2.6	Grau de penetração dos automóveis nos países subdesenvolvidos em 1995. .	34
2.7	Líderes de vendas internas de veículos nacionais (automóveis e comerciais leves) no atacado em 1990 e 1999.	51
2.8	Líderes de vendas internas de veículos (automóveis e comerciais leves) no atacado em 2005.	53
3.1	Participação das concessionárias, segundo o volume de carros comercializados anualmente, no número total de franquias dos Estados Unidos. . . .	59
3.2	Participação das principais atividades da concessionária na formação do lucro operacional total.	59
3.3	Participação das principais atividades da concessionária nas vendas totais.	60
3.4	Participação das principais atividades da concessionária na formação do lucro total.	62
3.5	Participação das principais atividades da concessionária na formação do lucro total.	63

3.6	Participação de concessionárias pequenas, médias, médias grande, grandes e <i>megadealers</i> no número total de vendas da rede de distribuição de veículos.	64
3.7	Participação de concessionárias pequenas, médias, médias grande, grande e <i>megadealers</i> no faturamento total da rede de distribuição de veículos. . .	65
3.8	Participação das principais atividades da concessionária na formação do lucro total em 2001.	65
3.9	Variação no número de concessionárias das principais montadoras no Brasil entre 2000 e 2004.	66
4.1	Teste U de Mann-Whitney para as variáveis das sub-amostras 1 e 2.	86
4.2	Teste U de Mann-Whitney para as variáveis das sub-amostras 1 e 3.	86
4.3	Teste U de Mann-Whitney para as variáveis das sub-amostras 2 e 3.	86
4.4	Nível de instrução da amostra.	87
4.5	Estado civil da amostra.	89
4.6	Fatias do mercado automotivo da RMR, baseada nas entrevistas dos proprietários de veículos.	92
4.7	Proprietários de veículos que afirmaram utilizar seu veículo nas atividades listadas.	95
4.8	Fidelidade dos consumidores das principais marcas.	135
4.9	Probabilidade dos entrevistado, que possuem veículos da Fiat, GM, Volkswagen, Ford, Outros e que não possuem carros, preferir as respectivas marcas numa eventual compra.	136
4.10	Porcentagem da amostra que possui veículos da Fiat, GM, Volkswagen, Ford, Outros e que não possui automóvel.	136
4.11	Estimativa das fatias do mercado automotivo futuro na RMR.	138
4.12	Comparação entre as proporção de consumidores de veículos novos e usados em 2003 e 2005.	140
4.13	Comparação entre as proporção de proprietário que dirigem veículos populares e não-populares em 2003 e 2005.	141

4.14	Comparação entre a proporção de consumidores de veículos populares e não-populares em 2003 e 2005.	141
4.15	Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que as concessionárias são significativamente mais caras se comparadas às outras oficinas.	148
4.16	Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que as concessionárias são mais seguras comparadas às outras oficinas.	149
4.17	Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que o ambiente e o atendimento das concessionárias são sempre melhores se comparadas às outras oficinas.	149
4.18	Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que as concessionárias devem ser utilizadas somente durante a garantia.	149
4.19	Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que as concessionárias são inconvenientes por serem longe e/ou distantes.	149
5.1	Comportamento da amostra segundo a questão QO05.	168
5.2	Desempenho médio das concessionárias da RMR segundo o serviço de vendas de carro novos.	171
5.3	Desempenho médio das concessionárias da RMR segundo seu ambiente físico.	174
5.4	Desempenho das concessionárias de cada marca na avaliação do serviço de vendas.	184
5.5	Resumo dos resultados das avaliações do ambiente das concessionárias.	188
5.6	Utilização da Internet pelo vendedor segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	190
5.7	Oferta de <i>test-drive</i> ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	190
5.8	Oferta de desconto/bônus ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	190

5.9	Avaliação do automóvel usado segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	190
5.10	Ligação após a visita pelo vendedor segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.	190
5.11	Desempenho das concessionárias de cada grupo na avaliação do serviço de vendas.	194
5.12	Resumo dos resultados das avaliações do ambiente das concessionárias segundo os grupos de concessionárias.	197
F.1	Desempenho médio das concessionárias da RMR por marca segundo o serviço de vendas de carro novos.	241
F.2	Desempenho médio das concessionárias da RMR por marca segundo o ambiente físico das concessionárias.	241

1 Introdução

1.1 Antecedentes

Em mais de cem anos de existência, o automóvel deixou de ser uma máquina curiosa, considerada um *hobby* que só a elite da sociedade era capaz de usufruir, e passou a ser um dos bens de consumo mais desejados do planeta, com um gigantesco mercado consumidor e movimentando inúmeros segmentos da economia e da indústria mundial.

O sucesso do automóvel está intimamente ligado a evolução do setor automotivo ao longo desses cem anos. A evolução do setor automotivo por sua vez, está relacionada principalmente com o desenvolvimento dos métodos de produção e com as mudanças sociais econômicas, políticas e culturais vivida pela humanidade nesse período (Womack *et al.*, 2004; Sturgeon & Florida, 2000).

Desde a criação do automóvel até os anos setenta o grande crescimento do setor automotivo foi determinado principalmente pela evolução dos métodos de produção, com a introdução da metodologia criada por Ford, que foi decisiva para a popularização dos automóveis (Womack *et al.*, 2004). Já os fatores políticos, econômicos, sociais e culturais da época contribuíram para a criação de mercados automotivos locais, com características próprias.

Da década de setenta até os dias atuais, pode-se dizer que o setor automotivo vem passando por uma grande reconfiguração decorrente de dois fatores principais: o surgimento de novo método de produção e as mudanças no cenário político, econômico, social e cultural.

A entrada dos japoneses no até então acomodado mercado automotivo mundial, ocupado basicamente por empresas européias e norte-americanas, vem provocando uma profunda crise nas empresas automotivas ocidentais. O método de produção utilizado pelos asiáticos era significativamente mais eficiente que o método de produção utilizado pelas empresas automotiva ocidentais. Isso conferiu aos fabricantes orientais grande vantagem competitiva e conseqüentemente um grande aumento na participação no mercado automotivo mundial (Camargo, 2006; Sturgeon & Florida, 2000).

Paralelamente à crise de competitividade e de eficiência, o mundo passou a testemunhar o fenômeno de integração política, econômica, social e cultural que ficou conhecido como globalização. Tal fenômeno vêm promovendo profundas mudanças no mercado automotivo em todo o mundo (Sturgeon & Florida, 2000).

Essas mudanças que vêm ocorrendo no setor automotivo têm obrigado as empresas automobilísticas a tomar ações visando a adaptação ao novo cenário do mercado automotivo. Entretanto, essas ações têm atingido, além das próprias empresas automotivas, outros setores da cadeia automobilística. A busca por competitividade e eficiência, e a adaptação ao processo de globalização também atingiram a cadeia de fornecimento de auto-peças e a rede de distribuição de automóveis em todo o mundo (Arbix & Veiga, 2003; Freyssenet & Lung, 2000; Grande, 2004).

O Brasil passou a sentir os efeitos dessa crise no início dos anos noventa quando ocorreu uma maior abertura econômica no país. Desde então, fábricas de automóveis e de autopeças, e as concessionárias de carros novos têm sido pressionadas em busca de competitividade e eficiência (Arbix & Veiga, 2003).

1.2 A Crise da Rede de Distribuição de Carros Novos

A partir de meados dos anos noventa a rede de distribuição de carros novos no Brasil têm passado por momentos difíceis. As concessionárias passaram a sofrer pressões impostas por duas fontes distintas: as empresas automobilísticas e o mercado automotivo.

A crise por eficiência e competitividade fez que os fabricantes de automóveis obrigassem as concessionárias realizarem altos investimentos em infra-estrutura da loja, aquisição de ferramentas e peças de reposição, treinamento de pessoal, gestão mais eficiente de recursos, entre outros. Paralelamente a isso, os fabricantes cortaram grande parte da margem de lucro auferido pelas concessionárias (Arbix & Veiga, 2003; Grande, 2004).

Ao mesmo tempo, novos agentes ganharam força no mercado automotivo e também passaram a pressionar a cadeia de distribuição. Por exemplo, redes de oficinas com serviços de boa qualidade e preços mais em conta começaram a ploriferar. Do mesmo modo, grupos de revendas de carros usados passaram a oferecer as mesmas condições de preço e pagamento que as concessionárias (Silveira, 2005). A globalização também trouxe con-

sigo a sofisticação do consumidor, que passou a demandar produtos e serviços de melhor qualidade, e a Internet, que se transformou num canal alternativo onde os consumidores podem adquirir automóveis sem precisar das concessionárias.

Diante desse quadro, muitas concessionárias fecharam as portas e outras foram absorvidas por grandes grupos de vendas. Desde então, tornou-se vital para a rede de distribuição de veículos tomar medidas visando a adequação ao novo cenário (Grande, 2004).

Atualmente, é imperativo a utilização, por parte dos revendedores de automóveis, de mecanismos que possam fornecer informações estratégicas a respeito do mercado consumidor e do desempenho de suas concessionárias e das concorrentes. Com base nessas informações, pode-se definir ações concretas e específicas que contribuam significativamente com o aumento da competitividade e com uma melhor adaptação às rápidas mudanças que vem acontecendo no mercado automotivo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Levantar informações, utilizando ferramentas específicas, a respeito do mercado automotivo e do setor de distribuição de carros novos na Região Metropolitana do Recife (RMR), de modo a fornecer aos integrantes desse setor subsídios para a definição de ações que resultem, dentre outras coisas, no aumento da competitividade da empresa e melhora no desempenho de suas atividades.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Levantar as características sócio-econômicas, de posse e utilização do veículo e de consumo de automóveis da população do grande Recife;
2. Traçar o comportamento dos consumidores e dos proprietários de automóveis do grande Recife;

3. Estudar a fidelidade do consumidor e a estimativa do mercado futuro do grande recife;
4. Estudar a evolução dos consumidores do grande Recife no que diz respeito aos aspectos de posse e compra de veículos entre 2003 e 2005;
5. Caracterizar o desempenho médio do serviço de vendas de carros novos e do ambiente físico das concessionárias do grande Recife de um modo geral;
6. Analisar o desempenho médio do serviço de vendas de carros novos e do ambiente físico das concessionárias por marca;
7. Analisar o desempenho médio do serviço de vendas de carros novos e do ambiente físico das concessionárias por grupo de concessionárias.

1.4 Método

A realização deste trabalho pode ser dividida em três etapas principais: o desenvolvimento da base conceitual, a coleta de dados e a análise de dados.

A base conceitual foi desenvolvida com o objetivo de traçar a evolução do mercado atomotivo, sendo possível desta maneira compreender o contexto atual desse mercado e em especial do setor de distribuição de carros novos.

Para a atingir os objetivos propostos nesse trabalho, procurou-se coletar dados referentes ao mercado consumidor e a rede de distribuição de veículos novos da RMR. Por isso, a natureza desta dissertação é essencialmente epistemológica probabilístico-estatística.

Na etapa de coleta de dados foram utilizadas duas ferramentas de *marketing*:

- Pesquisa de Mercado;
- Pesquisa Cliente Oculto.

A pesquisa de mercado é uma técnica amplamente difundida e utilizada para detectar com precisão tanto posições e tendência do mercado quanto as características e comportamentos dos consumidores. Já a pesquisa cliente oculto começou a se popularizar no Brasil nos últimos anos, mas já se destaca como um instrumento poderoso para a avaliação de

prestação de serviços. Ambas as pesquisas realizadas tiveram caráter quantitativo, ou seja, estavam focadas em resultados estatísticos, descritivos e inferências.

Na etapa de análise de dados foram utilizados um conjunto de ferramentas estatísticas que possibilitaram o levantamento de importantes informações a respeito do mercado consumidor e da rede de distribuição de veículos novos. Um breve resumo das técnicas estatísticas utilizadas encontra-se exposto a seguir.

1.4.1 Técnicas Estatísticas

As análises estatísticas utilizadas para extrair as informações das base de dados levantadas foram escolhidas criteriosamente, sempre se levando em consideração as peculiaridades das variáveis analisadas. A seguir, apresenta-se uma breve síntese das análises realizadas neste trabalho, mais detalhes podem ser obtidos em Siegel (1975), Campello de Souza (2002) e Campello de Souza (2004).

- **Gráfico de Barras, Tabelas e Gráficos de Setor:** Utilizadas para apresentar principais características da amostra.
- **Gráfico *Box & Whiskers*:** Esse tipo de gráfico traz três informações: a caixa pequena interna mostra a média obtida para cada grupo; a caixa maior externa mostra a variabilidade em torno da média por meio do erro padrão; e a barra vertical externa, também conhecida como “bigode”, mostra um intervalo de confiança de 95% para a média. Além de ser uma ferramenta descritiva, esse tipo de gráfico pode servir como critério bastante eficiente na identificação de existência, ou não, de diferenças significativas entre grupos. Se o bigode das médias de dois grupos distintos não se cruzam, é um forte indício da existência de diferença estatisticamente significativa entre eles, caso contrário um teste estatístico (teste de Mann-Whitney por exemplo) deve ser conduzido para verificar a presença de diferença estatisticamente significativa.
- **Teste não-paramétrico U de Mann-Whitney:** Utilizado para detectar a existência de diferença entre grupos da amostra. Pressupõe que a variável seja pelo menos ordinal. Não faz nenhuma restrição quanto às distribuições das mesmas

(Campello de Souza *et al.*, 2002). Nesse teste a diferença entre dois grupos é considerada estatisticamente significativa, ou seja, a diferença existente entre os grupos não é devida ao acaso, se o parâmetro p do teste for menor que 0,05 (Siegel, 1975).

- **Teste não-paramétrico de Spearman:** Utilizado para detectar a existência de correlação entre as variáveis. Pressupõe que a variável seja pelo menos ordinal. O critério do teste de Spearman é semelhante ao teste de Mann-Whitney, existe correlação se o $p < 0,05$. O sinal do coeficiente R indica se a correlação é positiva ou negativa. Já o módulo do valor do coeficiente R indica a intensidade da correlação, quanto mais próximo de 1 mais forte a correlação, quanto mais próximo de 0 mais fraca a correlação (Siegel, 1975).
- **Teste não-paramétrico Qui-Quadrado:** Utilizado para detectar diferença entre a proporção de dois grupos. Pressupõe que as variáveis testadas sejam dicotômicas. Considera-se a existência de diferença entre as proporções de dois grupos se o parâmetro p estiver abaixo do critério dos 5% de Fisher (Siegel, 1975).
- **Cadeias de Markov:** Trata-se de um processo estocástico que é definido como:

“Seqüências de variáveis aleatórias nas quais a variável futura tem sua probabilidade condicionada pela variável presente mas independe da maneira pela qual o estado presente foi influenciado pelos seus predecessores.”

Campello de Souza (2004)

Os principais elementos das cadeias de Markov são:

“A cadeia de Markov é definida por uma matriz probabilidade de transição de um passo e pela especificação de uma distribuição de probabilidade nos estados possíveis do processo no tempo zero.”

Campello de Souza (2004)

1.5 Organização da Dissertação

Esta dissertação foi organizada em seis capítulos.

No **Capítulo 1** faz-se uma breve introdução ao assunto, deixando claro sua relevância e traçando tanto os objetivos do trabalho quanto o método utilizado na sua execução.

No **Capítulo 2** procura-se deixar claro como a evolução do setor automotivo contribuiu para o panorama atual desse mercado, destacando tanto a evolução dos métodos de produção quanto os principais acontecimentos políticos, econômicos, sociais e culturais que influenciaram esse mercado. Além disso, apresenta-se a evolução do setor automotivo no Brasil, sendo com isso possível compreender o cenário atual do mercado automobilístico brasileiro.

O **Capítulo 3** faz uma breve apresentação do funcionamento da rede de distribuição de veículos novos no Brasil e nos principais mercados automotivo do mundo, destacando-se suas principais características. Também é tratado nesse capítulo a crise do setor de distribuição, apontando-se suas principais causas e conseqüências.

O **Capítulo 4** apresenta o estudo do mercado automotivo do grande Recife realizado por meio da pesquisa de mercado. Levanta-se nesse capítulo informações a respeito das características e do comportamento dos consumidores e do mercado recifense, das tendências do mercado local e da evolução do comportamento desses consumidores entre 2003 e 2005.

O **Capítulo 5** apresenta a metodologia de pesquisa cliente oculto, e como ela foi utilizada para obter informações a respeito do serviço de vendas de veículos novos e do ambiente físico disponibilizados pelas concessionárias do grande Recife. Esse capítulo expõe tais informações.

Finalmente, o **Capítulo 6** faz um apanhado geral dos resultados obtidos neste trabalho, destacando-se as principais informações que podem ser utilizadas pelo setor de distribuição de carros novos da Região Metropolitana do Recife para melhorar o desempenho de suas atividades.

2 Evolução do Setor Automobilístico

2.1 Introdução

O atual cenário em que está imerso o setor automobilístico mundial, e conseqüentemente o mercado e a indústria automotiva, é o reflexo do desenvolvimento dos métodos de produção e dos acontecimentos econômicos, sociais, políticos e culturais decorrentes de mais de cem anos de história. Assim, a análise desses eventos torna-se fundamental para o entendimento da dinâmica atual do mercado automotivo e do comportamento de seus principais agentes.

Este Capítulo possui três focos centrais. Primeiramente foi abordado o desenvolvimento dos métodos de produção, procurando-se evidenciar os principais acontecimentos que marcaram sua história. Em seguida, foi tratada a evolução do setor automotivo mundial, destacando-se os fatos político-econômicos que, ao longo do século XX, influenciaram de forma decisiva a dinâmica do mercado de automóveis. Por fim, procurou-se resumir o desenvolvimento desse setor no Brasil.

2.2 O Desenvolvimento dos Métodos de Produção

2.2.1 Os Primeiros Passos

Muito mais que um meio de transporte, o automóvel vem realizando transformações profundas na humanidade em mais de um século de existência. Talvez o alemão Karl Benz em 1885, ano em que testou pela primeira vez na estrada um veículo automóvel equipado com motor de combustão interna, não tivesse imaginado o grande impacto que aquele seu experimento teria em diversos ramos da sociedade, da economia e na indústria mundial.

Nos seus primeiros anos de vida o automóvel não passava de um “brinquedo” caro, muito distante da sua popularidade atual. Nessa época existiam apenas algumas dezenas de pequenas fábricas formadas por artesãos habilidosos que montavam cuidadosamente, à mão, um pequeno número de carros a pedido de poucos privilegiados das classes mais abastadas. Os automóveis eram artigos de luxo, símbolo de status, criados de forma

personalizada e requeriam dos seus proprietários um bom conhecimento de mecânica, ou até mesmo que possuíssem mecânico e motorista particulares.

Com o passar dos anos, as desvantagens da produção artesanal existente na época começaram a entrar em evidência. Os custos de fabricação eram elevados e não diminuía com o aumento do volume de produção. Cada carro produzido era um protótipo, as diversas exigências de diferentes consumidores não permitiam uma uniformização para os veículos, e assim, conceitos como consistência, padronização e confiabilidade inexistiam. As principais características da produção artesanal, segundo Womack et. al. (2004), foram organizadas nos quatro aspectos a seguir.

- **Força de trabalho:** Era composta por artesãos de grande habilidade técnica, que tinham bastante conhecimento em operações de máquinas, ajustes de peças, acabamento e projetos. Alto nível de qualificação era requerido às pessoas envolvidas na fabricação de automóveis.
- **Organização:** Sem infra-estrutura adequada em suas pequenas oficinas, era impossível para os artesãos manufaturar todos os componentes necessários de um automóvel. Por isso, uma organização descentralizada, em que as peças provinham de várias oficinas diferentes, era a característica desse modo de produção.
- **Ferramentas:** Em suas oficinas os artesãos lidavam com os mais diversos tipos de serviços, desde o reparo de máquinas em geral até a montagem de automóveis por encomenda. Por esse motivo, não existiam ferramentas adequadas para a construção de automóveis, sendo a maioria das máquinas e instrumentos utilizados adaptados para esse serviço.
- **Produto:** O resultado do trabalho dos artesãos era um produto único, sem uniformização, construídos a partir das especificações de cada consumidor. Assim, por não existir uma produção padronizada e técnicas de manufatura mais eficientes, o volume de fabricação era muito baixo o que tornava o automóvel um produto ao alcance de poucos. Por fim, o automóvel possuía grande dificuldade operacional, sendo necessário um bom conhecimento de mecânica para operá-lo.

2.2.2 Uma Revolução Chamada Ford

Por volta de 1896, o engenheiro americano Henry Ford dava início aos seus primeiros experimentos com veículos de propulsão própria. Em 1903, depois de duas tentativas frustradas de abrir sua fábrica de automóveis, Ford finalmente inaugura, com ajuda de investidores, a Companhia Ford Motor.

Henry Ford sempre teve como objetivo a popularização dos automóveis. Fazer do automóvel um meio de transporte de baixo custo, útil, prático e presente na vida de todas as famílias americanas era o sua maior aspiração.

Em 1908, Ford começa a ver seu sonho virar realidade com o lançamento do Modelo T. O Ford T, como também era chamado, se transformou num marco da indústria automobilística mundial. O fato do Modelo T ter sido projetado totalmente para a manufatura e ser fácil e prático de usar foram as duas características que se tornaram as bases para a total mudança de rumo da indústria automotiva (Womack et. al., 2004) (Womack *et al.*, 2004).

O método de produção em massa, como ficou mundialmente conhecido, concebido por Ford para a manufatura do Modelo T, trazia diversas inovações se comparado aos métodos utilizados na época. A principal inovação, considerada por Womack et. al. (2004) a chave da produção em massa, foi a completa intercambialidade das peças — as peças se encaixavam perfeitamente em qualquer unidade do modelo produzido — e a facilidade de ajustá-las entre si. Essas características permitiram a Ford utilizar mão-de-obra pouco qualificada, uma vez que a única habilidade desejada era a capacidade de encaixar peças pré-fabricadas que se acoplavam com facilidade. A utilização da idéia de linha de montagem, na qual os veículos eram transportados através da fábrica enquanto os trabalhadores montavam e encaixavam suas peças e a divisão do trabalho em etapas também são marcas do método Ford de produção.

As inovações propostas por Ford também provocaram alterações na cadeia de fornecimento de peças na indústria automotiva. No início da produção em massa ainda era comum a utilização de peças ou partes inteiras, como motores e chassis, fornecidas por firmas especializadas. Com o passar do tempo o método de produção se aperfeiçoou e começou a atingir um ritmo produtivo muito elevado para a época. Segundo Langlois

e Robertson (1989), a cadeia de suprimento desses componentes não acompanhou a revolução que estava ocorrendo, pois ela não conseguia alcançar a melhoria na qualidade das peças fornecidas, a economia de escala e a velocidade de entrega de produtos que passavam a ser extremamente importantes. Com isso, a produção das partes passou a ser absorvida gradualmente pela própria fábrica de automóvel e, em pouco tempo, as próprias firmas automobilísticas passaram a ser responsáveis pela produção de quase todos os componentes utilizados na montagem dos veículos, fenômeno que ficou conhecido como integração vertical da produção.

Ford conseguiu resultados impressionantes na produção de automóveis. Segundo Womack et. al. (2004), o ciclo médio (tempo trabalhado antes que as mesmas operações fossem novamente repetidas) que um montador gastava caiu de 514 para 1,19 minutos. A economia de escala, redução do custo devido ao grande volume de produção, obtida por Ford derrubava drasticamente o preço do automóvel. Ainda segundo os autores, no início da década de vinte a sua fábrica atingiu a produção de 2 milhões de carros iguais em um ano, tendo conseguido cortar mais de 66,7% do custo real para o consumidor.

As principais características da produção em massa abordadas por Womack et. al. (2004) são listadas a seguir:

- **Força de trabalho:** Composta por trabalhadores pouco qualificados, uma vez que o trabalho era constituído basicamente pelo encaixe de peças pré-fabricadas. Essa baixa qualificação significava uma alta rotatividade nesses postos de trabalho já que os trabalhadores poderiam ser facilmente substituídos. Existiam alguns poucos engenheiros que acompanhavam o processo e operadores responsáveis pelo trabalho de reparo dos automóveis já montados.
- **Organização:** No início Ford se preocupava apenas em montar os automóveis, comprava os motores e os chassis dos irmãos Dodge e acrescentava os demais componentes fabricados por outras empresas. Porém, por volta de 1915 Ford atingiu a verticalização integral, fabricando na própria unidade de produção todas as peças que seriam utilizadas em seus veículos.

- **Ferramentas:** Máquinas e ferramentas projetadas especificamente para a produção dos componentes dos veículos eram a chave para a intercambialidade das peças.
- **Produto:** O automóvel tinha uma nova proposta. Mais barato e de utilização e manutenção mais simplificada, o Ford T disponibilizava um kit de ferramentas e o manual de instruções que ensinava o próprio consumidor a resolver eventuais problemas, o automóvel se popularizou e entrou de vez na vida das pessoas.

Paralelamente ao grande desenvolvimento da Ford, a General Motors e a Chrysler procuraram se desenvolver baseadas nas idéias de administração científica de Frederick Winslow Taylor e no exemplo do próprio Ford (Souza, 2004). Em meados da década de 1930 essas três empresas, Ford, GM e Chrysler, ou como eram conhecidas na época *The Big Three* (As Três Grandes), eram responsáveis por cerca de 95% do mercado mundial, com seis de seus modelos representando 80% das vendas (Womack *et al.*, 2004).

Outras pessoas se destacaram no processo de implementação da produção em massa, Alfred Sloan, presidente da GM na época, é uma delas. Segundo Souza (2004), Sloan foi responsável pela percepção da necessidade de se encontrar um ponto ótimo entre a produção em larga escala, redutora dos custos de fabricação, e a criação de modelos diferenciados, exigida pela grande diversidade na demanda dos consumidores. Ainda segundo o autor, Sloan também se dedicou ao marketing e à gerência industrial, deixando grandes contribuições.

A produção em massa de Henry Ford orientou a indústria automobilística por mais de meio século, e acabou sendo adotada em quase toda atividade industrial na Europa e América do Norte. Porém, nos últimos anos, essas mesmas técnicas, tão difundidas na filosofia de fabricação, estão frustrando os esforços de muitas companhias ocidentais no salto para a produção enxuta.

2.2.3 O Método de Produção Toyota

A produção enxuta, como foi denominada no ocidente, teve sua origem no Japão pós-guerra. A família Toyoda, proprietária da maior companhia de fabricação de teares industriais do Japão, resolveu diversificar sua atuação e investir na produção de automó-

veis. Para isso, enviou Eiji Toyoda, jovem engenheiro da família, para os Estados Unidos com o intuito de aprender as técnicas de produção em massa. Eiji visitou a famosa fábrica de Rouge da Ford em Detroit, onde teve contato direto com a vanguarda da produção de automóveis da época (Souza, 2004).

Ao voltar ao seu país natal, Eiji Toyoda achava possível implementar a produção em massa na fábrica de sua família. No entanto, a realidade no Japão era completamente diferente da americana. Segundo Womack et. al. (2004), o mercado doméstico japonês era bastante limitado, e não teria sentido produzir nos mesmos níveis dos Estados Unidos, sem contar que o mercado nipônico já era bastante visado pelos grandes produtores mundiais. Além disso, a devastada economia japonesa não se via em condições de importar as mais recentes tecnologias ocidentais e a força de trabalho japonesa não estava propensa a ser tratada como peça descartável como acontecia no modelo proposto por Ford. Por fim, era evidente que os demais países resistiriam às eventuais exportações dos carros japoneses.

Adequando a produção em massa à realidade japonesa nasceu o sistema de produção Toyota, também conhecido como sistema de produção enxuta ou *lean production*. Segundo Womack et. al. (2004), o sistema proposto por Toyoda e Taiichi Ohno, empregado da Toyota, trazia diversas melhorias se comparado ao sistema de produção em massa, a começar pelos métodos implementados de troca rápida de ferramenta, que permitia a apenas uma máquina produzir várias peças diferentes, ao contrário da produção em massa. Ainda segundo os autores, o novo método de produção tratava de forma diferenciada sua mão-de-obra, incentivando a participação ativa dos funcionários em idéias e sugestões que melhorassem o sistema produtivo. Também era permitido ao simples operário parar a produção quando detectasse alguma anormalidade, investigando a causa do problema e procurando sua solução definitiva. Tal postura promovia paradas constantes da produção em sua fase inicial, mas por outro lado reduzia drasticamente o número de paradas por problemas uma vez que estivesse funcionando plenamente (Womack et al., 2004).

Profundas mudanças também ocorreram no que diz respeito à cadeia de fornecimento, uma vez que Toyoda defendia a existência de fornecedores autônomos de peças completas (motores, bancos, etc) que deveriam obedecer às exigências do padrão de qualidade imposto. Segundo Womack et. al. (2004), era estimulada também a troca de informa-

ções e experiência entre os próprios fornecedores, uma vez que cada um era responsável por peças diferentes. Foi criado por Ohno então o sistema *Just-In-Time* para o fluxo de peças. Nesse sistema o fluxo de componentes seria controlado de modo a alcançar a linha de montagem no momento e na quantidade ideais, surgindo assim o conceito de estoque zero. O relacionamento com a cadeia de suprimento foi além do simples fornecimento de peças. Ainda segundo os autores, no sistema de produção enxuta os fornecedores passaram a ser parceiros das fábricas, elas passaram a financiá-los para que desenvolvessem inovações em seus produtos que seriam utilizados nos automóveis. Também como sinal dessa parceria, em épocas de baixa demanda os fornecedores eram estimulados a produzir produtos diferentes, diminuindo a capacidade ociosa de toda a cadeia produtiva (Womack *et al.*, 2004).

Outra vantagem, apontada por Souza (2004), do sistema de produção enxuta quando comparado ao sistema de produção em massa é que no último a produção é empurrada para o mercado, ou seja, o produto é fabricado independente de baixa demanda, formando-se grandes estoques. Já no sistema Toyota a produção é puxada pelo mercado, ou seja, a produção é orientada de acordo com a demanda.

As principais características do sistema de produção enxuta, relatadas por Womack *et al.* (2004), são organizadas em quatro aspectos e sumarizadas a seguir:

- **Força de trabalho:** Valorização da mão-de-obra. Os operários participam ativamente da produção, desde a própria produção até as sugestões de melhorias do processo, identificação e manutenção de falhas.
- **Organização:** Descentralização. Existência de fornecedores de peças completas com alto padrão de qualidade e pontualidade. Aumento dos laços entre fornecedores e montadoras, sendo os últimos patrocinadores dos fornecedores para desenvolvimento de inovações nos produtos.
- **Ferramentas:** Implantação do método de troca rápida de ferramentas, permitindo que cada máquina produza peças diferentes.

- **Produto:** Grande diversificação do produto. Permite que uma única linha de montagem produza grande quantidade de produto. Em 1990 por exemplo, a Toyota produzia a mesma quantidade de modelos que a GM apesar de possuir metade do seu tamanho (Souza 2004).

O método de produção enxuta surgia então como uma alternativa às técnicas de fabricação desenvolvidas por Ford. Como poder-se-á observar mais adiante, as diferenças entres esses métodos passaram a ser um dos fatores decisivos no mercado automobilístico a partir da década de setenta até os dias de hoje.

2.3 Entendendo a Evolução do Setor Automobilístico

2.3.1 1890 – 1910: Internacionalização da Indústria Automobilística

Com o surgimento do automóvel no final do século XIX nascia também o mercado automotivo. Nos seus primeiros anos esse novo mercado era baseado tipicamente na presença de poucas empresas especializadas, que construía o produto de forma artesanal e de acordo com o requerimento de cada cliente. Os consumidores eram formados pela minoria da população, integrantes das classes mais ricas da sociedade que definiam como queriam o produto.

Estava claro que a necessidade de estar próximo aos clientes era fundamental. A construção dos veículos encomendados dependia da participação direta de cada cliente já que o produto final deveria estar de acordo com as especificações do comprador. Ao mesmo tempo, o mercado consumidor era bastante limitado, pois apenas uma pequena parcela da população poderia arcar com os custos de se adquirir e manter um automóvel.

A necessidade de proximidade ao cliente e a busca por novos mercados consumidores impulsionaram as indústrias automotivas da época a se instalarem em outros países. Nascia então a maior característica do mercado automotivo: a internacionalização.

Segundo Sturgeon e Florida (2000), o fenômeno de internacionalização desse mercado iniciou-se pela alemã Daimler, que em 1891 obteve licença para produzir automóveis na

França. Alguns anos depois a Daimler também estava autorizada a construir veículos na Inglaterra e nos Estados Unidos. O processo de internacionalização também ocorria por meio da formação de *Joint Venture*¹. Ainda segundo o autor, foi o que ocorreu entre a fabricante francesa Clement e a inglesa Talbot, quando iniciaram a produção de automóveis em solo inglês, passando então a construir veículos na França e na Inglaterra. Outras empresas como Ford, Fiat e GM também seguiram os passos da internacionalização.

Em pouco tempo, os principais mercados automotivo começavam a sentir a forte concorrência entre novas empresas que surgiam a todo momento. Diante dessa disputa, muitos fabricantes viram-se obrigados a fechar suas portas ou a voltar ao seu país de origem.

O mercado automotivo encontrava-se saturado. Os altos preços dos automóveis e a grande disputa entre várias empresas, em um mercado consumidor cada vez mais restrito, forçaram a indústria automobilística a tomar novo rumo.

2.3.2 1910 – 1920: O Efeito Ford

No final da primeira década do século XX o engenheiro americano Henry Ford introduz seu revolucionário método de produção de veículos. Não por acaso, o novo método de produção em massa veio resolver de maneira brilhante os problemas que o mercado automotivo enfrentava na época.

Com seu método Ford conseguiu derrubar de forma espetacular os custos de fabricação dos automóveis e aumentar de forma vertiginosa o volume de produção. Assim, além de ampliar o mercado consumidor de carros não seria mais necessária a proximidade das empresas com os clientes, uma vez que o automóvel passava a ser um produto padronizado e definido pelos fabricantes.

O Modelo T, primeiro carro fabricado por Ford utilizando a nova técnica, foi um sucesso de venda no mundo inteiro. A localização de sua carroceria (distante do solo), facilidade de reparo e leveza fizeram que o Modelo T conseguisse se locomover em locais com estradas de baixa qualidade ou até sem estrada alguma. Por esses motivos o Ford T,

¹Parceria entre duas ou mais empresas com a finalidade de explorar determinada atividade econômica. As firmas criam uma nova entidade por meio de investimentos iguais, e por isso participam igualmente nos lucros, nas despesas e no controle da nova entidade.

como também era chamado, adequava-se não só à realidade do território americano mas também à realidade da África, Ásia, Europa e América Latina. Por volta de 1913 a Ford Motor era a maior empresa de automóveis do mundo. As vendas alcançavam 200.000 unidades do Modelo T, sendo 12-15% das vendas decorrentes de exportações (Dassbach, 1989).

Entre 1910 e 1920, o volume de vendas do Modelo T para locais distantes era de tal magnitude que os custos com fretes aumentavam muito o valor final de seu produto. Ford notou que, durante o processo de exportação, no mesmo espaço ocupado por uma unidade pronta do Modelo T caberiam oito unidades do mesmo Modelo T desmontados (Sturgeon & Florida, 2000). As vantagens de transportar os automóveis desmanchados se tornavam cada vez mais evidentes, os valores das taxas de frete e do embarque eram muito maiores para veículos terminados do que para carros desmontados (Camargo, 2006).

Esses fatores fizeram que Ford iniciasse um novo processo de internacionalização da indústria automotiva, dessa vez em busca da redução nos custos de transporte. Em 1911 estava em funcionamento a mais nova montadora do Modelo T, em Trafford Park na Inglaterra. Essa montadora foi a solução encontrada por Ford para o problema de custo de transporte. Segundo Sturgeon e Florida (2000), todas as peças necessárias para a montagem dos Modelo T eram fabricadas na matriz, em Detroit, e organizadas em *kits*. Ainda segundo os autores, esses *kits* eram transportados para a Inglaterra por um custo muito inferior ao de se transportar carros finalizados, e, chegando em seu destino, cada *kit* era montado e se transformava no mesmo Ford T fabricado nos Estados Unidos (no Modelo T inglês apenas uma mudança na posição do volante era promovida). Atualmente, a filosofia de exportação de *kits* de carros desmanchados, ou como ficou mais conhecida mundialmente CKD (*Completely Knocked Down*) *kits*, ainda é bastante utilizada na indústria automobilística.

Em pouco tempo a montadora CKD de Trafford Park se transformou numa importante base estratégica de distribuição do Modelo T na Europa. Em busca da expansão do mercado europeu a Ford Motors inaugura fábricas em outros países do continente. Todavia, os acontecimentos que se sucederam nos anos seguintes frustraram, por algum tempo, o plano de Henry Ford de expandir o mercado no Velho Mundo.

Em 1914 explode a I Guerra Mundial na Europa. As montadoras de Ford na França e na Inglaterra são confiscadas pelos seus governos e transformadas em fábricas de materiais bélicos. O mercado automotivo europeu mergulhou numa grande crise, o que obrigou Ford a redirecionar seus investimentos e procurar novos mercados, começando pela América Latina.

Paralelamente ao crescimento da Ford Motors outra empresa começava a despontar no cenário automobilístico mundial, a General Motors. A GM, como ficou mais conhecida, também participava do processo de internacionalização do mercado, contudo, empregava um conceito diferente do utilizado por Ford. Segundo Sturgeon e Florida (2000), o pai da produção em massa desenvolvia uma internacionalização baseada na centralização do controle, ou seja, todas as decisões, o desenvolvimento e a modificação nos projetos partiam da matriz nos Estados Unidos. Já a GM procurava descentralizar o controle da empresa, dando maior autonomia às suas afiliadas para o desenvolvimento de projetos que utilizariam motores e chassis fornecidos pela empresa. A grande vantagem do conceito utilizado pela GM estava no fato do produto final atender de forma mais eficaz os desejos de consumidores de localidades diferentes. Ainda segundo os dois autores, foram dois eventos em 1918 que fizeram que a GM ganhasse força no mercado automotivo mundial, permitindo que a empresa competisse em igualdade de forças com a Ford Motors. A aquisição da Chevrolet, que trouxe para a GM sua primeira linha de produção de carros populares, e a criação da *General Motors Acceptance Corporation* (GMAC), braço da GM responsável por conceder financiamentos para compra de automóveis, alavancaram as vendas de veículos da fabricante norte-americana.

Com o fim da I Guerra Mundial em 1918 o mercado automobilístico encontrava-se propício para o domínio das duas maiores empresas norte-americanas, Ford Motors e GM. As empresas automotivas européias iniciavam o processo de reestruturação pós-guerra, deixando o mercado livre de concorrência. Aliado a esse fator, a Ford e a GM puderam melhorar suas estruturas e iniciar a conquista de novos mercados ainda durante a guerra no velho mundo, obtendo-se com isso uma larga vantagem frente aos rivais europeus.

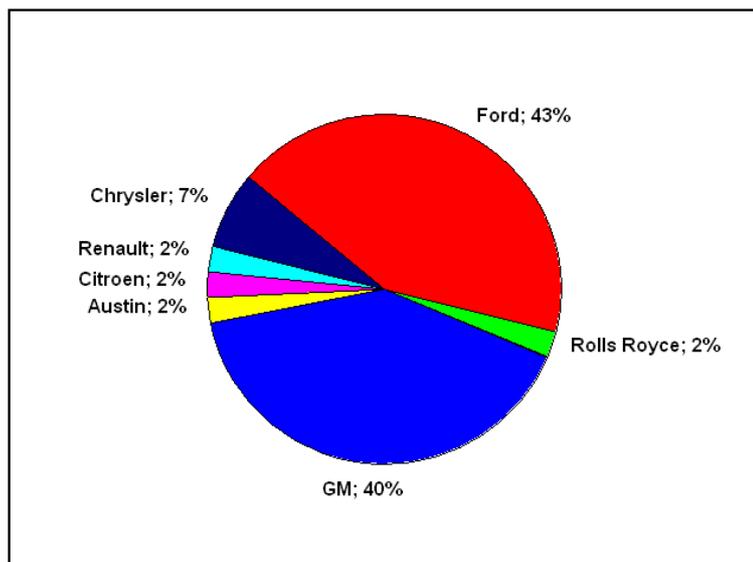
2.3.3 1920 – 1950: Supremacia Norte-Americana

No início dos anos vinte, embora a implementação das técnicas de produção em massa desse fôlego a alguns fabricantes europeus, eram as duas maiores empresas automotivas americanas que despontavam no cenário mundial. Iniciaram-se assim duas corridas entre essas firmas, a primeira em busca de novos mercados emergentes e a segunda à procura da redução de custos de transporte.

A Ford Motors continuou com sua estratégia bem sucedida: a produção e exportação de *kits* CKD pelas fábricas dos Estados Unidos e a montagem desses *kits* nas montadoras instaladas em vários países. O Brasil também foi atingido pelos investimentos de Ford, e ainda em 1919 o país recebe sua primeira montadora, sendo o ponto de partida da indústria automotiva brasileira (ANFAVEA, 2006). A GM seguiu o modelo de sua principal concorrente e abriu montadoras CKD por todo o mundo, incluindo a do Brasil em 1925 (ANFAVEA, 2006).

Segundo Sturgeon e Florida (2000), entre 1919 e 1928 sete diferentes empresas instalaram cerca de quarenta e duas novas unidades de produção por todo o planeta. Dentre essas unidades 93% eram montadoras CKD, nas quais os *kits* eram montados e transformados em automóveis, e 7% fábricas de produção verticalmente integrada, onde ocorria tanto a produção das partes a serem exportadas quanto a montagem dos veículos (Sturgeon & Florida, 2000). A Figura 2.1 mostra a clara vantagem das marcas norte-americanas, sendo elas responsáveis pela maioria das indústrias instaladas nesse período.

À medida que os anos se passavam as montadoras da Ford e da GM no exterior começavam a utilizar, progressivamente, na montagem de seus veículos, peças e partes adquiridas junto a empresas locais e não apenas as fornecidas por suas matrizes dos Estados Unidos. Segundo Sturgeon e Florida (2000), este processo se deu de forma mais acelerada e ampla na Europa, onde o mercado interno de fornecimento de partes e peças era maior, e por isso as empresas desse ramo pressionavam seus governos a impor altos impostos de importação visando a proteção das indústrias de fornecimento nacionais. Ainda segundo os autores, essa tendência aumentou com o fim da I Guerra Mundial, quando se observou uma forte tendência dos países europeus estabelecerem impostos mais elevados e várias outras restrições às importações no intuito, dentre outras coisas, de criar



Fonte: Compilação dos dados expostos em Sturgeon e Florida (2000).

Figura 2.1: Participação das empresas na abertura de unidades de produção entre 1919 e 1928.

condições para o surgimento de firmas de fornecimento de peças e materiais, e de proteger as empresas automotivas locais.

O caso da Inglaterra foi um claro exemplo da nova postura adotada em grande parte da Europa. Segundo Sturgeon e Florida (2000), por volta de 1915 os ingleses criaram o imposto de guerra conhecido como McKenna Duties, que taxava as importações tanto dos veículos prontos quanto das suas peças em 22,7%, se provenientes de países integrantes do Império Britânico, ou 33,3%, se tivessem como origem outras localidades. Em 1931 esse imposto foi integrado pelo governo inglês como imposto permanente, e permaneceu inalterado até 1956 quando começou a ser reduzido gradualmente. Os Estados Unidos começaram a seguir os passos dos europeus, principalmente após a Depressão de 1929. Ainda segundo os dois autores, em 1930 os americanos aumentaram o imposto de importação Smoot-Hawley Bill que se situava na faixa de 26-46% e alcançou 50-60%. A resposta da Itália, França e Alemanha foi imediata aumentando seus impostos de importação de automóveis e partes para 111%, 86% e 58% respectivamente.

O cenário do mercado europeu havia mudado bastante nos últimos anos, barreiras sobre as importações e uma onda do sentimento nacionalista assolavam os países do velho mundo. Diante desse contexto a GM e a Ford Motors traçaram novas estratégias.

O pai da produção em massa decidiu investir em grandes centros de distribuição de automóveis e de *kits* CKD. Ford já possuía duas grandes fábricas nos Estados Unidos e no Canadá com verticalização integral da produção, que eram até então as únicas fornecedoras de veículos prontos e de *kits* CKD para as montadoras Ford em todo o mundo. Segundo Sturgeon e Florida (2000), com o objetivo de evitar as altas tarifas dos impostos que atingiam as importações tanto de carros finalizados como de *kits* CKD, Ford decidiu construir na Inglaterra uma grande unidade de produção verticalmente integrada, nos moldes das unidades norte-americana e canadense. A estratégia de Ford era que a nova linha de produção inglesa distribuisse automóveis e *kits* CKD para as suas montadoras na Europa, pois as tarifas de importação ainda continuavam acessíveis entre os países do continente. A fábrica da Inglaterra ainda exportaria para os mercados da África e Oriente Médio. Ainda segundo os autores, outros dois centros de distribuição abasteceriam as demais regiões. A matriz em Detroit seria responsável pelo mercado interno norte-americano, pela América Latina e pela Ásia, e a unidade do Canadá distribuiria para Austrália, Índia e África do Sul.

Sturgeon e Florida (2000) destacam que dois fatores fizeram que o plano adotado por Henry Ford não atingisse seu objetivo na expansão no mercado europeu. O primeiro deles foi o colapso das vendas, principalmente na Inglaterra, devido ao início de um processo de transição que começava a atingir esse mercado. Os grandes carros americanos, exagerados consumidores de combustível como o novo Modelo A da Ford, começavam a perder espaço para os automóveis menores e mais eficientes desenvolvidos por empresas européias como as inglesas Austin e Morris. O segundo fator foi o aumento dos impostos de importação entre os países da própria Europa, inclusive nos dois principais mercados: França e Alemanha, o que frustrou a idéia de exportar seus produtos para essas localidades.

Com o fechamento das importações de automóveis, *kits* CKD, peças e partes entre os países europeus, o plano de transformar a Inglaterra em base de distribuição na Europa é abandonado. Para manter os importantes mercados da França e da Alemanha a Ford contra-ataca instalando, nesses países, montadoras CKD que utilizariam na montagem dos automóveis peças e partes fornecidas por firmas locais. Essa estratégia mostrava-se a fórmula mais adequada para o cenário de altos impostos.

A General Motors também buscou se firmar no cobiçado mercado europeu, e para isso adotou a mesma estratégia que utilizara no passado para expandir os mercados norte-americano e canadense: as aquisições de empresas locais. Segundo Sturgeon e Florida (2000), ainda em 1926 a GM havia adquirido uma pequena empresa inglesa de carros de luxo, a Vauxhall, transformando-a numa grande fábrica de caminhões, e apenas alguns anos depois, em 1933, iniciou a produção de carros populares. Em meados de 1929 a GM compra a Adam Opel, a maior empresa de automóveis da Alemanha, em busca de estabelecer naquele país um centro de distribuição de veículos e partes para o resto do continente. Ainda segundo os dois autores, a General Motors também foi atingida pelo bloqueio nas importações entre as nações do velho mundo, isso levou a empresa a investir fortemente no mercado interno alemão. Em 1937 a fábrica da Opel já se tornara bastante rentável, transformando-se na maior produtora de veículos da Europa.

O período entre as décadas de vinte e quarenta não fica marcado apenas pela supremacia das empresas norte-americanas no cenário mundial. A mudança na filosofia de fornecimento da indústria automobilística também ficou evidente. Segundo Sturgeon e Florida (2000), até meados de 1929 cerca de 99% do suprimento das partes e matéria-prima para as montadoras CKD em todo o mundo eram provenientes de fábricas e fornecedores que se encontravam nos Estados Unidos e no Canadá. Já por volta de 1938, os fornecedores situados na mesma localidade das montadoras CKD passaram a suprir 67% da demanda. A produção de carros deixava de ser totalmente baseada na montagem de kits importados, esse era o momento dos fabricantes produzirem peças e componentes na própria montadora e/ou adquiri-las junto à base de fornecimento local, tratava de um novo tipo de produção integrada, com baixo nível de verticalização.

Em 1939 a maioria das empresas automotivas européias ainda se encontrava em gradual processo de reestruturação. Ao mesmo tempo, essas firmas conviviam com o conturbado cenário político-econômico que assolava a Europa e que deu início à II Guerra Mundial. Mais uma vez as empresas americanas viram-se obrigadas a redirecionar seus investimentos por conta da Guerra. A economia americana dava sinais de aquecimento e a demanda por automóveis crescia no mercado interno, isso levou Ford e GM a aumentarem o investimento no próprio país.

Os anos entre 1940 e 1950 foram marcados pela manutenção da hegemonia americana na indústria automotiva. Com o fim da II Guerra Mundial em 1945 as duas empresas norte-americanas voltaram a investir na Europa, principalmente na Alemanha e na Inglaterra, buscando recuperar o espaço perdido. Foi também durante esse período que algumas firmas européias entraram na disputa pelo mercado no velho continente. As inglesas Austin e Morris, por exemplo, já começavam a disputar com suas concorrentes americanas fatias desse mercado. No entanto, para a maioria das empresas européias, a palavra de ordem ainda era reestruturação.

Voltando ao período entre 1920 e 1940, os altos impostos de importação de automóveis, de *kits* CKD e peças nos países europeus criaram uma proteção nesses mercados o que gerou condições propícias para o crescimento tanto das indústrias de matéria-prima e autopeças quanto das empresas automobilísticas da Europa. Durante a Segunda Guerra Mundial o processo de expansão dessas firmas foi interrompido e a indústria automotiva local voltou-se para construção de materiais bélicos. Com o fim da guerra, as empresas puderam retomar o caminho da reestruturação e, apesar da grande destruição em alguns países, o processo de desenvolvimento se daria de forma mais acelerada já que uma forte cadeia de fornecimento de peças e de empresas automotivas já havia se estabelecido.

2.3.4 1950 – 1970: O Renascimento das Empresas Européias

No início dos anos cinqüenta a indústria européia começava a conquistar parcelas importantes do mercado em seu próprio continente. A Volkswagen, empresa que nasceu do projeto nazista de desenvolver e popularizar carros tipicamente alemães na década de trinta, reconstrói seu complexo industrial em Wolfsburg, criado e destruído na II Guerra Mundial. A empresa alemã investe no mercado interno e em 1949 inaugura sua fábrica em Ingolstadt, anos depois, em 1956, abre a unidade de produção em Hannover. Por volta de 1960 a Volkswagen ultrapassa a Opel, afiliada da GM, e se transforma na maior vendedora de automóveis do país, em grande parte graças ao sucesso do automóvel conhecido no Brasil como Fusca. Na Alemanha e na Inglaterra as firmas americanas e suas afiliadas começavam a abandonar o mercado de carros populares, deixando-o livre para os fabricantes locais como Volkswagen, Morris, Austin e Fiat (Sturgeon & Florida, 2000).

A italiana Fiat também recuperava seu fôlego no pós-guerra. A produção de veículos, que no início era voltada principalmente para o seu mercado interno, saltou de 100.000 em 1950, para 500.000 em 1960, e chegou a 1 milhão de automóveis construídos já em 1966 (Volpato & Camuffo, 1994).

Até meados de 1955 as exportações das indústrias automobilísticas européias se concentravam nos países do próprio continente, mas a partir desse ano, iniciou-se um movimento mais intenso de internacionalização liderado, principalmente, pela Volkswagen. Brasil, Argentina, África do Sul, Espanha e México foram algumas das primeiras localidades atingidas pela onda de investimento européia (Camargo, 2006). Desse momento em diante, as empresas automobilísticas americanas teriam forte concorrência dos europeus na corrida por fatias do mercado mundial.

A nova filosofia da produção integrada auxiliava os fabricantes a ingressarem em mercados emergentes. A produção integrada, baseada num baixo nível de verticalização, ou seja, baseada numa maior utilização da cadeia de suprimento local, prometia trazer grandes benefícios para as nações em desenvolvimento. Existiam duas vantagens em abrigar uma unidade de produção desse tipo: o estímulo ao crescimento de um parque industrial local de fornecimento e a conseqüente criação de grande quantidade de postos de trabalho. Com esse princípio em mente, governos do Brasil, da Argentina, do México e da Espanha começavam a incentivar fabricantes norte-americanos e europeus a se instalarem nos seus países.

Ao mesmo tempo que os países emergentes mostravam-se atrativos, seus riscos se tornavam evidentes. Por volta de 1960, empresas norte-americanas, européias e, de forma mais tímida, japonesas corriam para assegurar sua fatia nesses mercados. Entretanto, investir numa nação em desenvolvimento não era uma decisão fácil. Alguns países, apesar de serem bastante promissores, ainda não possuíam um mercado consumidor que justificasse a instalação de uma montadora rentável. Os fabricantes então deveriam escolher entre instalar uma montadora com capacidade ociosa, em busca de garantir sua presença no mercado, ou, aguardar que a demanda aumentasse, sob o risco dos seus concorrentes se estabelecerem nesses mercados primeiro. A forte concorrência no cenário mundial levou muitas marcas norte-americanas e européias a optar por assegurar suas presenças nos

países emergentes da América Latina. Com o objetivo de reduzir custos e tornar suas fábricas lucrativas nessas localidades, as empresas decidem implantar unidades de produção de veículos que já estavam obsoletos em seus países. Procedendo dessa maneira, as firmas automobilísticas alcançaram grande economia na instalação das novas fábricas, uma vez que praticamente todo o maquinário utilizado nelas viria das antigas linhas de produção já desativadas. Fábricas antigas, com baixíssima integração da produção, estimulavam uma frágil cadeia de fornecimento nessas localidades que, muitas vezes, não era capaz de suprir a demanda das montadoras, fazendo que esses países importassem grandes quantidades de componentes (Sturgeon & Florida, 2000).

Além da enorme disputa no cenário internacional, as empresas automotivas também encaravam um mercado consumidor cada vez mais exigente. O automóvel já havia deixado de ser um bem exclusivo das classes mais abastadas e passou a ser um produto acessível à grande parcela da população, em sua maioria classe média composta por trabalhadores assalariados. Por esse motivo, os custos de operação (consumo de combustível, preço de manutenção e peças de reposição), acessórios e tamanho começaram a ter bastante importância no momento de escolher um automóvel, comportamento mais observado entre os consumidores europeus e asiáticos. Desse modo, os fabricantes europeus investiam mais fortemente no segmento de carros de baixo custo, mais eficientes e menores, procurando atender a maior parcela dos compradores no velho mundo.

Os países desenvolvidos da Europa e, principalmente, os Estados Unidos também apresentavam uma boa demanda para os carros maiores e mais potentes, e, nesse caso, eram as empresas automotivas americanas que supriam grande parte dessa procura sempre adicionando potência e tamanho aos seus modelos. Segundo Sturgeon e Florida (2000), ainda em 1940, com o desenvolvimento da transmissão automática e do motor V8, os veículos americanos cresceram dramaticamente em consumo de combustível e em tamanho. Em pouco tempo, esses dois novos itens se tornaram componentes básicos da maioria dos automóveis produzidos na América do Norte, distanciando-os cada vez mais dos modelos produzidos pelos outros fabricantes.

O mercado das nações emergentes, como a África do Sul e a América Latina, apresentava-se muito mais heterogêneo se comparado aos Estados Unidos e à Europa. A classe média,

que era composta por uma pequena parcela da população, possuía renda inferior à classe média das nações desenvolvidas, fazendo que a demanda por carros menores, simples, com baixo custo de operação, tornasse-se expressivamente maior que a procura por carros mais potentes. Esse cenário deixava claramente os fabricantes europeus em grande vantagem nesses mercados.

A melhor adequação dos automóveis europeus à realidade vivida pelos países emergentes resultou numa fácil popularização desses veículos nessas nações. Além disso, os fabricantes da Europa já começavam a dominar o mercado automotivo em seu próprio continente. Já não se podia negar que as empresas européias tinham se tornado, por hora, as únicas concorrentes dos americanos no cenário automobilístico mundial.

2.3.5 1970 – 1990: A Invasão Nipônica

Durante a década de sessenta as empresas automotivas americanas e européias investiam fortemente nos mercados emergentes, principalmente na América Latina. Nesse período, os japoneses investiam de forma menos agressiva nessa localidade, abrindo fábricas no Brasil, Peru e Equador. Por outro lado, as empresas nipônicas concentravam suas forças no continente asiático, um local pouco explorado pelos concorrentes ocidentais. Assim, em pouco tempo, os mercados automobilísticos de países como Tailândia, Indonésia e Malásia eram dominados pelas marcas japonesas.

A diferença entre ocidentais e orientais não estava apenas no local dos investimentos, mas também na forma de realizá-los. Os europeus e americanos aplicavam seus recursos em grandes fábricas com produção integrada, já os japoneses priorizavam a construção de montadoras CKD. As empresas automobilísticas do Japão possuíam, e ainda possuem, um perfil predominantemente conservador em relação aos investimentos. Enquanto as firmas da Europa e dos Estados Unidos projetavam suas unidades de produção de acordo com o tamanho potencial do mercado, os seus concorrentes orientais dimensionavam as fábricas para suprir a demanda existente (Sturgeon & Florida, 2000).

Por volta de 1970, passado o cenário de altas taxas de importação, fabricantes japoneses já exportavam veículos, ainda que de forma inexpressiva, para o continente norte-americano e europeu. Em 1973 explode a primeira Crise do Petróleo fazendo o preço do

combustível disparar em todo o mundo, conseqüentemente os consumidores de automóveis de forma geral passaram a priorizar automóveis econômicos no que diz respeito ao consumo de combustível. Nos Estados Unidos não foi diferente, a valorização dos carros grandes e potentes começava a dar espaço ao desejo por carros menores e que consumissem menos combustível. Com isso em mente e preocupados com o cenário que se formava, As Três Grandes (grupo das três maiores empresas americanas Ford, GM e Chrysler) começaram a estabelecer planos para a fabricação de veículos menores. No entanto, já em 1974, o preço do combustível cai bruscamente, dando a impressão que a Crise do Petróleo teria sido uma tormenta passageira, e assim, As Três Grandes abandonam seu projeto de investir em automóveis mais econômicos.

Em 1979 a segunda Crise do Petróleo estoura. Desta vez a alta no preço do combustível atinge permanentemente o mercado automotivo, e a partir deste momento os consumidores migraram de vez para os carros menores e menos potentes. Preocupados com a nova realidade e, principalmente, com o mercado norte-americano, a Ford e a GM investiram na produção de veículos mais eficientes. Segundo Dassbach (1989), os modelos Pinto, da Ford, e Vega, da GM, entraram no segmento dos carros econômicos para competir com os europeus e japoneses. Porém, esses veículos americanos apresentavam qualidade notoriamente inferior se comparados aos produzidos pelos seus concorrentes, muito mais experientes na fabricação desse tipo de carro.

A alta permanente do petróleo e o fracasso americano na produção de automóveis econômicos e de qualidade fizeram que as empresas da Europa e do Japão ampliassem suas fatias no grande mercado automotivo dos Estados Unidos. Contudo, foram os fabricantes nipônicos os maiores beneficiados. Sturgeon e Florida (2000) destacam o grande aumento da produção japonesa, em 1960 o total de carros produzidos era de trezentas mil unidades, já em 1982 o Japão fabricou aproximadamente onze milhões de veículos — sendo cerca de cinco milhões para suprir o seu fechado mercado interno e seis milhões destinados à exportação.

Além do novo cenário do mercado automotivo — aumento no preço dos combustíveis, valorização de carros eficientes e falta de qualidade dos modelos americanos — o método japonês de produção de automóveis contribuiu decisivamente para a invasão dos

carros nipônicos em solo americano, superando facilmente os europeus nesse mercado. O método de produção enxuta, idealizado pela marca Toyota, utilizava em suas técnicas inúmeros conceitos como: estoque reduzido, sistema de controle de fluxo de peças *Just-In-Time*, trabalho em grupo, rotação de empregados, programas contínuos de aumento de qualidade e produtividade, que eram desconhecidos pelo sistema produção em massa até então utilizado por todos os fabricantes ocidentais (Dassbach, 1994). Essa nova maneira de fabricar automóveis garantiu aos veículos produzidos pelos japoneses qualidade e durabilidade superiores aos produtos desenvolvidos por seus concorrentes.

As tabelas a seguir mostram a evolução das vendas dos fabricantes americanos, europeus e japoneses nos três mercados mais importantes: Estados Unidos, Europa e Japão, entre 1982 e 1992, .

Tabela 2.1: Participação dos fabricantes nas vendas (em milhões de unidades) no mercado automotivo dos Estados Unidos.

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Americanos	76%	76%	77%	76%	74%	72%	74%	74%	72%	71%	72%
Europeus	5%	6%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	3%	3%
Japoneses	18%	18%	18%	19%	20%	21%	20%	21%	24%	25%	24%
Coreanos	0%	0%	0%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
Tot. Vendas	10.4	12.2	14.4	15.7	16.3	15.2	15.9	14.9	14.2	12.7	13.1

Fonte: Sturgeon e Florida (2000).

Tabela 2.2: Participação dos fabricantes nas vendas (em milhões de unidades) no mercado automotivo da Europa.

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Americanos	21%	23%	23%	22%	22%	22%	21%	22%	22%	23%	23%
Europeus	69%	67%	66%	66%	66%	66%	67%	66%	66%	64%	65%
Japoneses	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	11%	12%	13%	12%
Coreanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Tot. Vendas	11.4	11.7	11.4	11.9	13.1	14.0	14.7	15.3	15.0	15.1	15.2

Fonte: Sturgeon e Florida (2000).

O comércio de veículos entre os Estados Unidos e o Japão era uma relação desvantajosa para os fabricantes americanos. Ao mesmo tempo que o mercado americano encontrava-se aberto às exportações de automóveis, possibilitando o grande sucesso das exportações de carros nipônicos, o mercado japonês apresentava uma política protecionista, tornando praticamente impossível a entrada de veículos provindos de qualquer país, como se pôde

Tabela 2.3: Participação dos fabricantes nas vendas (em milhões de unidades) no mercado automotivo do Japão.

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Americanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Europeus	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Japoneses	99%	99%	99%	99%	99%	98%	98%	98%	97%	98%	98%
Coreanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tot. Vendas	5.3	5.4	5.4	5.6	5.7	6.0	6.7	7.3	7.8	7.5	7.0

Fonte: Sturgeon e Florida (2000).

observar nas tabelas anteriores. Diante deste desequilíbrio as empresas americanas pressionaram seu governo a tomar medidas buscando diminuir a crescente ocupação de carros orientais (Mortimore, 1997).

A alteração da política de importação de automóveis por parte do governo dos Estados Unidos fez que os fabricantes japoneses procurassem novas alternativas para manter a grande venda de veículos nesse mercado. Durante a década de oitenta essas empresas iniciaram um forte movimento de implantação de fábricas, conhecidas como “transplantes”, em solo americano. Em meados de 1995 as empresas automobilísticas japonesas já fabricavam nos Estados Unidos 66,6% dos seus automóveis comercializados nesse país. Na Europa ocorria fenômeno semelhante. O aumento do protecionismo dos países europeus diante da crescente exportação japonesa motivou uma onda de instalação de transplantes no velho continente. Também por volta de 1995, 33,3% dos veículos vendidos pelos japoneses na Europa eram produzidos em países desse continente (Sturgeon & Florida, 2000).

As barreiras impostas contra as exportações nipônica acarretaram numa mudança gradual da estratégia japonesa de expansão no mercado ocidental. Os veículos fabricados nas unidades de produção estabelecidas em cada país substituíam gradualmente as exportações, nascia a filosofia “produzir onde se vende”, que seria amplamente adotada pelos fabricantes nos anos noventa. Em pouco tempo, carros de marcas como Toyota, Honda, Nissan e Mitsubishi circulavam nas ruas das nações do ocidente ao lado dos já conhecidos Ford, GM, Chrysler, Volkswagen, Fiat e Renault.

Ainda na década de oitenta, os fabricantes americanos, principalmente a GM e a Ford, deram início a um grande processo de reestruturação em resposta ao grande avanço das firmas automotivas japonesas. O foco central da estratégia adotada pelos americanos consistiu, nos primeiros anos, na realização de mudanças na estrutura da organização e de melhorias em seu método de produção. Esse mesmo fenômeno atingiu, posteriormente, as empresas européias (Carvalho, 2003).

Segundo MacDuffie e Pil (1997) *apud* Carvalho (2003) o *downsizing*² se tornou uma prática adotada pelos dois maiores fabricantes americanos de automóveis como meio de enxugar sua estrutura devido às perdas de mercado. Na Ford a redução de 25% no quadro de funcionários e o fechamento de nove fábricas ocorreram ainda no início dos anos oitenta e foram uma tentativa de racionalização da estrutura produtiva da empresa. A GM também realizou cortes entre 1984 e 1994, fechou oito plantas de montagem de carros e demitiu cerca de 25% de seus trabalhadores (Carvalho, 2003).

A busca pela eficiência das empresas nipônicas também fazia parte dos planos de melhoria das firmas americanas. Pensando nisso esses fabricantes tentaram, cada um a seu modo, implementar os modelos organizacionais e métodos produtivos utilizados e desenvolvidos pela Toyota.

A Ford adotou de forma branda a metodologia utilizada pelos japoneses, absorvendo apenas um pequeno conjunto de técnicas produtivas e organizacionais. Ainda seguindo a filosofia asiática, a Ford realizou programas motivacionais e de qualidade, trazendo a responsabilidade pela qualidade do produto para todos os trabalhadores (Carvalho, 2003). Mesmo adotando de forma tímida o modelo da Toyota, as mudanças promovidas pela Ford foram fundamentais para a recuperação de parte da sua competitividade (MacDuffie e Pil, 1997 *apud* Carvalho, 2003).

A realidade vivida pela GM, em princípio, foi completamente diferente. Seu tamanho e sua riqueza garantiram vários anos de relativa tranquilidade no mercado americano. Nesse período a GM e a Toyota, por meio de uma *joint-venture*, criaram a empresa chamada Nummi, que acabou se tornando uma excelente oportunidade de aprender com os próprios inventores a metodologia enxuta de produção. A experiência dessa nova emprei-

²Técnica que procura racionalizar a estrutura de uma empresa e seus custos de operação.

tada da GM serviu, principalmente, para mostrar aos seus diretores e engenheiros que a superioridade da Toyota não era consequência da utilização mais intensa de tecnologias de ponta como pensavam, mas sim do uso de novas técnicas de produção, organizacionais, de treinamento e de motivação dos trabalhadores. No entanto, devido à condição ainda privilegiada da empresa dentro do mercado, os esforços para difundir o aprendizado dessas técnicas foram pequenos. No início dos anos noventa a crise de competitividade atingiu a empresa de forma mais contundente, nesse momento a GM já havia perdido importante parcela do mercado americano e se viu forçada a realizar rapidamente grandes cortes de custos. A GM iniciou então de forma tardia a sua real reestruturação (Carvalho, 2003).

A década de oitenta foi então marcada por uma grande corrida por competitividade entre os fabricantes japoneses, americanos e europeus. Mesmo realizando reformulações em sua estrutura e técnicas de produção os americanos perdiam a disputa por produtividade e eficiência para as firmas nipônicas. A seguir, Mortimore (1997) lista alguns indicadores de eficiência e competitividade das fábricas nas empresas ocidentais e orientais situadas em seu país de origem.

Tabela 2.4: Indicadores de eficiência e competitividade dos fabricantes nas fabricas operadas no país de origem em 1989.

	Japoneses	Americanos	Europeus
Produtividade (horas gastas por veículo)	16,8	25,1	36,2
Defeitos na montagem (em 100 veículos)	60	82	97
Área destinada a reparo (% da área de montagem)	4,1	12,9	14,4
Horas gastas em treinamento de novos funcionários	380	46	173
Absentismo(%)	5,0	11,7	12,1
Nível de automação (%) - Soldagem	86,2	76,2	76,6
Nível de automação (%) - Pintura	54,6	33,6	38,2
Nível de automação (%) - Montagem	1,7	1,2	3,1

Fonte: Martimore (1997).

O mercado automobilístico mundial, até então bipolarizado pelas empresas norte-americanas e européias, viu-se invadido de forma surpreendente pelos fabricantes japoneses. Utilizando técnicas de produção avançadas e pouco conhecidas pelos ocidentais na época, as firmas orientais ocuparam os mais importantes mercados do planeta e entraram de uma só vez no cenário automotivo mundial. Na tentativa de conter a escalada nipônica, os fabricantes americanos e europeus iniciaram um longo processo de reestruturação, que

se prolonga até a atualidade. Paralelamente, o mundo começou testemunhar o aprofundamento do processo de integração econômica, social e cultural, e o barateamento dos meios de transportes e comunicação entre países. Esse fenômeno foi batizado de Globalização e, desde então, vem exercendo papel determinante no mercado automobilístico.

2.3.6 1990 – 2006: A Globalização e a Nova Corrida aos Mercados Emergentes

Enquanto na década de oitenta o mercado automobilístico tinha como foco principal as mudanças no sistema de produção e a crise de competitividade, os anos noventa foram marcados pelo estabelecimento de novas estratégias decorrentes da aceleração no processo de integração econômica, espacial e cultural.

A partir do início da década de noventa, com o fim da Guerra Fria, o mundo passou a viver sob a bandeira de apenas um regime político-econômico, o capitalismo. Essa transformação dinamizou ainda mais a economia mundial, adicionando a esse cenário novos e grandes mercados consumidores como Rússia, Polônia, Alemanha Oriental, Vietnam, e até mesmo a China, que antes viviam fechados no regime comunista. Assim, novas e grandes nações passavam a aderir ao processo de integração e regionalização que estava ocorrendo.

Os acordos comerciais entre países estabelecidos ainda nas últimas décadas viriam a se aperfeiçoar e tomar dimensões maiores. A busca por maior prosperidade e crescimento econômico levou ao surgimento de blocos de nações como o NAFTA — *North American Free Trade Agreement* — criado em 1994 e composto por México, Estados Unidos e Canadá; Mercosul — Mercado Comum do Sul — criado em 1991 e composto hoje por Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela; e AFTA — *ASEAN Free Trade Area* — criado em 1992 e composto hoje por Brunei, Cambodja, Indonésia, Filipinas, Laos, Malásia, Singapura, Mianmar, Tailândia e Vietnam. Esses grupos têm como finalidade principal facilitar o comércio de bens e serviços entre os países membros por meios que vão desde eliminação de barreiras tarifárias, uniformização de regras aduaneiras, até a unificação da moeda e de leis de importação e exportação. O melhor exemplo do relativo sucesso desses blocos econômicos é a União Européia. Formalizada em 1993 e originária da

Comunidade Econômica Européia de 1957, esse grupo conta com forte integração espacial, econômica e social, possuindo hoje moeda própria e a presença de 25 estados-membros.

A dispersão das atividades econômicas e produtivas em escala regional e global só foi possível graças ao grande avanço nas telecomunicações, com o advento do telefone celular e da Internet, e a popularização e modernização dos computadores. Com essas novas ferramentas tornou-se possível para as empresas, inclusive as do setor automotivo, compartilhar informações, transmitir especificações de produtos, monitorar e controlar estoques e fluxo de produção, e solicitar automaticamente peças e matéria-prima para suas subsidiárias em qualquer parte do planeta (Dassbach, 1994).

A criação dos grupos econômicos foi muito útil, não por acaso, para as empresas autmotiva americanas e européias. Segundo Dassbach (1994), em meados dos anos noventa, os custos com a mão-de-obra representavam aproximadamente 20% da despesa total de produção. Motivados pela baixa remuneração da mão-de-obra e pelas reduzidas ou até mesmo inexistentes barreiras tarifárias nas nações em desenvolvimento vizinhas e integrantes do bloco, os fabricantes de carros progressivamente deslocaram sua produção para essas localidades. Para as firmas americanas a criação do NAFTA permitiu que unidades produtivas fossem instaladas no México, buscando produzir carros mais baratos com a finalidade de suprir o mercado local e, principalmente, abastecer o mercado americano, uma vez que a hora de trabalho no norte do México custava U\$1,55 enquanto nos Estados Unidos ficava em torno de U\$30 (Flint, 1991 *apud* Dassbach, 1994). Na Europa a filosofia era a mesma, com a União Européia a produção de veículos em países como a Espanha reduzia o valor do produto nas nações mais desenvolvidas do bloco (Mortimore, 1997; Freyssenet & Lung, 2000; Shaiken, 2001).

A década de noventa é marcada também pela saturação dos grandes mercados tradicionais, Estados Unidos, Europa e Japão, em conseqüência da intensa competição travada pelos fabricantes dessas localidades nos anos anteriores. O grau de penetração de automóveis, número de habitantes por veículos em operação, nessas regiões encontrava-se abaixo de 3 pessoas por automóvel em 1995. Esse número, segundo Sturgeon e Florida (2000), mostrava a não existência de espaço para um grande crescimento nas vendas de carro.

Tabela 2.5: Grau de penetração dos automóveis nos países desenvolvidos em 1995.

	Habitantes por veículo
Estados Unidos	1,3
Canadá	1,6
Austrália	1,7
Itália	1,8
Japão	1,9
Alemanha	1,9
França	1,9
Reino Unido	2,1
Suécia	2,2
Bélgica	2,2

Fonte: Anuário da indústria automobilística brasileira 2005 (2006).

Os olhos então se voltaram para os países emergentes de grande população como o Brasil, Vietnã, China, Índia, Rússia e Paquistão. Os fatores que começaram a atrair os fabricantes de automóveis foram principalmente o vasto mercado consumidor (ilustrado pelo baixo índice de penetração de veículos), reduzido custo de produção e um crescimento contínuo nas vendas. Enquanto entre 1990 e 1995 as vendas de carros na Europa, Japão e Estados Unidos, caíram em média 3,1%, os grandes países em desenvolvimento possuíam um crescimento médio nas vendas de 16,1% (Sturgeon & Florida, 2000).

Tabela 2.6: Grau de penetração dos automóveis nos países subdesenvolvidos em 1995.

	Habitantes por veículos
Vietnam	950,2
China	487,2
Índia	244,9
Paquistão	154,0
Filipinas	118,2
Indonésia	107,9
Tailândia	54,0
Turquia	21,2
Rússia	15,9
Brasil	13,2

Fonte: Anuário da indústria automobilística brasileira 2005 (2006) e Sturgeon e Florida (2000).

O que se vê a partir de então é uma redistribuição geográfica dos investimentos e do mercado automotivo. Enquanto em 1990, 83% da produção de automóveis era realizada em países desenvolvidos e 17% nos emergentes e pobres, em apenas cinco anos essa pro-

porção passa a 77% e 23% (Freyssenet & Lung, 1996). Essa mudança foi observada graças a alteração da filosofia do fornecimento de veículos — trocando a exportação de automóveis pela “produção onde se vende” (iniciada pelos transplantes japoneses ainda nos anos oitenta) — e as vantagens comerciais das nações emergentes. Esses fatores provocaram uma avalanche de investimentos realizados pelas empresas automotivas nas nações em desenvolvimento. Apenas nos anos noventa foram instaladas 69 fábricas no mundo inteiro, das quais 60% delas nesses mercados, o que representou o triplo dos investimento realizados na década de oitenta nessa mesma região (Sturgeon & Florida, 2000).

Segundo Sturgeon e Florida (2000), no final da década de noventa o mercado automobilístico mundial poderia ser dividido em três grandes regiões para a produção e comercialização de automóveis listadas a seguir.

- **Região 1: Grandes Mercados dos Países Desenvolvidos**

Produção: Presença de grandes fábricas de alto desempenho, de mão-de-obra bem remunerada e responsáveis pelo projeto e desenvolvimento de novos veículos. Apresenta baixo número de exportações.

Mercado: Apresenta elevado nível de saturação. O investimento nessas localidades justifica-se pela manutenção de mercados estratégicos e domésticos.

Localização: Países sede dos principais fabricantes de automóveis, principalmente Estados Unidos, Japão, Alemanha, França e Itália.

- **Região 2: Periferia dos Países Desenvolvidos**

Produção: Presença de grandes fábricas de médio a alto desempenho e de baixo custo de mão-de-obra. Normalmente não desenvolvem projetos de novos veículos. Apresenta elevado número de exportações.

Mercado: Apresenta médio nível de saturação. O investimento nessas localidades se justifica principalmente pelo fornecimento de automóveis mais baratos ao mercado dos países desenvolvidos vizinhos integrantes do bloco econômico.

Localização: Nações emergentes vizinhas a grandes mercados de países desenvolvidos integrantes dos mesmos blocos econômicos. Exemplo: México e países do leste europeu.

- **Região 3: Grandes Mercados de Países Emergentes**

Produção: Presença de grandes e médias fábricas de baixo desempenho e de baixo custo de mão-de-obra. Normalmente não participam da fase de desenvolvimento de novos veículos. Baixo número de exportação.

Mercado: Apresenta baixo nível de saturação. O investimento nessas localidades justifica-se pelo impulsionamento das vendas e exploração de novos mercados.

Localização: Países em desenvolvimento que apresentam grandes populações como Brasil, China, Índia, Paquistão e Vietnam.

No entanto, um cenário sombrio para as empresas do setor automotivo começava a ser desenhado. As especulações a cerca dos atrativos dos países emergentes fizeram que os principais fabricantes de automóveis abrissem, ao mesmo tempo, grande quantidade de unidades de produção nesses locais. Por mais que as nações em desenvolvimento apresentassem grande número de potenciais consumidores era impossível que esses mercados absorvessem de maneira satisfatória a produção das inúmeras fábricas recém inauguradas.

Com o passar dos anos ficou claro que a maioria das nações emergentes, apesar de promissoras, não apresentava os índices de crescimento e o mercado consumidor projetados pela indústria automobilística. Esse superdimensionamento e a grande competitividade formaram um quadro que obrigava as firmas automotivas a operarem com grande nível de capacidade de produção ociosa e, conseqüentemente, baixíssima rentabilidade.

A competitividade do setor automobilístico chegava a tal ponto que, como nos anos setenta, alguns fabricantes inauguravam unidades de produção inviáveis economicamente, garantindo sua presença no mercado e apostando no crescimento do consumo em médio e longo prazo. Sturgeon e Florida (2000) exemplificam claramente o fenômeno ocorrido em meados dos anos noventa. Nesse período o Vietnam também foi contemplado com os investimentos da indústria automotiva com a inauguração de novas fábricas por onze empresas. Em 1997, aproximadamente 21.000 veículos foram vendidos nesse país, cerca de 16.000 provieram de importações, deixando as onze montadoras responsáveis pela demanda de apenas 5.000 carros. Para agravar o problema vivido por essas firmas, uma grande crise econômica atingiu os países asiáticos e conseqüentemente o Vietnam. Em

1998, o nível de utilização da capacidade produtiva era em média 8%, o que obrigou os fabricantes a reduzirem a jornada de trabalho dos operários e a limitarem a produção a algumas unidades por dia.

A grande crise gerada pelo excesso de capacidade de produção de automóveis nos países em desenvolvimento, e amplificada pelo colapso das economias asiática e da América Latina, ajudou o mercado automobilístico a entender de forma drástica a vulnerabilidade e os riscos de se investir nessas regiões. Sendo as nações emergentes as grandes propulsoras dos aumentos nas vendas, os fabricantes de automóveis teriam que adequar suas estratégias à realidade vivida nessas localidades.

As firmas automobilísticas tomaram medidas que visavam a diminuição dos problemas surgidos até então. Segundo Carvalho (2003) e Camargo (2006) numa situação como essa, gerada pela grande quantidade de empresas competidoras, um processo de concentração, com fusões, aquisições e alianças se torna uma alternativa viável para a eliminação de parte da capacidade ociosa, posto de trabalhos redundantes e diminuição dos riscos e dos custos de produção. Esse fenômeno pode ser notado comparando a evolução da concentração da produção mundial. Em 1981 as 15 maiores empresas eram responsáveis por cerca de 80% da produção de automóveis, e por volta de 1998 esse número cresce para 98% (Carvalho, 2003). De fato esse processo de centralização das empresas automotivas acontecia e começou a ganhar força no final da década de noventa como se observa em alguns casos expostos em Arbrix e Veiga (2001) e listados a seguir.

- Em 1996 a Ford Motor começa a controlar 33,4% da japonesa Mazda.
- Em 1998 a americana Chrysler e a alemã Daimler-Benz fundem-se formando a Daimler-Chrysler que posteriormente passou a controlar 37,7% das ações da Mitsubishi e 9,8% da Hyundai.
- Em 1999 a Renault adquire 36,8% da Nissan e incorpora a Samsung Motors.
- Entre 1998 e 2000 a GM obtém 20% das ações da Fiat, 20% da Fuji, 49% da Isuzu e 10% da Suzuki.
- Toyota aumenta sua participação na Hino Motors para 50,1%.

O medo do mercado automobilístico se tornar uma armadilha nas nações em desenvolvimento fez os investidores agirem de forma diferente. Enquanto no início do anos noventa o baixo índice de penetração de automóveis e o potencial de crescimento eram os principais motivadores de grandes investimentos nessas regiões, no final do século XX outros fatores passaram a ser analisados mais cautelosamente (Sturgeon & Florida, 2000):

- Na economia índices como renda per capita, taxa de crescimento e distribuição de renda passaram a ser profundamente estudados;
- Questões políticas como regime político adotado, políticas de exportação e importação, incentivos governamentais, estabilidade política e sistema legal começaram a ter um peso maior na escolha dos investimentos;
- Variáveis referentes à mão-de-obra oferecida — qualidade, preço e organizações sindicais — e à infra-estrutura disponível — logística, cadeia de fornecimento, sistema de distribuição de veículos e serviços de manutenção — também entraram na complexa equação formulada pelas empresas automotivas em busca da redução do risco oferecido por essas regiões.

Ainda na tentativa de blindar as empresas automotivas contra essas incertezas, os fabricantes de veículos começam a reestruturar suas fábricas nessas localidades, tornando-as menores, flexíveis — capazes de produzir grande variedade de modelos — e expansíveis — sendo rapidamente ampliada para atender eventuais aumentos na demanda (Sturgeon & Florida, 2000).

Além dos problemas surgidos nas últimas décadas, o processo de globalização trazia outras questões a serem solucionadas. Diferentemente da filosofia adotada pelos fabricantes de automóveis entre as décadas de cinquenta e setenta, quando os investimentos em fábricas e modelos obsoletos eram realizados em países emergentes motivados principalmente pela garantia da presença do mercado, o conceito de aplicação de recursos nessas regiões se baseava primordialmente no aumento das vendas. Entretanto, vender veículos em países em desenvolvimento se tornou algo ainda mais complexo. Ao se definir uma política de produção de carros populares, o que seria mais lógico para essas nações, o fabricante estaria perdendo o segmento dos veículos de luxo que apresentam um bom volume

de vendas iniciais puxado pelas classes mais abastadas. Outro fenômeno que influenciou os planos dos fabricantes foi o grau de sofisticação atingido pelos consumidores desses mercados em decorrência, entre outras coisas, da enorme popularização de novos meios de comunicação como Internet e canais de televisão por assinatura, fenômenos decorrentes da globalização (Sturgeon & Florida, 2000). Esses meios passaram a dar maior acesso à cultura dos países desenvolvidos, fazendo que as pessoas passassem a almejar, cada vez mais, veículos de design avançado e de melhor qualidade como aqueles observados freqüentemente nos novos meios de comunicação.

O desafio das empresas automotivas tornou-se ainda maior graças a globalização. O mundo tinha se transformado num grande mercado integrado, no qual ao mesmo tempo em que os consumidores passavam a demandar produtos cada vez mais homogêneos em termos de qualidade e sofisticação, cada região, ou até mesmo países, apresentavam interesses diferentes no que dizia respeito ao design e aos modelos. Para as firmas automobilísticas era impossível fabricar carros completamente diferentes para cada mercado, pois a perda com a economia de escala tornava essa opção proibitiva. A solução encontrada por muitas marcas de automóveis, principalmente as ocidentais como Ford, GM e Volkswagen, estava na “Plataforma Global”. A estratégia iniciada pela GM na década de vinte e adotada por algumas empresas ainda nos anos setenta era baseada na fabricação de um chassi compartilhado por vários modelos de veículos. A partir de então essa filosofia ganha mais força e evolui quando outros componentes principais também passam a ser compartilhados com um grande número de modelos, concentrando a diferenciação entre os automóveis no design. Desta maneira, os fabricantes conseguiriam tanto ampliar sua economia de escala, uma vez que os chassis e outros componentes passavam a ser fabricados em escala regional e/ou mundial, quanto atender às diferentes demandas por modelos e estilos de cada região. A globalização da plataforma além de possibilitar a construção de uma variedade maior de modelos de automóveis e reduzir o número de diferentes chassis e componentes fabricados, permitiu também uma rápida e barata introdução de novos modelos nos mercados (Freyssenet & Lung, 2000; Carvalho, 2003).

As mudanças que ocorriam no mercado automotivo mundial também atingiam a cadeia de fornecimento de autopeças. O sucesso do método de produção enxuta, no qual a

estrutura de suprimento de partes tem enorme importância, e a adoção dessas técnicas por grande parte das marcas ocidentais nas últimas décadas fizeram que as firmas de autopeças se desenvolvessem rapidamente. A recente internacionalização da produção de veículos através da filosofia “produzir onde se vende” obrigou a cadeia de fornecimento, que deveria operar junto às montadoras, a iniciar sua fase de internacionalização. A partir de então, um processo de centralização das atividades de fornecimento começou a acontecer quando grandes firmas de fornecimento como as americanas Delco e Delphi, a japonesa Denso e as européias Magneti Marelli e Bosch começaram a adquirir pequenas empresas locais. As empresas de autopeças então passaram a operar de forma global em busca de novos clientes nas diversas regiões do mundo (Freyssenet & Lung, 2000; Camargo, 2006).

Ainda nas duas últimas décadas do século XX a enorme competição vivida pelas empresas automotivas incentivava a busca por opções que pudessem agregar diferenças entre seus modelos e os da concorrência. O grande avanço da eletrônica e da microeletrônica nesse período ajudou a indústria automotiva a desenvolver novos itens de conforto e segurança para o automóveis como freios ABS, *air-bags* e computadores de bordo. Destaca-se que, no início do século XXI, a parcela de componentes eletrônicos presentes no custo do veículo já era em torno de 10%, e a previsão é de que em 2010 ela atinja 20% (McAlinden *et. al.*, 2000 *apud* Carvalho, 2003). O desenvolvimento e a fabricação desses novos componentes aliada à sofisticação nos métodos de produção, utilizando cada vez mais robôs e processos controlados por computador, obrigavam os fabricantes a possuir mão-de-obra mais qualificada e conseqüentemente de custo mais elevado.

Objetivando cortar as despesas de fabricação, começaram a surgir na indústria automotiva duas tendências distintas. A primeira foi o repasse da função de desenvolver e produzir um maior número de componentes para a cadeia de suprimento. Segundo Freyssenet e Lung (1999), no final do século XX, cerca de 70% do custo de fabricação do automóvel já era produzido pelas indústrias de autopeças. A segunda tendência, mais utilizada pelas marcas ocidentais, ficou conhecida como modularização, ou seja, ao invés de receber uma grande variedade de componentes separadamente para serem instalados, as montadoras passariam a receber módulos com maior valor agregado (Salerno & Dias, 2002). Esses módulos consistem num conjunto de componentes ou sub-sistemas já pré-montados fora

da linha e entregues na linha final de montagem, prontos para serem colocados no veículo em uma única operação. Com isso, as firmas automobilísticas procuraram reduzir a qualificação da mão-de-obra de montagem do veículo e, conseqüentemente, reduzir custos de fabricação. Essas alterações na relação entre fornecedores e indústria automotiva fizeram surgir uma grande pressão sobre a estrutura de suprimento em busca de preços cada vez mais baixos, desenvolvimento tecnológico e alta qualidade dos produtos (Freyssenet & Lung, 2000).

Os novos ingredientes surgidos na última década do século XX fizeram os fabricantes de automóveis passarem por um profundo período de adaptação. De uma maneira geral, as empresas automobilísticas estavam diante dos mesmos problemas trazidos pelo processo de globalização, mas, embora algumas soluções fossem adotadas de forma comum entre elas, as estratégias traçadas em médio e longo prazo pelas montadoras européias, japonesas e americanas tratavam os novos problemas de maneiras distintas, como foi abordado por Carvalho (2003) e resumido a seguir.

- **Firmas americanas**

Ford: Em 1994 a Ford lança o primeiro programa de globalização do mercado automotivo chamado de “Ford 2000”. Esse programa teve como objetivo utilizar de maneira ótima os recursos mundiais da empresa através da eliminação da duplicação de modelos, componentes e da sobreposição das operações nos Estados Unidos, na Europa e no resto do mundo, buscando diminuir os custos de desenvolvimento de produtos e aumentar as economias de escala de produção. O Ford 2000 também colocou em prática a estratégia americana de centralização das atividades de projeto e desenvolvimento a partir do lançamento do Focus, automóvel com status de “carro mundial”, pois foi idealizado para ser comercializado em todo planeta, começando em 1999 pela Europa e Estados Unidos e passando para as demais localidades em 2000. Contudo, o mercado norte-americano se tornou o principal empecilho na tentativa de implementar o seu programa para a globalização.

GM: Por volta de 1998 a montadora anuncia seu programa de reestruturação global nos moldes da sua concorrente americana. O seu plano teve como objetivos principais integrar as operações automotivas mundiais em um só grupo, reduzir o

número de plataformas de 16 para 8 e adotar sua subsidiária alemã, a Opel, como base para a sua expansão internacional. O conceito de plataforma flexível foi posto em ação com a fabricação do Corsa, automóvel projetado para países emergentes, mas que se tornou o carro mais vendido na Europa em 1996 e 1997. A partir de então, a montadora passou a dar uma maior ênfase à “plataforma global”, adaptando os carros às demandas regionais.

- **Firmas européias**

Volkswagen: O programa de reestruturação da montadora alemã concebido em 1994 e conhecido como “estratégia das plataformas” possuía três pontos fundamentais. O primeiro foi o corte de custo através da redução do número de plataformas de 16 para 4, que seriam utilizadas por todos os modelos da própria marca e de suas subsidiárias Audi, Seat e Skoda. O segundo ponto foi a utilização mais intensa de técnicas de fabricação flexível e da produção enxuta. Por fim, a Volkswagen colocou em prática o conceito de trabalho de fornecedores diretamente na linha de montagem.

Fiat: Procurando compensar as suas perdas no mercado da União Européia a Fiat passou a buscar, a partir dos anos noventa, uma maior diversificação geográfica das vendas, uma maior presença no segmento de veículos médios e uma atualização na sua linha de modelos. O lançamento do Palio, primeiramente no Brasil e posteriormente em outros países em desenvolvimento (tornando-se um sucesso de vendas), é um exemplo dessa estratégia. A Fiat também estabeleceu em 2000 uma aliança defensiva com a GM.

- **Firmas japonesas**

Toyota: Os planos de globalização da montadora japonesa passava pela elevação dos lucros operacionais, corte de custos, expansão da capacidade produtiva global e em países emergentes não asiáticos. Houve também um grande interesse pelo aumento na regionalização do desenvolvimento dos novos modelos, ao contrário da filosofia americana que era de centralização dos projetos. O primeiro resultado dessa mudança foi que o Corolla, originalmente produzido apenas em uma versão,

passou a ser fabricado em três versões diferentes: a européia, a norte-americana e a destinada para países em desenvolvimento.

O início do século XXI tem sido marcado pelos resultados das estratégias de competitividade traçadas ainda na década de oitenta e noventa e a implementação e manutenção das estratégias de globalização.

No que diz respeito aos planos de globalização, traçados nos anos noventa, ainda é prematuro definir com um grau de certeza satisfatório quem possui a estratégia mais vantajosa. Isso ocorre pois o processo de aceleração da integração global é um fenômeno relativamente recente e bastante dinâmico, fazendo que muitos dos planos traçados na segunda metade da década passada ainda se encontrem em estágio de implementação e/ou adaptação. Embora alguns autores, como Womack et. al. (2004) e Freyssenet e Lung (1997), procurem estabelecer tendências e cenários para o futuro da globalização no setor automotivo, é preciso deixar claro que outros fatores como o surgimento e a utilização de novas tecnologias, a entrada das marcas chinesas no mercado automobilístico e a intensificação do uso de combustíveis alternativos podem alterar o rumo da indústria automotiva nos próximos anos.

Quanto às estratégias de eficiência e competitividade adotadas pelos fabricantes americanos e europeus ainda nos anos oitenta, apesar delas terem diminuído a distância entre empresas ocidentais e orientais no que diz respeito a esses dois quesitos, esses planos não conseguiram alcançar os níveis estabelecidos pelos concorrentes asiáticos. A prova disto é a onda de fechamento de fábricas e demissões em massa por que passam as marcas Ford, GM e Volkswagen no início do século XXI. A General Motors, durante muito tempo a maior fabricante de automóveis do mundo, anunciou em 2005 a demissão de 30.000 funcionários e o fechamento de doze fábricas em todo mundo. Um dos principais motivos dessas medidas foi a tentativa de eliminar o déficit de US\$ 47 bilhões provocado pelas dívidas originárias dos planos de saúde de seus trabalhadores aposentados (Rydlewski & Silva, 2006). A ineficiência da GM é de tal magnitude que, segundo José Roberto Ferro especialista no setor automobilístico e presidente do *Lean Institute* Brasil (Rydlewski & Silva, 2006):

“A montadora americana tem uma margem reduzidíssima de lucro e ainda é obrigada a dar descontos para os consumidores ficarem com os veículos.”

Em 2006 a Ford também impôs corte de 30.000 postos de trabalho e o fechamento de quatorze unidades de produção visando ao equilíbrio de suas contas. A alemã Volkswagen também dá continuidade a sua procura por eficiência e planeja dispensar 15.000 trabalhadores em breve (Rydlewski & Silva, 2006).

Enquanto isso os japoneses da Toyota e Honda continuam na dianteira da competitividade, com fábricas mais eficientes, quadro de funcionários enxuto, benefícios trabalhistas contidos e grande sintonia com os consumidores. O resultado total dessas medidas é que o custo dos carros produzidos pela Toyota nos Estados Unidos é 10% a 30% menor do que a concorrência (Rydlewski & Silva, 2006).

É importante notar que as ações tomadas ao longo das últimas décadas pelas empresas automotivas, principalmente americanas e européias, visando ao aumento da competitividade atingiu diversos setores da cadeia automobilística. Inicialmente, as desvantagens em relação aos concorrentes asiáticos fizeram que as empresas do ocidente tomassem fortes medidas contra a sua própria estrutura, promovendo grandes cortes e reformulando seus métodos de produção ainda na década de oitenta. A corrida pela eficiência e pelo aumento das margens de lucro fez as empresas automobilísticas ampliarem seu espectro de ações, até então limitadas a sua própria estrutura. As firmas automobilísticas passaram então a pressionar outros setores da cadeia automotiva como o de fornecimento de autopeças. O que se viu nos anos noventa foi uma redefinição das relações entre as marcas de automóveis e os fornecedores, forçando os últimos a reduzir preços e melhorar a qualidade dos produtos.

Em meados da década de noventa observou-se que a busca pelo crescimento dos ganhos no mercado automobilístico finalmente atinge a cadeia de distribuição de veículos, e, a partir de então, esse setor entrou em processo de redefinição da sua estrutura e das suas funções na cadeia automotiva. Atualmente, as concessionárias são os novos reféns da frenética corrida das empresas de automóveis pelo aumento nas margens de lucro e eficiência (Arbix & Veiga, 2003; Freyssenet & Lung, 2000; Grande, 2004).

2.4 A História do Setor Automotivo no Brasil

A história do setor de automóveis no Brasil está intimamente ligada ao cenário mundial da indústria automotiva, à estrutura econômica estabelecida no país ao longo dos anos e à influência dos diferentes governos nesse setor.

No final do século XIX, como em outros países, o automóvel era para os brasileiros mais uma novidade em meio ao surgimento da luz elétrica, do telegrafo, do rádio e do telefone. Também considerado um artigo de luxo, o automóvel no Brasil só poderia ser adquirido por meio de importação de unidades prontas junto a fabricantes europeus ou americanos e, como nas outras regiões do planeta, dependia da habilidade mecânica de seus proprietários. Segundo (ANFAVEA, 2006) o primeiro carro a chegar em solo brasileiro foi um Peugeot importado em 1893 por Henrique Dumont, milionário produtor de café de São Paulo e pai do jovem Alberto Santos Dumont, futuro patrono da aviação.

Até 1919 o mercado automotivo brasileiro era abastecido exclusivamente por meio de importações, no entanto, nesse mesmo ano, a Ford Motor instala no Brasil sua primeira unidade de produção de veículos. Na verdade tratava-se de uma montadora, local onde eram montados os *kits* CKD importados por Ford diretamente dos Estados Unidos. Em 1925 a GM também constrói sua montadora no país, mostrada na Figura 2.2, a partir de então os dois maiores fabricantes mundiais de automóveis da época marcam presença em território brasileiro (ANFAVEA, 2006).



Fonte: ANFAVEA (2006).

Figura 2.2: Primeira fábrica da General Motors instalada no Brasil.

A partir de 1929 o mercado automotivo do Brasil começou a passar pelo seu primeiro período de turbulência com a Crise da Bolsa de Valores de Nova Iorque e a derrocada da economia cafeeira, que era a base da economia brasileira. Com o início da II Guerra Mundial, o mercado de automóveis, que era abastecido por importações de veículos das marcas européias e por veículos montados localmente pela Ford e GM, passou a sofrer algumas mudanças. A guerra interrompeu o fornecimento de automóveis e peças de reposição provenientes da Europa já que suas fábricas haviam passado a produzir materiais bélicos. Isso gerou dois fatos, um aumento do domínio americano no mercado brasileiro — uma vez que eles passavam a operar praticamente livres de concorrência — e o surgimento de uma frágil cadeia de suprimento de peças de reposição para os veículos europeus. Esse período, de crise na economia e guerra na Europa, estabeleceu alguns anos de baixo crescimento do mercado automobilístico nacional que durou até o início dos anos cinquenta.

Por volta de 1951 os veículos tinham um enorme peso nas importações brasileiras, consumindo 15,1% dos US\$ 1,1 bilhão gastos no mercado externo, superando o valor usado na compra de petróleo e trigo. As estimativas apontavam uma tendência de um gasto ainda maior com a importação de veículos e autopeças para os próximos anos. Com esses números em mãos o então Presidente da República Getúlio Vargas, empenhado em políticas nacionalistas, restringe as importações. Em agosto de 1952 Vargas proíbe a importação de autopeças com similar nacional, e em 1953, ano em que é fundada a Volkswagen do Brasil, ele interrompe a entrada via importação de veículos completos. Em 1954 tem fim, de forma trágica, o governo de Vargas, a indústria automotiva sofre o impacto do suicídio do presidente (ANFAVEA, 2006).

Em 1956 o então Presidente da República Juscelino Kubitschek assume o governo dando continuidade e aprimorando a idéia de estimular a indústria automobilística brasileira. Para isso foram realizados grandes investimentos na infra-estrutura dos setores de transporte, energia, siderurgia e petróleo, buscando a criação de condições mínimas para o surgimento e a atração de empresas automotivas. Segundo (ANFAVEA, 2006) o valor da produção industrial entre 1955 e 1961 teve crescimento, descontando a inflação, de 80%, com destaque para a indústria de aço 100%, mecânica 125%, eletricidade e comunicação 380% e de material de transporte 600%.

Juscelino também fundou o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), incorporando num só lugar as políticas e diretrizes delineadas nos governos anteriores. Uma das várias metas da GEIA era fabricar, em cinco anos, automóveis com 90-95% dos componentes produzidos em solo brasileiro (Shapiro, 1989). Segundo (ANFAVEA, 2006), já em 1959 a Volkswagen fabricou o primeiro Fusca com 95% das partes produzidas no Brasil. A GEIA também era responsável por políticas de atração de empresas automotivas para o país, que era realizada principalmente através da concessão de subsídios financeiros às empresas automotivas, diminuindo os riscos de se investir no Brasil (Shapiro, 1989).

Por volta de 1965, em meio ao cenário econômico e político conturbados, a Volkswagen assumiu a liderança do mercado automotivo brasileiro graças ao grande sucesso do Fusca. No final da década de sessenta, o Brasil testemunhava o início de um período de prosperidade econômica puxado principalmente pela produção industrial, a Volkswagen, a Ford e a GM eram responsáveis por 98% dos veículos produzidos no país, e dava-se início às primeiras exportações de automóveis construídos por mãos brasileiras. Em 1971 a indústria automobilística do Brasil ocupava o 10º lugar como produtor mundial de automóveis, e apenas seis anos mais tarde ocupou o 9º lugar. Em 1973, ano em que a economia começa a perder fôlego, a indústria automotiva liderava o crescimento industrial com taxas anuais acima dos 30%, nesse mesmo ano a Fiat decide investir diretamente no Brasil (ANFAVEA, 2006).

A última metade da década de setenta é marcada pela criação do Programa Nacional do Álcool, solução brasileira frente à crise do petróleo que assolava todo o mundo. O PróAlcool, como ficou mais conhecido, obteve relativo sucesso já que a demanda por carros com motores movidos a álcool foi intensa do fim dos anos setenta até a segunda metade dos anos oitenta devido ao baixo preço do combustível derivado da cana-de-açúcar se comparado à gasolina naquela época. Para atender a essa demanda, as principais marcas de automóveis presentes no país possuíam versões de seus automóveis movidas a álcool.

A década de oitenta foi marcada por uma profunda crise econômica e por mudanças políticas. O cenário econômico de alta inflação e encolhimento do PIB atingiu diretamente a indústria de bens de capital e consumo durável. Em 1984, a inflação alcançou 223,8% ao ano e a dívida externa brasileira chegou a US\$ 91 bilhões, cerca de 46% do PIB nacional.

As vendas de veículos no país caíram em torno de 30% se comparadas ao número de carros vendidos em 1979 (ANFAVEA, 2006).

Ainda no final da década de setenta a indústria automobilística brasileira já mostrava certo distanciamento do padrão mundial de desempenho e qualidade. O bloqueio às importações, imposto ainda na década de cinqüenta, fazia que as empresas automotivas instaladas no Brasil operassem praticamente sem concorrência. Essa relativa tranqüilidade não estimulava os fabricantes a investir na melhoria dos seus produtos e na modernização das indústrias. Nos anos oitenta a qualidade dos automóveis brasileiros e o desempenho da indústria nacional se distanciaram ainda mais dos padrões internacionais, isso porque os fabricantes ocidentais iniciaram a corrida em busca da melhoria de eficiência de seus métodos de produção e da qualidade de seus produtos em resposta à invasão dos automóveis japoneses. O Brasil, que praticamente não sentiu o abalo causado pelo método de produção enxuta devido ao fechado mercado interno, ficou fora dessa corrida. Como consequência, a indústria automobilística brasileira apresentava baixo nível de automação, baixa manufaturabilidade, alto custo e pouca qualidade dos produtos de eletrônica embarcada, elevada idade dos designs (enquanto na maioria dos países o ciclo de vida médio de um modelo era de 4 anos no Brasil ficava em torno de 15 anos) e práticas de manufatura, sistema de trabalho e políticas de recursos humanos obsoletos (Souza, 2004).

Em 1986, a Ford e Volkswagen do Brasil e da Argentina se unem na fabricação de automóveis com a criação da Autolatina, parceria que tinha como objetivo racionalizar e integrar a produção nos dois países, e se proteger das incertezas econômicas dessas localidades. A Autolatina era constituída por 51% de ações da Volkswagen e 49% de ações da Ford, nesse acordo os dois fabricantes manteriam as marcas em seus produtos mas compartilhariam projetos, sistemas, compras, motores e peças. O pacto viria terminar em 1995.

Ao final da década de oitenta e início dos anos noventa o Brasil passava por uma forte recessão econômica com a taxa de inflação anual atingindo quatro dígitos. Diversos planos econômicos tentaram contornar a situação caótica que assolava o país de forma generalizada. Em meio a esse quadro, o então presidente Fernando Collor de Melo, deu início à abertura da economia, permitindo a importação de produtos industrializados,

inclusive automóveis, forçando assim a indústria a competir com os produtos provindos de outros países. Até então, apenas quatro fabricantes — GM, Ford, Volkswagen e Fiat — ocupavam o mercado automotivo brasileiro de forma soberana e devidamente protegidos de qualquer ameaça externa. Isso fazia que essas marcas operassem com um certo grau de acomodação, ou seja, não era necessário investir na qualidade dos automóveis ou na eficiência das fábricas uma vez que o mercado brasileiro era grande o suficiente para abrigar as quatro empresas de forma harmoniosa.

O mercado automotivo brasileiro foi balançado pela nova realidade vivida pelas empresas do setor automobilístico. Carros das marcas, até então pouco conhecidas, Renault, Peugeot, Toyota, Honda, Audi, Mercedes-Benz, entre outras, passaram a estar disponíveis aos brasileiros e concorriam com os automóveis produzidos pela Fiat, Ford, GM e Volkswagen. A indústria automobilística brasileira viu-se obrigada a reestruturar seus produtos, infra-estrutura e estratégias de forma a combater a concorrência dos automóveis importados.

A distância entre os automóveis produzidos pelas empresas brasileiras e os carros fabricados nos Estados Unidos, Europa e Japão era imensa. De qualidade muito superior, era bastante comum encontrar em qualquer veículo desses três países itens como direção hidráulica, vidros elétricos, travas elétricas, alarme, transmissão automática, ar-condicionado, entre outros. Nos modelos brasileiros esses dispositivos eram considerados de luxo e alguns desses não chegavam sequer a ser disponibilizados pelos fabricantes brasileiros.

A indústria automobilística brasileira também se encontrava sem condições de concorrer com os novos padrões internacionais de produtividade impostos pelos japoneses. As empresas automobilísticas brasileiras então iniciaram um gradual processo de reformulação de sua estrutura em busca de competitividade. O primeiro setor a ser atingido pelas reformas na indústria automotiva foi a indústria de autopeças. Como ocorria no restante do mundo a importância da cadeia de fornecimento de peças estava aumentando e, por isso, começava a surgir uma grande pressão em busca de qualidade e preços baixos. Um bom exemplo desse fenômeno foi a introdução, pela GM, do programa de *global sourcing* devido ao redimensionamento de seus veículos em escala mundial de modo que as peças

pudessem ser adquiridas em qualquer país. Com isso, a GM do Brasil convocou seus fornecedores a colocar seus preços nos níveis internacionais, ou seja, mais baixos, exigindo uma redução imediata de 15% (ANFAVEA, 2006).

Até a metade da década de noventa o governo do Brasil procurou formas para estabilizar a economia, conseguindo finalmente em 1994 controlar a inflação e aumentar o poder de compra da população. Nesse período, fatores como a qualidade e o design dos automóveis importados já seduziam os brasileiros, e as vendas dos automóveis importados dispararam. Se em 1991 foram vendidos 14.820 automóveis provenientes de outros países em 1995 esse número cresceu para 300.482 veículos (Anuário da indústria automobilística brasileira 2005, 2006). Enquanto isso, as quatro marcas que produziam automóveis no país investiram fortemente no setor de carros populares.

A segunda metade da década de noventa é marcada pela chegada de novos fabricantes de automóveis no Brasil. Estimulados pela saturação e alta competitividade nos grandes mercados consumidores dos Estados Unidos, Japão e Europa, e devido ao sucesso das importação nos anos anteriores, marcas como Honda, Mitsubishi, Nissan, DaimlerChrysler, Land Rover, Renault e PSA Peugeot/Citroën instalaram fábricas no país. Enquanto isso, GM, Ford, Fiat e Volkswagen empenhavam-se em reestruturar as técnicas de produção e as estratégias de mercado. Nos métodos de produção a filosofia enxuta ganhava força com a entrada das novas empresas automotivas, o fortalecimento da relação cliente-fornecedor, desverticalização da produção entre outras características das técnicas de fabricação japonesa começaram a ser aplicadas. Já no que diz respeito às estratégias de mercado adotadas nos anos noventa, enquanto as novas empresas procuravam se estabelecer no mercado a Ford, GM, Fiat e Volkswagen escolhiam caminhos diferentes para encarar os novos concorrentes como foi abordado em Silva (2001) e resumido a seguir.

Fiat: Adotou a estratégia de vender automóveis mais baratos. Investiu fortemente no segmento de carros populares, obteve a liderança de mercado durante quatro anos e manteve uma disputa acirrada com a Volkswagen até 1998;

Ford: Perdeu parte de sua fatia no mercado pela falta de definição de um mercado-alvo. Por volta de 1999 a empresa buscou reforçar o nome das marcas e fortalecer a identidade do grupo junto ao mercado como tentativa de recuperar o espaço perdido;

GM: Apostou no marketing de segmentação da marca, já que possuía o melhor *mix* de produtos. Dessa maneira a empresa buscava a liderança em cada segmento, minimizando os estragos ocorridos com a abertura de mercado. A GM deu prioridade ao segmento dos veículos mais potentes que agregam mais valor ao produto e conseqüentemente geravam maior lucratividade se comparada ao seus concorrentes.

Volkswagen: Perdeu mercado, principalmente para a Fiat, devido à falta de competitividade em preços no segmento de carros populares. Ainda manteve importante parcela do mercado procurando relacionar a marca com qualidade.

Tabela 2.7: Líderes de vendas internas de veículos nacionais (automóveis e comerciais leves) no atacado em 1990 e 1999.

Posição	1990	Fatia do Mercado (%)	1999	Fatia do Mercado (%)
1º	Volkswagen	38,8	Volkswagen	27,3
2º	GM	25,3	Fiat	24,8
3º	Ford	18,8	GM	21,5
4º	Fiat	15,7	Ford	6,4
	Total	98,6	Total	80,0

Fonte: Dados compilados Anuário da indústria automobilística brasileira 2005 (2006).

Pode-se observar na Tabela 2.7 que durante a década de noventa verificou-se um reposicionamento dos fabricantes quanto à participação no mercado automobilístico devido às estratégias desenvolvidas nesse período e à abertura do mercado. É visível também que as novas marcas instaladas no país abocanharam nesse período aproximadamente 20% do mercado automotivo brasileiro. Segundo Arbix e Veiga (2001), durante o período entre 1995 e 1999 as principais empresas automotivas do mundo investiram mais de US\$ 17 bilhões no país.

O início do século XXI é marcado pela continuidade da estabilidade econômica e dos investimentos em novas fábricas e em ampliação e modernização das antigas plantas de produção de veículos. A reformulação das estratégias de produtos das montadoras no Brasil fez que projetos ultrapassados que sobreviviam por décadas fossem trocados por projetos de carros globais. Por volta de 2000, dos dez automóveis mais fabricados no mundo cinco já eram montados no país.

O Brasil se consolidou de vez como um importante mercado consumidor de automóveis. Em 2003, o país era um dos principais mercados do Grupo Volkswagen, as vendas da filial brasileira eram responsáveis por cerca de 9,5% do total mundial. Em 2005, a General Motors do Brasil era a segunda maior operação fora dos Estados Unidos e a maior subsidiária da GMC (braço da GM responsável pela produção caminhões, ônibus, caminhonetes, vans e utilitários grandes) na América do Sul (ANFAVEA, 2006).

As montadoras começaram a investir de forma mais direta em pesquisa e desenvolvimento de automóveis nas filiais brasileiras. Um exemplo disso foi o desenvolvimento dos veículos bicombustível, movidos por dois combustíveis diferentes mais comumente o álcool ou a gasolina, ou por sua mistura. Esse tipo de carro foi posto no mercado em 2003 e desde de então vem se transformando num grande sucesso de vendas. No ano de seu lançamento os automóveis bicombustível corresponderam a 3,5% das vendas internas no atacado, já em 2004 esse número salta para 21,5% e em 2005 53,2% dos carros licenciados no Brasil funcionavam com dois combustíveis (Anuário da indústria automobilística brasileira 2005, 2006). Outro bom exemplo do investimento em projetos realizados pelas montadoras foi o lançamento do Volkswagen Fox em 2004, automóvel projetado e desenvolvido no país e que hoje é comercializado em toda América Latina e Europa.

A expectativa é que as montadoras continuem investindo em novos produtos e novas fábricas nos próximos anos. A começar por 2007, estão previstos aportes superiores a R\$ 10 bilhões, montante anunciado por sete das onze fábricas de carros instaladas no Brasil, o que promete esquentar ainda mais a competição nesse mercado (Machado, 2006).

As figuras 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6 a seguir, apresentam algumas informações a respeito da evolução do mercado automobilístico brasileiro nos últimos cinquenta anos. A Tabela 2.8 apresenta o ranking de vendas de automóveis em 2005. Os dados para elaboração dos gráficos foram obtidos no Anuário da indústria automobilística brasileira 2005 (2006).

Embora as perspectivas sejam de ventos favoráveis tanto para as marcas de automóveis quanto para as empresas de autopeças, nem todos os setores da cadeia automotiva vislumbram um horizonte sem nuvens. É o caso da cadeia de distribuição de automóveis.

Ainda em 1995, diante da explosão das importações, foi editada a primeira versão do Novo Regime Automotivo que concedia benefício para as empresas instaladas no Brasil,

Tabela 2.8: Líderes de vendas internas de veículos (automóveis e comerciais leves) no atacado em 2005.

Posição	2005	Participação nas vendas totais (%)
1º	Fiat	25,0
2º	GM	22,5
3º	Volkswagen	22,0
4º	Ford	12,0
5º	Peugeot/Citroën	4,9
6º	Toyota	3,7
7º	Honda	3,5
8º	Renault	2,9
9º	Mitsubishi	1,4
10º	DaimlerChrysler	0,5
11º	Nissan	0,5
Total		98,9

Fonte: (Anuário da indústria automobilística brasileira 2005 (2006)).

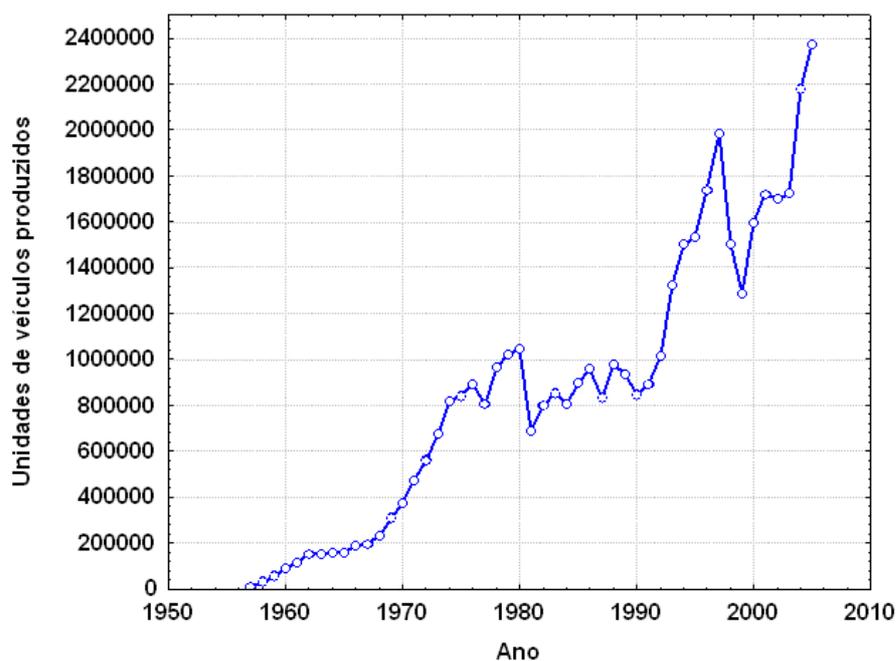


Figura 2.3: Evolução da produção nacional de veículos entre 1950 e 2005.

procurando assim se manter na disputa por investimentos com os países do Leste europeu, a China e a Argentina. Esse novo regime automotivo beneficiou diretamente as marcas de veículos em detrimento da indústria de autopeças, de fornecimento de insumos, matérias-primas e bens intermediários, do sistema de distribuição e dos trabalhadores. Enquanto o governo concedia proteção tarifária as montadoras já instaladas no país, o restante da cadeia passou a ter sua rentabilidade pressionada pela reestruturação e modernização que

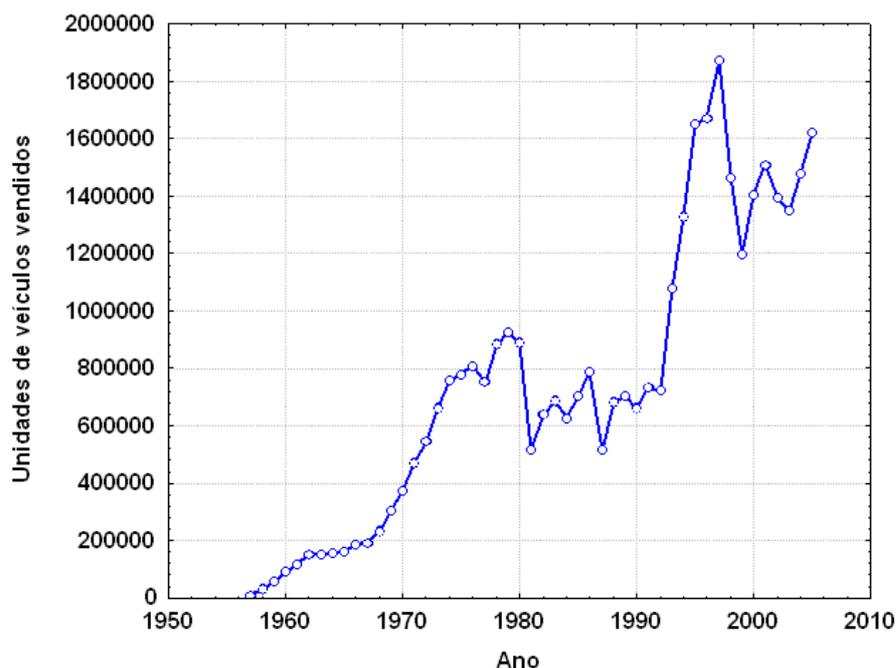


Figura 2.4: Evolução das vendas internas de veículos entre 1950 e 2005

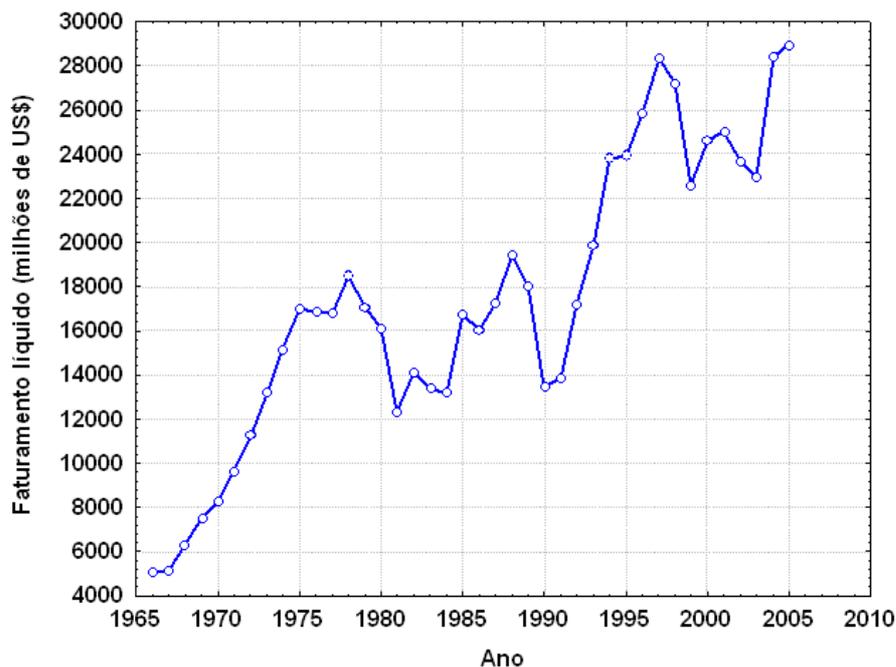


Figura 2.5: Evolução do faturamento líquido com veículos entre 1966 e 2005

passava o mercado automobilístico (Arbix & Veiga, 2003). Assim, as empresas se fortaleciam ainda mais, cabendo a elas repassarem boa parte das pressões por competitividade e eficiência para os outros setores da cadeia automotiva.

As primeiras camadas a testemunharem a força das montadoras na busca por eficiência e competitividade foram o setor de autopeças, com a demanda por preços baixos e produto



Figura 2.6: Evolução das exportações e importações de veículos, motores e componentes entre 1950 e 2004.

de maior qualidade, e os trabalhadores da indústria automobilística, que tiveram redução no número de postos de trabalho. As empresas de distribuição de automóveis sentiram a mudança no mercado automotivo quando se viram obrigadas a reduzir suas margens de lucro. Segundo dados da revista britânica *The Economist*, em 1998 os revendedores brasileiros de automóveis obtiveram um retorno sobre as vendas de carros quase três vezes menor do que os revendedores britânicos e americanos, correspondente à metade da rentabilidade dos supermercados brasileiros e cinco vezes menor que a do setor de eletrodomésticos (Arbix & Veiga, 2003).

Embora a situação seja difícil para as empresas distribuidoras de automóveis é importante lembrar que esse setor ainda não sofreu nenhum terremoto semelhante aos que aconteceram nas próprias fábricas, nas indústrias de autopeças e com os trabalhadores. No entanto, as empresas automobilísticas vêm dando sinais de que as firmas brasileiras de venda de veículos serão ainda mais pressionadas na busca por eficiência e rentabilidade.

3 Distribuição de Automóveis e a Crise do Setor

3.1 Introdução

Em meados da década de noventa, os caminhos trilhados pela evolução do setor automotivo finalmente chegaram à rede de distribuição de automóveis. Desde então, vários fatores vêm modificando a estrutura e o modo de operar desse setor em todo o planeta.

Este capítulo tem como objetivo descrever, de forma geral, a rede de distribuição de automóveis, analisando as principais características desse setor nos três mercados mais importantes — Estados Unidos, Europa e Japão — e no Brasil. Também é função desse capítulo abordar as peculiaridades da legislação que rege o sistema de distribuição nesses quatro países, comentando as influências que ela exerce sobre as vendas de veículos novos. Por fim, destaca-se a crise que vem acometendo o setor, procurando estabelecer sua causa e seu impacto na estrutura e no papel da rede distribuidora.

3.2 A Rede de Distribuição de Automóveis

O desenvolvimento do setor automobilístico, ao longo das décadas, levou a filosofia de divisão do trabalho para além do chão das fábricas. Se no início do século XX cada empresa automotiva era responsável pela fabricação das peças, montagem dos veículos e distribuição dos automóveis, no início do século XXI essas atividades encontram-se divididas em segmentos especializados, como o setor de autopeças, as montadoras e os distribuidores.

A rede de distribuição de automóveis¹ se tornou, predominantemente, um canal de distribuição indireto, ou seja, os fabricantes de automóveis passaram a utilizar uma infraestrutura varejista composta por franquias, também chamadas de concessionárias ou vendas.

¹O termo rede de distribuição será utilizado aqui para denominar o setor responsável pela venda de carros novos.

Atualmente, a relação das revendas com os fabricantes de automóveis é baseada nos sistemas contratuais, os quais estabelecem direitos e obrigações para os membros do canal. O sistema contratual de franquias, adotado pela rede de distribuição de veículos, é composto por um elemento central, nesse caso as montadoras, e vários agentes secundários, os donos das concessionárias. Esses revendedores utilizam em suas atividades a marca e os produtos fornecidos pelas empresas automotivas, operando como uma extensão dessas. É importante lembrar que as franquias investem capital próprio, assumindo risco de perda ou de ganho, e seus balanços e demonstrativos de renda não se confundem com os das montadoras (Ferreira, 2006).

Regra geral, ao longo dos anos, as concessionárias passaram a comercializar de forma exclusiva veículos de determinada marca, tornando-se suas representantes junto aos consumidores. As montadoras, por sua vez, procuraram garantir que as revendas exercessem cinco funções principais: venda de carros novos, venda de carros usados, manutenção de veículos, distribuição de peças de reposição e financiamento de veículos (Mercer, 1994).

Esse modelo básico de distribuição nasceu nos Estados Unidos na década de trinta e se tornou bastante utilizado no mundo inteiro (Mercer, 1994). Isso faz que os sistemas de distribuição utilizados em várias nações possuam algumas características em comum. Por exemplo, atualmente, a maioria dos sistemas de distribuição adotados nos países procuram atender o consumidor final oferecendo um conjunto integrado de serviços (venda de carros novos e usados, serviços de manutenção, distribuição de peças de reposição e financiamento de veículos) num mesmo local. Alguns desses sistemas baseiam-se no princípio da exclusividade, ou seja, as montadoras devem possuir uma rede de concessionárias que comercialize exclusivamente produtos da marca, estabelecendo uma identidade junto às revendas (Grande, 2004). Vários modelos de distribuição utilizam a filosofia *push*, na qual a quantidade de produto ofertado nas concessionárias praticamente independe da demanda. Entretanto, em alguns países, como Japão e Alemanha, a filosofia *build-to-order*, venda por encomenda, é bastante popular (Buzzavo & Volpato, 2001).

Embora os sistemas de distribuições adotados em diferentes localidades possuam similaridades em algumas funções básicas, os diferentes caminhos tomados pela evolução do mercado automotivo em cada região do mundo motivou o surgimento de variações entre

os modelos adotados. Por esse motivo, procura-se descrever as redes de distribuição nos três principais mercados automotivos — Estados Unidos, Japão e Europa — e também no Brasil, destacando-se as características e peculiaridades desse setor nessas localidades, o que permite uma compreensão geral do funcionamento das revendas de carros novos nesses diferentes países.

3.2.1 A Rede de Distribuição nos Estados Unidos

A rede americana de distribuição de automóveis trata-se de um canal indireto, ou seja, as montadoras são proibidas de comercializar seu produto diretamente com o consumidor final. Outra característica é a exclusividade territorial que não permite que nenhuma outra revenda, de uma mesma marca, seja instalada numa região onde uma de suas franquias já opera. Nos Estados Unidos é permitido que uma franquia opere as vendas de mais de uma marca, no entanto as montadoras incentivam as concessionárias a trabalhar apenas com os seus produtos (Buzzavo & Volpato, 2001; Grande, 2004).

Segundo dados da NADA *Data 2006 report: economic impact of americans new-car and new-truck dealers* (2006), a cadeia de distribuição americana contava, em 2006, com 21.495 concessionárias, e, de acordo com os números mais recentes, comercializou um total de 16,9 milhões de veículos em 2005.

A rede de distribuição dos Estados Unidos é bastante diversificada, a sua estrutura é composta desde pequenos revendedores até grandes concessionárias de automóveis, também conhecidas como *megadealers*. No entanto, nos últimos vinte anos observou-se mudança no número de pequenas e grandes franquias.

Em 1986, em torno de 30,8% das revendas instaladas no território americano comercializavam menos de 150 automóveis por ano, e 18,2% vendiam mais de 750 unidades. Já em 2006, esses números se invertem, sendo 15,9% as franquias que vendem menos de 150 carros por ano e 30,0% as que comercializam mais de 750, como mostra a Tabela 3.1.

Este comportamento de redução do número de pequenas revendas e aumento da quantidade de grandes concessionárias reflete a busca por aumento de escala das vendas e conseqüentemente redução de custos de operação. Esse processo de concentração de capital que ocorria por meio da incorporação de pequenas franquias por grandes grupos de

Tabela 3.1: Participação das concessionárias, segundo o volume de carros comercializados anualmente, no número total de franquias dos Estados Unidos.

Ano	Percentual das Concessionárias dos EUA			
	Menos de 150 carros	150 a 399 carros	400 a 749 carros	Mais de 749 carros
1986	30,8%	33,4%	17,7%	18,2%
1996	20,5%	31,1%	23,0%	25,5%
2006	15,9%	26,5%	27,6%	30,0%

Fonte: NADA DATA Report 2006.

concessionárias passou a assolar a rede de distribuição de automóveis em todo o mundo. Segundo Buzzavo e Volpato (2001), nos Estados Unidos, mais de 30% das concessionárias pertencem a grandes grupos de vendas, como AutoNation, Sonic Automotive e United Auto Group, 5% desses grandes grupos são responsáveis por 30% das vendas totais de veículos. Esse processo provocou uma redução de 14,5% no número de vendas americanas nos últimos vinte anos (NADA Data 2006 report: economic impact of america's new-car and new-truck dealers, 2006).

A rede de distribuição americana concentra suas atividades nas cinco funções básicas: venda de automóveis novos, venda de usados, manutenção, distribuição de peças e financiamento. É comum condensar algumas dessas funções para analisar o desempenho das vendas. Por exemplo, as atividades venda de carros novos e venda de carros usados englobam os respectivos setores de financiamento, já a distribuição de peças e manutenção entram em uma só categoria, a de peças e serviços. A seguir, encontram-se a participação desses segmentos sobre as vendas totais e sobre o lucro operacional total nas concessionárias americanas.

Tabela 3.2: Participação das principais atividades da concessionária na formação do lucro operacional total.

Atividade	Participação no lucro operacional total (%)				
	2001	2002	2003	2004	2005
Venda de carros novos	26,0	35,0	27,0	30,0	14,5
Venda de carros usados	26,0	17,0	27,0	13,0	27,0
Peças e serviços	48,0	48,0	46,0	57,0	58,5

Fonte: NADA DATA Report 2002, 2003, 2004, 2005 e 2006.

Analisado a Tabela 3.2, percebe-se que as vendas americanas obtêm a maior parte

Tabela 3.3: Participação das principais atividades da concessionária nas vendas totais.

Atividade	Participação nas vendas totais (%)				
	2001	2002	2003	2004	2005
Venda de carros novos	59,4	59,6	59,9	60,9	60,2
Venda de carros usados	29,0	28,6	28,3	27,5	28,1
Peças e serviços	11,6	11,8	11,8	11,5	11,7

Fonte: NADA DATA Report 2002, 2003, 2004, 2005 e 2006.

do seu lucro operacional por meio das atividades de distribuição de peças e de serviços. As vendas de carros novos e usados, que apresentam grandes variações no índice de participação, vêm se alternando como segunda maior fonte de lucro operacional. Destaca-se a pequena participação das vendas de carros novos em 2005.

A Tabela 3.3 mostra que as vendas de carros novos lideram a participação nas vendas totais das concessionárias, seguida pelas vendas de carros usados e pela distribuição de peças e serviços.

A análise dessas duas tabelas indica a reduzida margem de lucro obtida pelas franquias americanas na venda de carros novos. Em 2005 por exemplo, embora a comercialização de veículos novos contribuisse com 60% da arrecadação das vendas, a sua contribuição efetiva com o lucro operacional da empresa foi de apenas 14,5%. Enquanto isso, a distribuição de peças e serviços em geral, que possuem menor valor agregado nas operações de venda correspondendo a 11,7% do total, geraram lucro operacional quatro vezes maior que a venda de carros novos em 2005.

3.2.2 A Rede de Distribuição na Europa

Embora o sistema de distribuição europeu de automóveis apresente grande heterogeneidade, as principais nações integrantes desse mercado — Alemanha, Reino Unido, França e Itália — apresentam diversos aspectos em comum. Destacam-se três: o fato das concessionárias européias não serem obrigadas a oferecer os serviços de vendas de carros e de distribuição de peças e manutenção num só local, a permissão de venda direta de automóveis para o consumidor por parte das montadoras ou por concessionárias operadas por elas e a possibilidade da existência de franquias multi-marcas (Grande, 2004).

A rede distribuidora da Europa era, de forma geral, composta por revendedores principais, sub-revendedores e agentes. Desde os anos noventa, a organização da rede distribuidora tem sido alterada. A diminuição nas margens de lucros da venda de automóveis novos fez que as sub-revendas praticamente desaparecessem em alguns países (na Holanda, entre 1997 e 2004, a redução no número de sub-revendas foi de 90% (London Economics, 2006)), ao mesmo tempo, o número de franquias principais também sofreu redução (Grande, 2004). Considerando os 12 países da Europa — Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Dinamarca, Espanha, Estônia, Hungria, Holanda, Polônia, Portugal e Suécia —, que juntos correspondem a 89% do mercado automotivo europeu, o número de concessionárias diminuiu de 100.178 em 1998 para 68.233 em 2004, uma redução de aproximadamente 32% (London Economics, 2006).

É importante notar que embora o número de franquias estivesse diminuindo, ele ainda se encontrava elevado. Isso fica claro quando se compara o tamanho da rede de distribuição da Europa e dos Estados Unidos. Em 2004, embora com mercados de mesmas proporções — as vendas americanas giravam em torno de 16 milhões de veículos e as européias (nos 12 principais países) em torno de 14 milhões de veículos — a rede de distribuição americana era composta por 21.650 concessionárias, enquanto a européia contava com cerca de 68.233 revendas (London Economics, 2006).

O fenômeno de concentração que começava a ocorrer nas revendas da Europa era parecido com o que ocorria nas franquias americanas. Segundo Buzzavo e Volpato (2001), no mercado europeu, apenas 3% das concessionárias possuíam uma venda anual acima de 1.000 veículos, enquanto 61% negociavam anualmente menos de 150 carros. Ou seja, existia um grande número de pequenas empresas que apresentavam baixíssimo volume de vendas, o que significava lucratividade insuficiente para promover os investimentos em infra-estrutura e treinamentos que passavam a ser exigidos pelas montadoras. Segundo London Economics (2006), entre 1995 e 2004, o número de vendas de automóveis por revendedores principais aumentou, em média, cerca de 29% nos países do oeste europeu, resultado da concentração da rede de distribuição.

Também merece destaque o aumento de revendedores que operam franquias de várias marcas, quer seja num mesmo *showroom* ou em diferentes. Em 1997, 7,5% dos revende-

dores trabalhavam com automóveis de mais de uma montadora, já em 2004 esse número aumenta para 17,1% (London Economics, 2006).

A Tabela 3.4 mostra a tendência da composição do lucro das concessionárias européias de uma forma geral. Pode-se observar que elas se apóiam na distribuição de peças e serviços, que também é chamado de *after-sales*. Por outro lado, a venda de carros novos ainda tem grande importância na formação do lucro dessas empresas.

Tabela 3.4: Participação das principais atividades da concessionária na formação do lucro total.

Atividade	Participação no lucro total (%)
Venda de carros novos	40,0
Venda de carros usados	11,0
Dist. peças e serviços	49,0

Fonte: Buzzavo e Volpato (2001).

3.2.3 A Rede de Distribuição no Japão

O sistema de distribuição japonês funciona segundo as cinco funções básicas de uma revenda. No entanto existem três características que devem ser destacadas: a forte presença das montadoras no segmento, a utilização de diversos canais e baixo estoque.

As revendas japonesas possuem uma relação bastante estreita com as montadoras nacionais. No Japão os fabricantes de automóveis operam ou participam no capital de quase metade de suas concessionárias (Nishimura & Morita, 2002). O pequeno número de concessionárias por marca ajuda as empresas automotivas a participar de forma mais ativa, com assistência técnica, tratamento preferencial com relação a pagamentos, suporte estratégico e de gestão, junto a suas revendas (Nishimura & Morita, 2002). Esse comportamento faz que a rede de distribuição nipônica seja de fato um prolongamento dos fabricantes, deixando de maneira mais eficiente a identidade da marca junto aos consumidores.

A rede de distribuição de veículos no Japão é formada por diversos canais de acesso ao consumidor. A segmentação dos produtos motiva as montadoras a utilizar um ou mais canais específicos para disponibilizar seus veículos para potenciais compradores. Deste modo, os fabricantes têm as opções de comercializar um mesmo automóvel diretamente

com o consumidor, disponibilizá-lo em suas franquias ou até mesmo utilizar o sistema de venda porta-em-porta, comum no país. Não por acaso, esse modelo multi-canal, utilizado para um mesmo segmento, gera intensa disputa entre os vários canais de uma mesma montadora (Nishimura & Morita, 2002; Buzzavo & Volpato, 2001).

Outra característica importante no sistema de distribuição japonês é a baixa presença de estoques. Um das razões disso é que, ao contrário do que acontece na maioria dos países, as concessionárias no Japão são quem determinam o tamanho do seu estoque e não as montadoras (Buzzavo & Volpato, 2001). Nishimura e Morita (2002) ainda explicam que a população japonesa é mais propensa a adquirir seus automóveis sem sair de casa, através da Internet, catálogos ou outros meios. Esse comportamento faz que cerca de 50% da venda de carros novos seja feitas por encomenda. Assim, a produção de automóveis é bastante integrada a demanda, evitando a presença de veículos de pouca aceitação nos pátios das revendas.

A rede de distribuição do Japão também sofreu o impacto do aumento da competitividade e da redução das margens de lucro, no entanto, de forma bem menos violenta quando comparada às redes de outros países. Um exemplo disso é observado na diminuição do número de revendas entre 1991 e 1999. Enquanto os Estados Unidos testemunhavam uma redução de 7,4% no seu número de revendas, a quantidade de franquias japonesas encolhia apenas 1,5% (Miwa & Ramseyer, 2001).

Tabela 3.5: Participação das principais atividades da concessionária na formação do lucro total.

Atividade	Participação no lucro total (%)	
	1997	2001
Venda de carros novos	44,5	48,0
Venda de carros usados	9,5	8,0
Dist. peças e serviços	46	44,0

Fonte: Buzzavo e Volpato (2001) e de Miwa e Ramseyer (2001).

A tendência de formação do lucro das concessionárias no Japão está dividida entre as vendas de carros novos e a distribuição de peças e serviços, como pode ser observado na Tabela 3.5. Ao contrário dos Estados Unidos e da Europa, o lucro com as vendas de carros novos é mais importante que a venda de peças e serviços, e a venda de veículos usados representa uma pequena contribuição na formação do lucro (Buzzavo Volpato, 2001). Esse

comportamento também sugere que as franquias japonesas vêm sendo atingidas em menor proporção pelas instabilidades do setor.

3.2.4 A Rede de Distribuição no Brasil

O sistema brasileiro de distribuição de automóveis novos utiliza atualmente dois canais para atingir seus consumidores: a rede de concessionárias e a Internet (Grande, 2004).

A rede de concessionárias no Brasil opera baseada, principalmente, nas cinco funções integradas: venda de novos, venda de usados, serviços, distribuição de peças e financiamento. Cada montadora é responsável por definir sua própria rede, na qual cada loja comercializa apenas a marca do fabricante.

O sistema de distribuição brasileiro é composto por aproximadamente 2.300 concessionárias (ANFAVEA, 2006) que em 2005 comercializaram cerca de 1,6 milhões de automóveis (Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil 2005, 2006).

Ao contrário dos Estados Unidos e da Europa a estrutura de distribuição de veículos no Brasil apóia-se em pequenas e médias empresas familiares, correspondendo a mais de 80% das vendas. A presença de *megadealers*, 0,3% das franquias brasileiras, ainda é muito baixa se comparada à Europa e aos Estados Unidos. A Tabela 3.6 apresenta o percentual das empresas pequenas (vendem até 20 veículos por mês), médias (vendem de 21 a 50 veículos por mês), médias grande (vendem de 51 a 100 veículos por mês), grande (vendem de 101 a 400 veículos por mês) e *megadealers* (vendem mais de 401 veículos por mês) (FENABRAVE, *apud* Ferreira, 2006).

Tabela 3.6: Participação de concessionárias pequenas, médias, médias grande, grandes e megadealers no número total de vendas da rede de distribuição de veículos.

Porte das Revendas	Percentual de Concessionárias
Pequenas	45,5
Média	35,6
Média Grande	11,9
Grande	5,7
<i>Megadealers</i>	0,3

Fonte: FENABRAVE *apud* Ferreira (2006).

Já a participação das empresas no faturamento total do setor ocorre de maneira mais homogênea. A metade desse faturamento encontra-se com as pequenas e médias concessionárias, a outra metade com as médias grande, grandes e *megadealers*, como pode ser observado na Tabela 3.7.

Tabela 3.7: Participação de concessionárias pequenas, médias, médias grande, grande e megadealers no faturamento total da rede de distribuição de veículos.

Porte das Revendas	Percentual do Faturamento
Pequenas	27,8
Média	24,8
Média Grande	18,0
Grande	23,0
<i>Megadealers</i>	6,8

Fonte: FENABRAVE *apud* Ferreira (2006).

No que diz respeito à formação do lucro das empresas distribuidoras de veículos novos, as vendas brasileiras dependem principalmente das vendas de carros novos, representando mais da metade da fonte de lucro. Em segundo e terceiro lugar vêm a distribuição de partes e serviços e as vendas de veículos usados respectivamente. É importante destacar que esse comportamento faz que a rede de distribuição de automóveis no Brasil esteja mais vulnerável à crise que vem acometendo o setor.

Tabela 3.8: Participação das principais atividades da concessionária na formação do lucro total em 2001.

Atividade	Participação no lucro total (%)
Venda de carros novos	55,0
Venda de carros usados	25,0
Dist. peças e serviços	10,0

Fonte: FENABRAVE e ASSOBRAV *apud* Grande (2004).

O sistema de distribuição brasileiro possui algumas características específicas. As vendas normalmente trabalham com altos estoques de carros novos, isso acontece pois as montadoras estabeleceram um sistema de quotas. Esse sistema obriga as concessionárias a adquirirem, junto às montadoras, determinado volume e modelos de carros, independente da demanda por esses veículos. Assim, automóveis com baixa demanda se acumulam nos

pátios das concessionárias (Grande, 2004). A utilização desse modelo de comercialização também é comum no fornecimento de peças de reposição pelas montadoras às franquias.

A partir da década de noventa, a rede de distribuição brasileira começou a ser pressionada pelos fabricantes de automóveis, como ocorreu no restante do mundo, em busca de competitividade e eficiência. Desde então as concessionárias do Brasil testemunham uma redução em suas margens de lucros, as montadoras passaram a fazer exigências quanto à melhoria das instalações físicas, equipamentos e ferramentas, e qualificação de pessoal. Com isso, as operações de pequenas revendas vêm se extinguindo e, como nos Estados Unidos e Europa, vêm ocorrendo gradual redução no número de concessionárias (principalmente Ford, Volkswagen, Fiat e GM) e concentração de capital. Grandes grupos que operam franquias de várias marcas começaram a surgir e ganhar força desde então (Grande, 2004).

Tabela 3.9: Variação no número de concessionárias das principais montadoras no Brasil entre 2000 e 2004.

Rede	Variação no número de concessionárias entre 2000 - 2004 (%)
Volkswagen	-17,7
GM	-23,3
Ford	-9,4
Fiat	-41,5
Peugeot	35,6
Renault	229,0
Toyota	89,0
Honda	200,0

Fonte: Compilação Anuário da indústria automobilística brasileira 2005 (2006) e Grande (2004).

A Tabela 3.9 apresenta a redução no número de concessionárias de veículos das marcas no país. É importante explicar que, no Brasil, os impactos das transformações do sistema de distribuição estão sendo sentidos em maior grau pelas concessionárias das marcas Ford, Volkswagen, Fiat e GM. Isso ocorre pois, até o início dos anos noventa, apenas esses fabricantes possuíam uma infra-estrutura de distribuição montada no país. Com a abertura do mercado automobilístico brasileiro, a busca por competitividade obrigou essas quatro marcas a reestruturar todos os setores da cadeia automotiva, inclusive o de distribuição, afetando o funcionamento das revendas já existentes. Ao mesmo tempo, as novas empresas que se instalaram no país montaram uma rede de distribuição mais

adequada à realidade, não precisando passar por grandes alterações. É por esse motivo que, enquanto as empresas instaladas nos últimos dez anos encontram-se em processo de expansão das suas franquias, as quatro marcas líderes no mercado sofrem reduções no número de concessionárias e concentração de capital.

A comercialização de veículos novos pela Internet é um fenômeno relativamente recente no Brasil, iniciando-se nos primeiros anos do século XXI. A sua implementação gerou bastante polêmica pois, a legislação brasileira que regulamenta o setor de distribuição só admite a negociação direta de veículos novos entre montadoras e consumidores em casos específicos. Como a venda de veículos pelas montadoras por meio da Internet não se enquadrava em nenhum desses casos, os distribuidores, por meio da FENABRAVE — Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores —, reagiram procurando negociar regras para essa modalidade de comércio. Ficou estabelecido que as concessionárias seriam responsáveis tanto pela entrega do produto quanto por uma revisão inicial no carro, por esses serviços as montadoras pagariam uma comissão (Grande, 2004).

3.3 A Regulamentação da Rede de Distribuição

A regulamentação do sistema de distribuição de automóveis vem exercendo um importante papel na crise pela qual o setor está passando. Fundamentalmente, as normas que regularizam a atuação das concessionárias podem exercer três funções distintas: proteção dos interesses das revendas, proteção dos interesses da montadoras e proteção dos interesses do consumidor. Dependendo de qual e de como essas funções sejam desempenhadas, a legislação do setor em cada país pode servir como fator positivo ou negativo tanto nas atividades das concessionárias quanto na redefinição do papel da rede distribuidora.

A legislação regulatória do sistema nos Estados Unidos é um bom exemplo de proteção às revendas. Procurando restringir o grande poder de controle das montadoras sobre a rede, as normas se preocupam em balancear melhor as relações de poder no setor. Embora esse protecionismo seja um aspecto positivo para as atividades das revendas americanas, hoje em dia essa característica vem limitando as ações tanto das montadoras quanto da rede para promover melhorias no sistema (Knupfer *et al.*, 2003). Alguns pontos merecem destaque (Hoffmeister, 1995):

- Proteção para os distribuidores contra rompimento de contrato injustificado pelas montadoras;
- São proibidas as vendas diretas ao consumidor final pelas montadoras;
- É proibida a posse ou a administração de revendas pelas montadoras;
- É proibida a existência de cláusulas de exclusividade nos contratos de franquia;
- É permitido às montadoras selecionar seus revendedores, determinar quantidade, localização, qualificações e padrões das revendas.

Na Europa, ao contrário dos Estados Unidos, as normas reguladoras privilegiavam as montadoras (Bohman *et al.*, 2003). No entanto, em 2002, as leis foram revistas e a partir de 2003 o sistema de distribuição europeu passou a priorizar os interesses dos consumidores. A nova lei tirou poderes das montadoras, equilibrando as forças na cadeia automotiva, os maiores beneficiados com as mudanças foram os consumidores que passaram a contar com um ambiente mais competitivo entre revendedores e entre os fabricantes (Bohman *et al.*, 2003; Grande, 2004). Essas alterações na legislação devem contribuir para o processo de redefinição que as concessionárias da Europa já vinham passando (Bohman *et al.*, 2003; Grande, 2004). Aspectos importantes da regulamentação (Bohman *et al.*, 2003):

- As montadoras devem optar por dois modelos de distribuição: exclusividade ou seletividade;
- Exclusividade: As montadoras definem um território exclusivo de venda para cada franquia, evitando competição entre revendas da mesma marca. No entanto, as concessionárias são autorizadas a repassar os automóveis a revendedores não-autorizados que podem comercializá-los em qualquer lugar da União Européia;
- Seletividade: Montadoras podem proibir as concessionárias a utilização de revendedores não-autorizados. No entanto, as franquias são autorizadas a comercializar veículos em qualquer região da União Européia;
- Possibilidade da separação da função de venda de veículos e distribuição de peças e serviços em estabelecimentos diferentes;

- Possibilidade de revendedores operarem franquias de mais de uma marca, inclusive no mesmo *showroom*.

As leis que regulamentam a distribuição de automóveis no Japão são bem menos rígidas quando comparadas às dos Estados Unidos e da Europa (Buzzavo & Volpato, 2001). Na verdade os japoneses possuem poucas normas que regulamentam o setor, fato que pode decorrer da estreita relação existente entre montadoras e distribuidoras. Acredita-se que a pequena quantidade de leis necessárias para regulamentar o setor dê maior liberdade às concessionárias e às montadoras para implementar eventuais mudanças (Nishimura & Morita, 2002). A seguir alguns itens que merecem destaque (Buzzavo & Volpato, 2001):

- Exclusividade geográfica de operação, não sendo permitida a venda fora do local demarcado;
- É proibida a existência de cláusulas de exclusividade de marca;
- Não existe a proibição dos revendedores repassarem os produtos para sub-revendas;
- Não existe proteção legal para as franquias em caso de rompimento injustificado de contrato pelas montadoras;
- Não existe obrigatoriedade das franquias oferecerem vendas e serviços de forma integrada.

No Brasil, a primeira regulamentação do sistema de distribuição de veículos ocorreu em 1979 com a edição da Lei 6.729/79, mais conhecida como Lei Renato Ferrari. Essa nova lei visava a restrição do grande poder que as montadoras exerciam até então. Porém, depois de passar por inúmeras modificações, a Lei 6.729 continuava privilegiando os fabricantes de veículos. Em 1990, a Lei ganhou algumas revisões que beneficiaram a rede de distribuição, contudo, de maneira geral, as normas do setor continuam, ainda hoje, protegendo os interesses das marcas, o que dificulta as atividades das revendas. Ao contrário do que aconteceu na Europa, o Brasil não tem previsão de qualquer mudança que altere significativamente a rede de distribuição, o que atrapalha ainda mais o processo de redefinição das concessionárias (Grande, 2004). Alguns aspectos da Lei:

- Exige das concessionárias exclusividade na comercialização de veículos novos da marca;
- Exige das revendas a prestação de assistência técnica aos produtos objetos da concessão no mesmo estabelecimento em que ocorrem as vendas;
- Inibe as montadoras de disponibilizar mais pontos de distribuição por área que a mesma suporta. Estabelece distância mínima entre revendas da mesma rede;
- Permite as montadoras estabelecerem quotas de veículos para as concessionárias. Dá direito aos fabricantes de exigir das franquias a manutenção de estoques;
- Não permite que as concessionárias comercializem veículos com sub-revendedores.

3.4 A Crise do Setor

3.4.1 Montadoras iniciam Reestruturação da Rede de Distribuição

Como foi visto no capítulo anterior, no final da década de setenta o setor automotivo mundial foi abalado pela Crise do petróleo e pela invasão dos automóveis japoneses no ocidente. O novo cenário, altamente competitivo e de queda na demanda de veículos nos principais mercados do mundo, motivou as empresas automobilísticas ocidentais, durante os anos seguintes, a iniciarem uma grande reformulação em toda a cadeia automotiva em busca de eficiência e competitividade. Primeiramente foi o próprio setor produtivo que foi atingido pela reestruturação, a estrutura organizacional e os métodos produtivos foram reavaliados e redefinidos. Com grande poder nas mãos, os fabricantes impuseram mudanças à rede de fornecimento de autopeças, assim, esse setor começou sofrer pressões em termos de eficiência, preço e qualidade dos produtos. Até então, apenas um componente da cadeia automotiva não tinha sido atingido pelas alterações que ocorriam no setor automotivo, a rede de distribuição.

É preciso destacar que, ao longo da história do setor automotivo, a rede de distribuição de automóveis sempre ocupou um papel secundário. Desde o início da popularização do

automóvel, na década de vinte, até a década de setenta, o automóvel era um bem que “se vendia sozinho”, ou seja, a grande demanda tornava a simples disponibilização do produto nas lojas suficiente para o surgimento dos consumidores nesses locais (Chanaron & Jullien, 1999). Dessa maneira, a rede de distribuição de veículos foi crescendo de maneira descoordenada, sem a necessidade de grandes investimentos em infra-estrutura, treinamento de pessoal ou qualidade de gestão.

No início da década de noventa, as mudanças promovidas na cadeia automotiva diminuíram a distância competitiva entre os veículos ocidentais e os japoneses, entretanto, a vantagem dos automóveis asiáticos continuava. A baixa demanda de carros nos principais mercados do mundo acirrava ainda mais a competição por novos consumidores. Em meio a essa realidade, as montadoras deveriam encontrar novos caminhos para diminuir os custos do veículo para o consumidor final e aumentar suas vendas.

Em meados dos anos noventa, a solução encontrada pelas montadoras foi reestruturar a rede de distribuição de veículos em busca de eficiência e competitividade. Mercer (1994) estimou que somando as margens e incentivos aos revendedores, os bônus e outras despesas, a distribuição de veículos representava 30% do preço total pago pelo consumidor. Isso fazia que grande parte da competitividade fosse perdida no sistema de distribuição. Sendo assim, as montadoras iniciaram um processo de redução das margens de lucro das concessionárias.

O produto automóvel tinha mudado bastante nas últimas décadas. A grande concorrência entre as marcas, os investimentos em modularização, em eletrônica embarcada e em racionalização dos chassis diminuíram as diferenças existentes entre os modelos das diversas marcas e do mesmo segmento. Desde então, a grande similaridade entre os produtos vem fazendo que o ato da venda ganhe cada vez mais importância, podendo se transformar no grande diferencial entre os fabricantes. Segundo o estudo realizado por Hoffmeister (1995), o consumidor de automóveis tende a retornar à concessionária onde foi melhor atendido, independente da marca comercializada. Sabendo disso, as montadoras têm passado a cobrar de suas franquias uma maior investimento em especialização do setor de vendas.

Ainda procurando reestruturar as concessionárias, as montadoras começaram a realizar esforços para associar o local de comercialização de veículos, de distribuição de peças e de prestação de serviços as suas marcas (Hoffmeister, 1995). Para isso, passaram a obrigar suas revendas a investir em reformas da estrutura física, em busca da padronização definida pelo fabricante, em novos equipamentos e ferramentas de manutenção e na padronização do atendimento (Grande, 2004).

Segundo Arbix e Veiga (2003), na opinião dos fabricantes de automóveis, os recursos injetados no sistema de distribuição eram excessivos e mal direcionados, muitos desses recursos seriam utilizados em descontos, campanhas específicas e de consolidação da marca que não geravam um retorno satisfatório. Com isso em mente, as montadoras passaram a requerer a seus revendedores melhorias na gestão das suas franquias, consumindo de forma mais eficiente os recursos investidos, por exemplo, na forma de programas de satisfação e de fidelização do consumidor, programas de qualidade do atendimento, entre outros (Hoffmeister, 1995; Mercer, 1994; Grande, 2004).

Fica claro que a busca por eficiência e competitividade atinge de vez a rede de distribuição de automóveis. Os efeitos das ações promovidas pelas montadoras logo foram sentidos pelas concessionárias.

Os altos custos dos investimentos que as concessionárias passaram a ter que efetuar, a diminuição da demanda por automóveis e a baixa margem de lucro imposta às franquias criaram um cenário impossível a sobrevivência das pequenas empresas do setor (Mercer, 1994; Buzzavo & Volpato, 2001). Desse modo, as pequenas revendas passaram a ser incorporadas pelas médias e grandes franquias, até mesmo concessionárias de porte intermediário passaram a se fundir, procurando economia de escala de operação e redução de custos (Grande, 2004). Esse fenômeno passou a ocorrer em todo o mundo, no ocidente de forma mais contundente.

O sistema de distribuição então começou a se adaptar à nova realidade ditada pelas montadoras. Em muitos países a venda de carros novos, que antes predominava como principal fonte de lucro das revendas, passou a ser vista com desconfiança graças à redução na margem de lucro. A partir de então, a alternativa encontrada pelas concessionárias tem sido investir no setor de peças e serviços na tentativa de recuperar parte dos ganhos

perdidos com a venda de veículos novos. Outro ponto positivo dessa nova postura é a menor exposição das revendas a novas reduções na margem de lucro dos carros novos.

A tendência de crescimento da participação do setor de peças e serviços na formação do lucro é observada, atualmente, no sistema de distribuição dos Estados Unidos e da Europa, como foi visto. No Japão a venda de veículos novos continua sendo a mais importante fonte de lucro, mas vale lembrar que as concessionárias nipônicas possuem uma estreita relação com as montadoras, e as marcas japonesas encontram em posição privilegiada no mercado. Já no Brasil, embora o setor de serviços venha ganhando importância, as concessionárias ainda apóiam seus ganhos fundamentalmente nas vendas carros novos (Grande, 2004), deixando a rede de distribuição brasileira mais vulnerável às reduções nas margens de lucros.

O setor de distribuição de veículos em todo o mundo, negligenciado por décadas pelas montadoras, tem procurado, de todas as maneiras, se adaptar às mudanças impostas pelos fabricantes. Mudanças essas que de forma resumida podem listadas em três principais:

- Redução na margem de lucro, principalmente na venda de veículos novos;
- Obrigatoriedade de investimento na padronização da estrutura física, do atendimento, da qualidade e na melhoria dos equipamentos e ferramentas de manutenção;
- Eficiência na utilização dos recursos e melhoria da gestão.

Pode-se afirmar que a corrida pela eficiência e competitividade imposta pelas montadoras foi o estopim da crise que vem acometendo o setor. Entretanto, outras forças também têm exercido grande pressão na rede de distribuição de veículos.

3.4.2 Pressões do Mercado Automotivo

No início do século XXI, além das alterações estabelecidas pelas montadoras, a rede de distribuição passou a lidar com fatores que têm pressionado, cada vez mais, as concessionárias. As mudanças na própria cadeia automotiva e em fatores sociais, políticos e culturais ocorridas nas últimas décadas, fizeram que o mercado automotivo também passasse a exigir da rede de distribuição modificações em sua estrutura.

A seguir, encontram-se alguns dos principais pontos do mercado automotivo que vêm colocando em risco a sobrevivência do setor na maioria dos países:

- **Competição entre franquias da mesma marca:**

Segundo Arbix e Veiga (2003) a queda da rentabilidade que ocorre entre as concessionárias também está ligada à alta fragmentação da rede, ou seja, à grande quantidade de revendas de uma mesma marca no mercado. O resultado disso é uma desgastante competição entre franquias de uma mesma marca, na qual, quem sai perdendo são as próprias concessionárias por não atingirem volume de vendas necessárias para obter abatimento nos custos e ganho de escala.

- **O aumento e fortalecimento de agentes do mercado:**

O fortalecimento de alguns atores do mercado automotivo vem atrapalhando a tentativa das concessionárias de obterem maior parcela do seu lucro em atividades como distribuição de peças e serviços e venda de carros usados.

O surgimento de grandes redes especializadas em manutenção e serviços automotivos vem ameaçando as atividades das revendas, a razão disso é a oferta de serviços de boa qualidade a preços bastante competitivos por essas redes (Mercer, 1994). Os altos valores cobrados pelas franquias nos serviços de manutenção também inibem os consumidores a continuar utilizando essa opção após o término da garantia.

É importante destacar que o setor de venda de carros usados fora das concessionárias também andou se fortalecendo nos últimos anos, um bom exemplo é o que vem acontecendo nesse setor na cidade de Recife, em Pernambuco. Há alguns anos, o fragmentado mercado de veículos usados fora das concessionárias iniciou um movimento de concentração com a criação de grandes grupos de lojas associadas. Esses grupos passaram então a oferecer aos consumidores maior garantia da procedência do produto, maior número de financiamento e redução nas taxas de juros (Silveira, 2005), condições bastante semelhantes ao que é oferecido pelo setor de venda de carros usados das concessionárias a seus clientes.

- **Surgimento de novos canais de comercialização:**

O surgimento de novos canais de comercialização de automóveis também interfere na tradicional rede de distribuição de veículos. A Internet surgiu como meio das montadoras entrarem em contato direto com seus consumidores, usando as redes de concessionárias apenas como ponto de entrega do produto. As montadoras passaram a disponibilizar em suas páginas na Internet ferramentas que dão aos consumidores maior variedade de produtos, permitindo que as pessoas montem veículos personalizados, escolhendo desde a cor até os opcionais de sua preferência. Destaca-se que, embora de forma mais tímida, as revendas também vêm utilizando esse canal para disponibilizar seus serviços. O advento da Internet também motivou a criação de novos atores como os *cybermediaries*, sites que disponibilizam busca por veículos, comparação de preços e de produto, informações detalhadas sobre os automóveis, e chegam até a iniciar o processo de compras (Selz & Klein, 1998).

Segundo a E-Consulting e a Câmara-e.Net², no Brasil, em 2005, as vendas de automóveis pela Internet totalizaram R\$5,1 bilhões, o que corresponde a 53% do valor total de produtos comercializados por esse canal. Ainda segundo a E-Consulting e a Câmara-e.Net, a Internet também vem se destacando como fonte de informação antes da compra de automóveis, no Brasil 66% das pessoas que compram veículos de valor acima de R\$60 mil utilizam informações extraídas da Internet durante o processo de decisão.

- **Regulamentação:**

Como foi visto anteriormente, a regulamentação do setor de distribuição de automóveis pode contribuir de forma positiva ou negativa para as atividades das revendas. Em países como o Brasil, a legislação que regula a distribuição protege principalmente os interesses das montadoras, permitindo que as marcas estabeleçam cláusulas abusivas e difíceis de serem cumpridas, como o estabelecimento de quotas de compra e a manutenção obrigatória de estoque. Normas desse tipo vêm frustrando, até certo ponto, a adaptação das concessionárias à nova realidade.

²Disponível em: <http://www.camara-e.net/pesquisa.asp?txtPesquisa=autom%F3veis>. Último acesso em 07/02/2007.

- **Mudança de postura do consumidor:**

A rede de distribuição automotiva também se depara com o novo perfil dos consumidores. O aumento da variedade de automóveis e o fácil acesso a informações sobre os mesmos, em canais como televisão e Internet, são alguns dos fatores que têm modificado bastante a postura dos consumidores. Mais exigentes, críticos, ousados e bem informados, tanto em relação aos seus direitos quanto às características dos veículos, eles passaram a demandar melhores serviços, produtos e atendimento.

Um bom exemplo disso é a importância que os consumidores têm dado ao bom atendimento. Segundo resultados obtidos na pesquisa de Sampaio et. al. (2004), na questão: influência do ambiente da concessionária na decisão da compra de carros novos, o fator atendimento foi escolhido como mais importante, por 55,8% dos entrevistados, entre as opções: conforto da loja, ser cliente há muito tempo, localização, boa reputação, facilidades concedidas e confiança na assistência técnica.

Está claro que a rede de distribuição encontra-se esmagada entre as montadoras e o próprio mercado automotivo. Diante desse cenário, os revendedores de veículos vêm tomando iniciativas para garantir o seu espaço na cadeia automotiva.

3.4.3 Reestruturação e Redefinição

As pressões geradas pelas montadoras e pelo mercado automotivo na última década têm obrigado a rede de distribuição a passar por profundas mudanças, tanto em sua estrutura, quanto em suas funções na rede de distribuição. Pode-se dizer que, atualmente, as concessionárias passam por dois processos: a reestruturação e a redefinição. A reestruturação diz respeito às adaptações que a rede tem precisado realizar diante da mudança de cenário. A redefinição está associada à procura de um novo papel para o setor de distribuição na cadeia automotiva.

O processo reestruturador foi iniciado pelas montadoras e intensificado pela nova conjuntura do mercado automotivo. Desde então, para garantir sua permanência na rede de distribuição, as concessionárias vêm sendo obrigadas a se adaptar às exigências dessas duas partes. Para isso, elas começaram a tomar medidas que, atualmente, tornam-se cada vez mais vitais para a sobrevivência das franquias:

- Redução da fragmentação da rede de distribuição, operar em grande escala (Buzzavo & Volpato, 2001);
- Melhoria da imagem da revenda junto ao consumidor final (Grande, 2004);
- Investimento na especialização e monitoramento da equipe de vendas;
- Implementação de novas práticas de gestão como programas de qualidade, satisfação do cliente, fidelização e indicadores de desempenho (Grande, 2004);
- Aumento do *mix* de serviços e produtos disponíveis ao consumidor (Grande, 2004);
- Redução dos custos dos serviços e melhoria na qualidade. Algumas empresas brasileiras vêm atingindo esse objetivo por meio da terceirização (Grande, 2004);
- Investimento na especialização do setor de venda de veículos usados;
- Investimento na Internet como meio de realização de negócios;
- Utilização de tecnologia da informação, como Intranet, Extranet, EDI (*Electronic Data Interchange*) e CRM (*Customer Relationship Management*), na gestão da revenda (Grande, 2004);
- Melhoria no relacionamento com as montadoras, criação de ambiente mais cooperativo (Grande, 2004).

É importante destacar que as medidas que vêm sendo tomadas pelos revendedores são apenas a reação desse setor diante das pressões que tem sofrido. Para garantir a existência das vendas na rede de distribuição, essas medidas são extremamente necessárias, mas não suficientes.

Os acontecimentos que vêm atingindo a rede de distribuição de veículo nos últimos dez anos também fizeram que o futuro desse canal fosse questionado. Paralelamente ao processo de reação das vendas que vem ocorrendo, a rede de distribuição tem procurado redefinir o seu papel na cadeia automotiva.

Entretanto, as ações que os revendedores têm tomado nesse sentido ainda são poucas e de caráter exploratório. A regulamentação do setor exerce uma função importante

nesse quesito. A presença de regras rígidas que privilegiam apenas uma das partes, como acontece no Brasil e nos Estados Unidos, são difíceis de ser modificadas e por isso podem atrapalhar essa redefinição.

Embora de maneira tímida, a rede de distribuição dos Estados Unidos e Europa aceitam com possibilidades que começam a ganhar força mas que têm futuro incerto. Essas possibilidades são:

- Rede de distribuição se transformaria predominantemente numa rede de serviços (Arbix & Veiga, 2003);
- Separação das funções básicas da revenda (venda de carros novos, venda de carros usados, peças e serviços) em lugares próprios e especializados (Mercer, 1994);
- Proliferação das franquias multi-marcas (Bohman *et al.*, 2003).

No Brasil, o processo de reestruturação e de redefinição do setor, iniciado na década passada, ainda não tomou um rumo definitivo. Hoje, ainda se encontram em discussão e em fase de experiência diferentes alterações e formatos que possam melhorar o desempenho do setor de distribuição e se adequar à realidade do setor automobilístico (Grande, 2004).

4 O Mercado Consumidor de Automóveis no Grande Recife

4.1 Introdução

O Capítulo 3 deixou claro a situação da rede distribuidora de automóveis no mundo e no Brasil. Além das pressões exercidas sobre esse setor pelos fabricantes de automóveis, a rede distribuidora ainda se encontra ameaçada por fatores oriundos do próprio mercado, como a sofisticação dos consumidores, o fortalecimento de agentes como oficinas não-autorizadas e lojas de veículos usados, dentre outros. Por esse motivo, mais que nunca, as concessionárias necessitam utilizar meios que melhorem o desempenho de suas atividades.

Este Capítulo tem dois objetivos principais. O primeiro é levantar as características do mercado automotivo e dos consumidores, ambos referentes ao Grande Recife. O segundo, e mais importante, é fornecer informações específicas e estratégicas a respeito do comportamento, dos hábitos, e da evolução desses consumidores, ajudando a rede distribuidora de automóveis a entender melhor tais aspectos, fundamentais para suas atividades. Assim, de forma geral, procura-se prover subsídios à cadeia local de distribuição de automóveis que sirvam para definir estratégias e ações visando a melhorias de seus produtos e serviços.

4.2 Pesquisa do Mercado Consumidor

“Tente imaginar os desafios que Henry Ford enfrentou nos célebres dias no início dos anos 1900 quando o notável produto daquela época, o Modelo T, ganhou o mercado. Você conhece sua famosa frase — ‘você pode consegui-lo em qualquer cor desde que seja preta’. Se um pesquisador de consumidores de hoje voltasse numa viagem no tempo para 1916, ele nunca conseguiria um emprego. ‘Quem precisa de pesquisa? Podemos vender tudo que fabricamos.’”

Engel et. al. (2000)

A citação anterior é um exemplo das mudanças ocorridas no conceito de produto e na relação entre produtores e consumidores nos últimos cem anos. Se no início do século XX a economia era impulsionada pela produção, nos primeiros anos do século XXI a economia já era impulsionada pelo mercado (Engel *et al.*, 2000). Essa alteração provocou uma importante reconfiguração na relação entre agentes econômicos, e desde então os consumidores passaram a ocupar uma posição privilegiada na dinâmica dos mercados.

Atualmente, segundo Engel *et al.* (2000), o entendimento e a adaptação à motivação e ao comportamento dos consumidores não podem ser tratados como uma opção, mas sim como necessidade absoluta para a sobrevivência de qualquer organização. Ainda segundo os autores:

“A motivação e o comportamento do consumidor podem ser entendidos através de pesquisa. Previsão perfeita não é possível, mas resultados estratégicos são melhorados notadamente por meio de pesquisa feita e usada adequadamente.”

Engel et. al. (2000)

Com essa filosofia em mente, procurou-se utilizar a ferramenta pesquisa de mercado como meio de fornecer informações e evidências à rede de distribuição de automóveis acerca do seu mercado consumidor, servindo assim como importante instrumento para a definição de estratégias de mercado que melhore o desempenho da rede de distribuição.

4.3 Pesquisa do Mercado Consumidor de Automóveis no Grande Recife

4.3.1 Objetivo

Levando em consideração o momento vivido pela rede distribuidora de automóveis, a necessidade de se entender melhor o mercado consumidor se torna cada vez mais imperativa. Por isso, foi realizada a Pesquisa 2005 acerca da utilização, manutenção e compra de automóveis. Essa pesquisa teve como finalidade dar continuidade ao levantamento do comportamento e dos hábitos dos consumidores de automóveis da Região Metropolitana

do Recife, iniciada pela Pesquisa 2003. Souza (2004) apresenta os principais resultados obtidos com essa pesquisa.

Procurou-se, a partir da Pesquisa 2005, tanto avaliar o comportamento dos consumidores e do mercado automotivo recifense, quanto fornecer informações estratégicas à rede distribuidora local, a respeito do mercado consumidor dessa região. Também foi possível, utilizando em conjunto as bases de dados das Pesquisas 2003 e 2005, traçar a evolução dos hábitos de consumo dos entrevistados entre esses dois anos. De forma geral, o estudo dos dados levantados nas duas pesquisas permitiu:

- Definir as características dos consumidores de automóveis da Região Metropolitana do Recife em 2005;
- Estudar o comportamento dos proprietários de veículos e dos consumidores em geral em 2005;
- Traçar a evolução do comportamento dos consumidores entre 2003 e 2005.

Desse modo, a pesquisa realizada em 2005 confirmou algumas características levantadas pelo trabalho de Souza (2004). Ao mesmo tempo, identificaram-se novas evidências acerca do comportamento dos consumidores e do mercado automotivo.

As informações e evidências coletadas nesse capítulo devem servir de importante parâmetro para a rede distribuidora de veículos, tanto na realização de ações de melhorias de seus produtos e serviços, quanto na definição de estratégias de *marketing*.

4.3.2 Critérios utilizados

A Pesquisa 2005 foi realizada por 44 estudantes da graduação e da pós-graduação da Universidade Federal de Pernambuco, alunos das disciplinas Inferência Estatística e Sistemas Probabilísticos I. As entrevistas aconteceram entre os dias 3 de novembro e 3 de dezembro de 2005. O questionário utilizado na Pesquisa 2005 encontra-se no Apêndice A.

É importante deixar claro que o questionário utilizado na Pesquisa 2005 foi obtido a partir do aperfeiçoamento do questionário utilizado na Pesquisa 2003. O Questionário 2003 passou por diversas alterações, dentre elas, a forma de perguntar e responder algumas

questões sofreram melhorias e novas questões foram inseridas, elevando o número de questões de 31 para 36, e o número de perguntas de 74 para 84.

A adição de novas questões ao questionário procurou indentificar aspectos psicológico dos entrevistados, perguntas como a importância da própria reputação/status e como as pessoas costumam a decidir questões financeiras foram acrescentadas à pesquisa ajudando a identificar as características psicológicas dos consumidores. Segundo Ed Keller presidente da RoperASW, uma das maiores empresas do mundo de pesquisa de mercado e consultoria, pesquisas que utilizam apenas dados demográficos, como sexo, renda e idade, conseguem prever com sucesso o automóvel que o consumidor pretende comprar em apenas 18% das vezes. Keller ainda afirma que quando se combina informações sobre a atitude, o comportamento psicológico e os valores do consumidor consegue-se prever, com sucesso em 82% das vezes, o automóvel que o consumidor pretende adquirir (Paul, 2003).

Como na pesquisa de 2003, o Questionário 2005 pode ser dividido em três partes principais:

- Questões a respeito das características sócio-econômicas como: nível de instrução, renda familiar e individual, área onde mora, emprego, entre outros;
- Questões a respeito das características de posse e utilização do automóvel como: possui ou não automóvel, marca do veículo, quantidades de idas à oficina, principais utilidades do veículo, entre outros;
- Questões a respeito das características de consumo das pessoas numa futura compra como: marca desejada, modelo de carro desejado, fontes de informação para compra, prováveis locais de compra, entre outros.

Quatro critérios foram utilizados buscando direcionar e balancear a Pesquisa 2005, esses critérios foram semelhantes aos utilizados na Pesquisa 2003 e expostos em Souza (2004). Primeiramente, para participar da pesquisa, cada entrevistado deveria possuir automóvel próprio ou então residir com pessoa que o possuísse. Os outros três fatores levados em consideração no momento da entrevista foram:

- **Sexo:** Ficou estabelecido que as entrevistas seriam realizadas com o mesmo número de mulheres e de homens;

- **Área da entrevista:** A cidade do Recife foi dividida em 5 áreas segundo critérios econômicos e geográficos obtidos pelo CENSO demográfico 2000 (Dantas 2003, *apud* Souza, 2004), mais duas áreas foram adicionadas com o intuito de cobrir as principais cidades integrantes da região metropolitana, totalizando 7 áreas. Diferentemente da Pesquisa 2003, os entrevistados foram selecionados de acordo com o local da entrevista e não pela área de moradia;
- **Idade:** Os indivíduos foram selecionados segundo as quatro faixas etárias seguintes:
 - Apartir de 18 até 21 anos;
 - Maior de 21 até 40 anos;
 - Maior de 40 até 65 anos;
 - Maior de 65 anos.

A Pesquisa 2005 foi montada de maneira que cada entrevistador coletasse oito entrevistas em cada área de pesquisa, sendo quatro homens e quatro mulheres. Num total de sete áreas de entrevista, cada pesquisador ficou responsável pela coleta de 56 entrevistas. Assim, eram esperados que os 44 participantes da pesquisa coletassem 2.464 entrevistas. Embora dificuldades operacionais, como a grande área de abrangência da pesquisa, dificuldade de locomoção e escassez de tempo, atrapalhassem a execução do trabalho, foi possível a coleta de 2.052 entrevistas, o que representa 83,3% do esperado.

Avaliando a base de dados obtida, pode-se verificar que houve um satisfatório balanceamento nos critérios estabelecidos, sendo o desbalanceamento observado devido às dificuldades operacionais. É importante destacar que esse fato não compromete de forma alguma as informações obtidas na Pesquisa 2005. As Figuras 4.1, 4.2 e 4.3 apresentam os dados obtidos na pesquisa segundo os critérios.

É importante deixar claro que a pesquisa realizada não se trata de uma análise epidemiológica da população do Grande Recife. Sua finalidade é identificar diferenças nos perfis dos consumidores de automóveis no que diz respeito a aspectos como idade, sexo, renda individual, renda familiar, comportamento de uso e consumo de automóveis, entre outros. Conclusões epidemiológicas não podem ser levantadas a partir desta pesquisa,

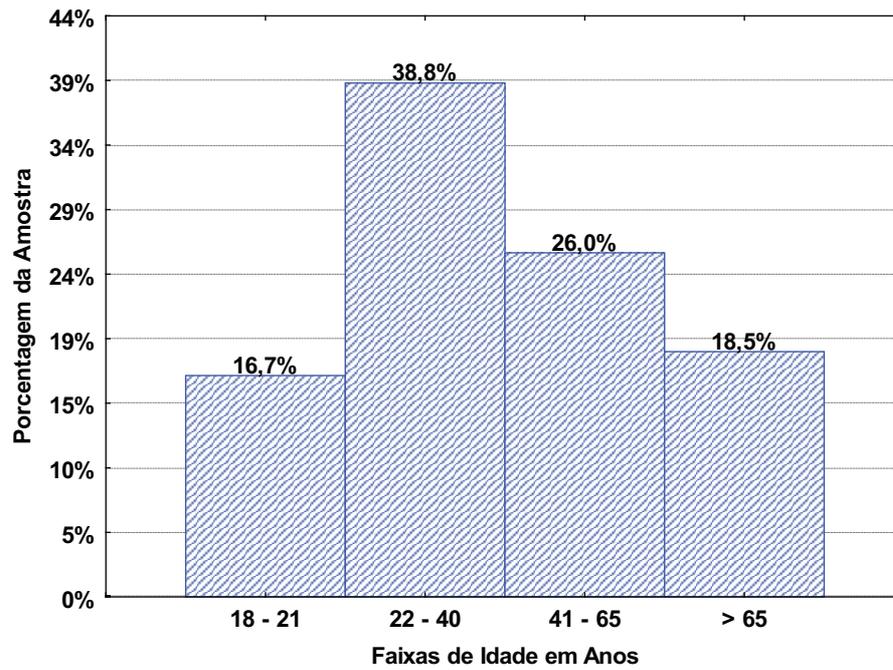


Figura 4.1: Porcentagem de entrevistados por faixa etária.



Figura 4.2: Número de entrevistados por sexo.

como o percentual de homens e mulheres do Recife, o grau de instrução médio ou renda média das pessoas na Região Metropolitana dessa cidade (Souza, 2004).

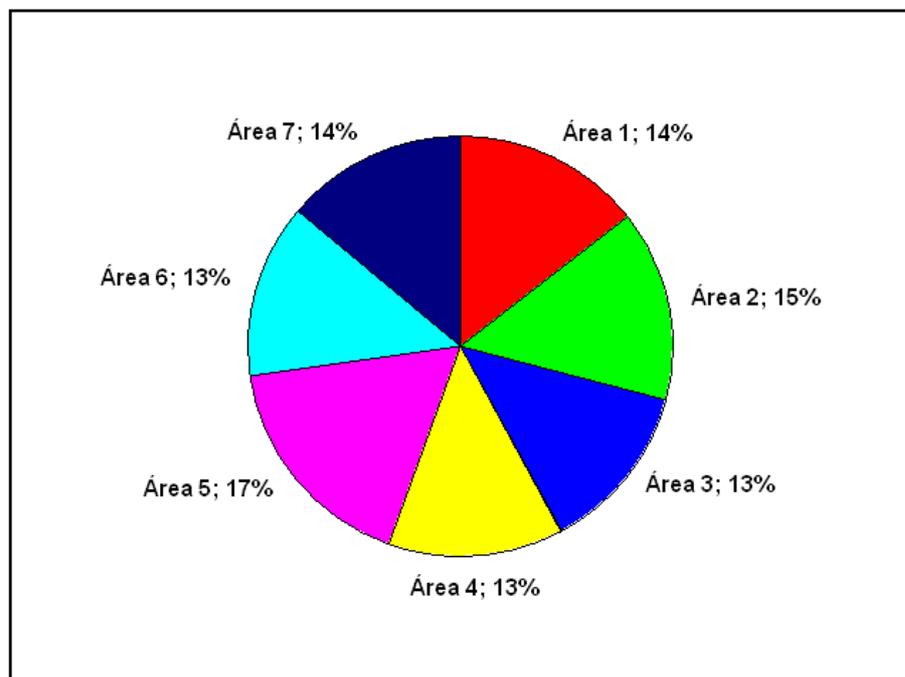


Figura 4.3: Porcentagem de entrevistados por área de entrevista.

4.3.3 Análise de Robustez

Para verificar a homogeneidade da base de dados coletada, foram retiradas das 2.052 entrevistas três sub-amostras compostas por 513 casos (25% da amostra) cada uma, obtidas de forma aleatória e com reposição. A homogeneidade é observada caso não exista diferenças estatisticamente significativas entre essas sub-amostras. Para o teste de homogeneidade foram utilizadas seis variáveis das sub-amostras: nível de instrução (Q03)¹, número de filhos (Q05), renda familiar (Q06), renda individual (Q10), idade (IDADE²) e idade categorizada (IDADECAT)(de acordo com o critério de idade da pesquisa).

Cada sub-amostra foi comparada a outra por meio das seis variáveis. A comparação ocorreu utilizando-se o teste não-paramétrico U de Mann-Whitney.

As Tabelas 4.1, 4.2 e 4.3 expõem os resultados das comparações entre as três sub-amostras. Pode-se perceber que não existe diferença estatisticamente significativa entre essas sub-amostras, o que garante a robustez da base de dados coletada.

¹A variável Qn sempre se referirá à *n*-ésima questão do questionário.

²Variáveis como essa não se encontram diretamente no questionário, foram criadas a partir das questões da pesquisa.

Tabela 4.1: Teste U de Mann-Whitney para as variáveis das sub-amostras 1 e 2.

Sub-Amostra 1	Sub-Amostra 2	p
Q03	Q03	0,58
Q05	Q05	0,59
Q06	Q06	0,31
Q10	Q10	0,25
IDADE	IDADE	0,84
IDADECAT	IDADECAT	0,78

Tabela 4.2: Teste U de Mann-Whitney para as variáveis das sub-amostras 1 e 3.

Sub-Amostra 1	Sub-Amostra 3	p
Q03	Q03	0,71
Q05	Q05	0,98
Q06	Q06	0,48
Q10	Q10	0,27
IDADE	IDADE	0,68
IDADECAT	IDADECAT	0,69

Tabela 4.3: Teste U de Mann-Whitney para as variáveis das sub-amostras 2 e 3.

Sub-Amostra 2	Sub-Amostra 3	p
Q03	Q03	0,84
Q05	Q05	0,62
Q06	Q06	0,74
Q10	Q10	0,94
IDADE	IDADE	0,57
IDADECAT	IDADECAT	0,49

4.4 Características da amostra – Análise Descritiva

Nesta seção procura-se apresentar de forma geral os dados colhidos na Pesquisa 2005 com os consumidores de automóveis da Região Metropolitana do Recife — RMR. Aqui, as características da amostra serão expostas em três partes: as características sócio-econômicas, as características de posse e de utilização de veículos e as características de compra dos automóveis.

4.4.1 Características Sócio-Econômicas

Nesta sub-seção serão apresentadas as principais características sociais e econômicas, como nível de instrução, renda familiar, estado civil, tipo de ocupação, etc. O intuito é delinear o perfil sócio-econômico dos consumidores de veículos da RMR. No questionário as perguntas referentes a essas características encontram-se entre as questões Q01 e Q18.

Nível de Instrução e Distribuição de Renda

A Tabela 4.4 apresenta o nível de instrução dos consumidores de automóveis na RMR. Pode-se observar que os consumidores encontram-se divididos em dois grandes grupos: as pessoas que não possuem curso superior — cerca de 51,5% da amostra — e as que possuem curso superior — aproximadamente 48,5%.

Tabela 4.4: Nível de instrução da amostra.

Maior Nível de Instrução Obtido	Porcentagem da Amostra %
Até a 4ª Série (1º Grau Menor)	2,5
Da 5ª a 8ª Série (1º Grau Maior)	6,6
Da 1ª a 3ª Série (2º Graus)	34,8
Curso Técnico	7,6
Curso Superior	35,1
Especialização	8,0
Mestrado	4,1
Doutorado	1,2

A seguir, encontram-se os histogramas que representam a renda familiar e a renda individual dos consumidores de automóveis no Recife. Por meio da Figura 4.4, pode-se perceber que cerca de 70% dos consumidores possuem renda familiar até R\$ 6.000, e, segundo o instituto *Target Marketing*, em 2005, uma renda familiar de até R\$ 6.630 abrangia as classes E, D, C e B (Guarda, 2006). Já no que diz respeito à renda individual, a Figura 4.5 mostra uma grande concentração de pessoas, aproximadamente 80% da amostra, com rendimentos até R\$ 3.000.

Também foi levantado o número de cartões de crédito dos consumidores de automóveis. Esse número serve como termômetro para medir o apetite de consumo da população. Foi constatado que: menos de 20% dos entrevistados não possuem cartão de crédito, e o número médio de cartões na amostra foi de 1,9 por pessoa.

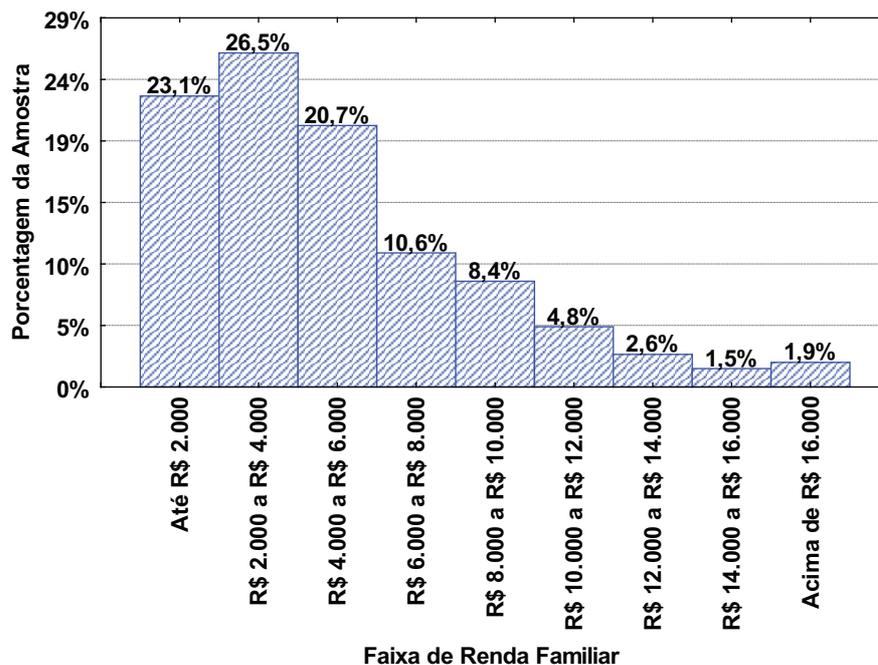


Figura 4.4: Porcentagem dos entrevistados por faixa de renda familiar.

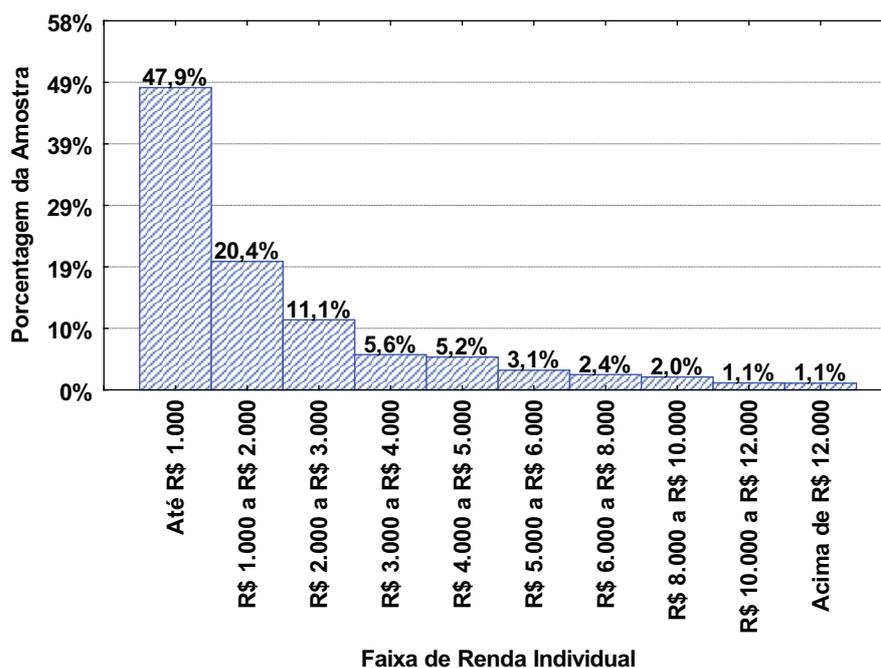


Figura 4.5: Porcentagem dos entrevistados por faixa de renda individual.

Distribuição Geográfica dos Consumidores

Os consumidores de automóveis da RMR apresentam-se bem distribuídos nas 8 áreas³ definidas na pesquisa, como se pode observar na Figura 4.6. Vale destacar a participação

³Os bairros abrangidos pelas 8 áreas estão expostos na questão onze do Questionário sobre Automóveis no Apêndice A

de quase 19% dos residentes da zona sul (Área 5: Boa Viagem, Setúbal, Imbiribeira, Pina, etc.) na formação da base de dados. Outros municípios que não Recife, Olinda ou Jaboatão participam da amostra com aproximadamente 4% do total (Área 8).

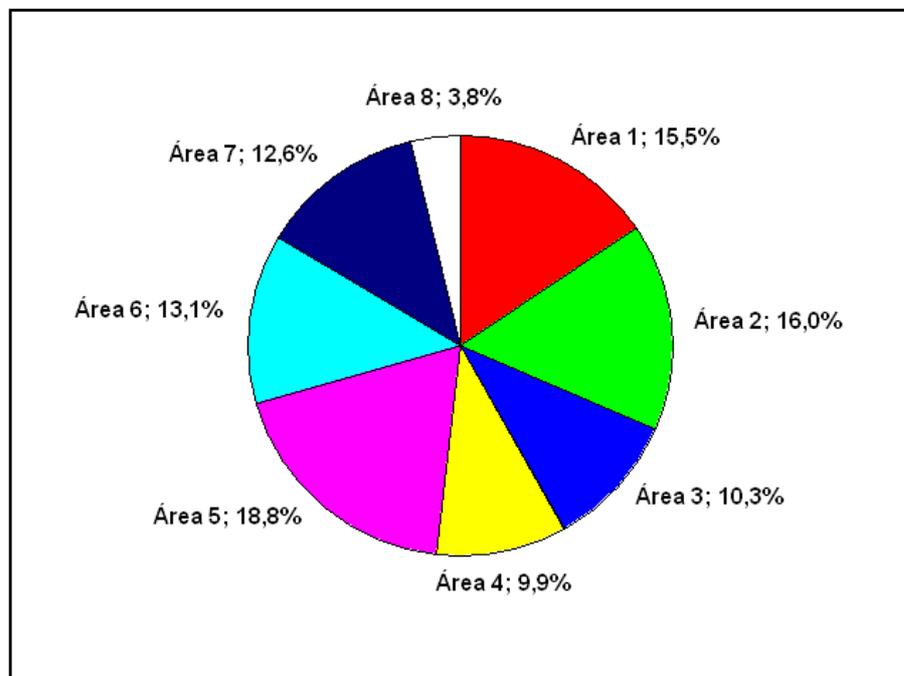


Figura 4.6: Porcentagem dos entrevistados por área de residência.

Estado Civil e Número de Filhos

A Tabela 4.5 apresenta a característica da amostra no que diz respeito ao estado civil. É possível perceber que a amostra apresenta-se concentrada em dois grandes grupos: os solteiros, correspondendo a 46,3% da amostra, e os casados, que representam 40,1%. Em relação ao número de filhos, mais da metade dos entrevistados, 52,6%, possuem filhos, e a média é de cerca de 1,4 filhos por entrevistado.

Tabela 4.5: Estado civil da amostra.

Estado Civil	Porcentagem da Amostra %
Casado	40,1
Solteiro	46,3
Desquitado	5,4
Viúvo	5,5
União Informal	2,7

Ocupação Exercida pelos Consumidores

Neste item, procurou-se levantar as características profissionais dos consumidores de automóveis da RMR. A Figura 4.7 mostra as principais ocupações dos consumidores. Aproximadamente 28% da amostra obtida é formada por estudantes, e cerca de 56,4% dos consumidores estão divididos em empregados do setor privado, empregados públicos, autônomos e empresários.

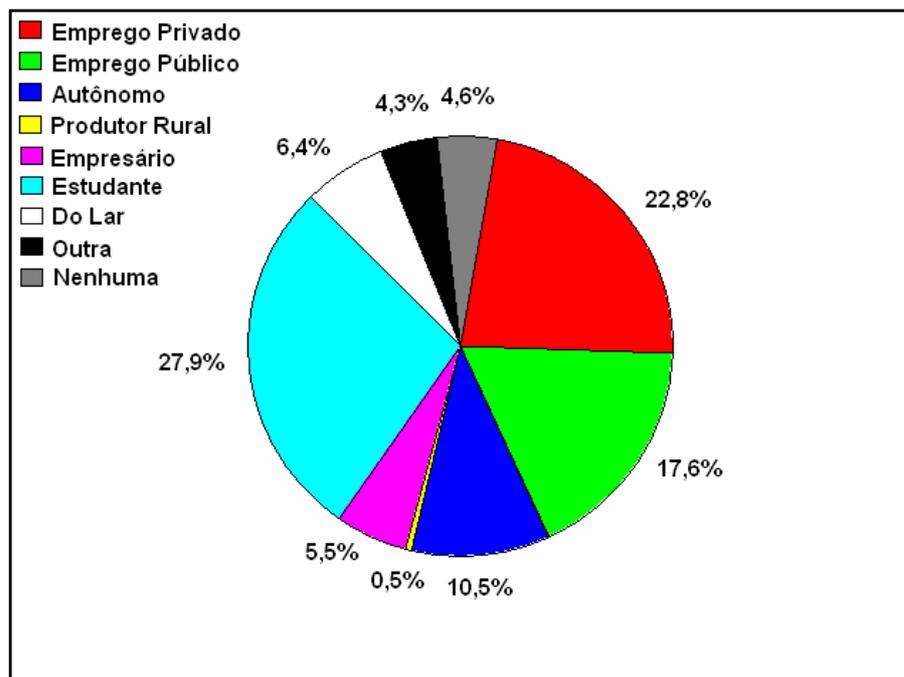


Figura 4.7: Porcentagem dos entrevistados por ocupação.

Decisão de Questões Financeiras e Importância da Reputação

Foi perguntado aos entrevistados como eles costumam decidir questões práticas e financeiras, fator de grande importância para o entendimento da postura do consumidor no processo de compra. A Figura 4.8 mostra que a maioria dos entrevistados, cerca de 70%, não decidem rapidamente questões financeiras e práticas. Já no que diz respeito a importância dada pelo consumidor de automóveis da RMR à própria reputação, cerca de 86% dão alguma ou muita importância, como é observado na Figura 4.9.

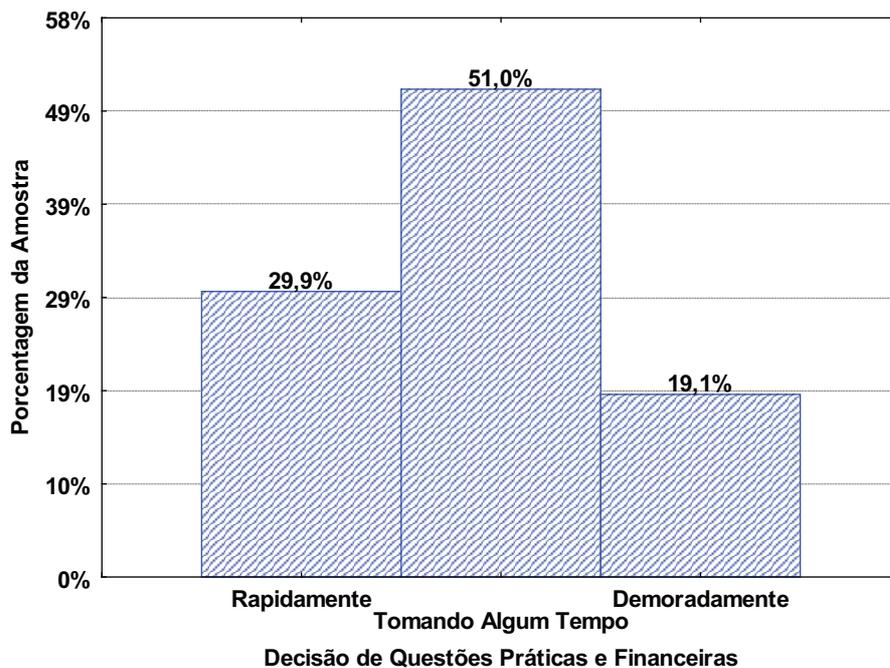


Figura 4.8: Porcentagem da amostra por velocidade de decisão de questões práticas e financeiras.

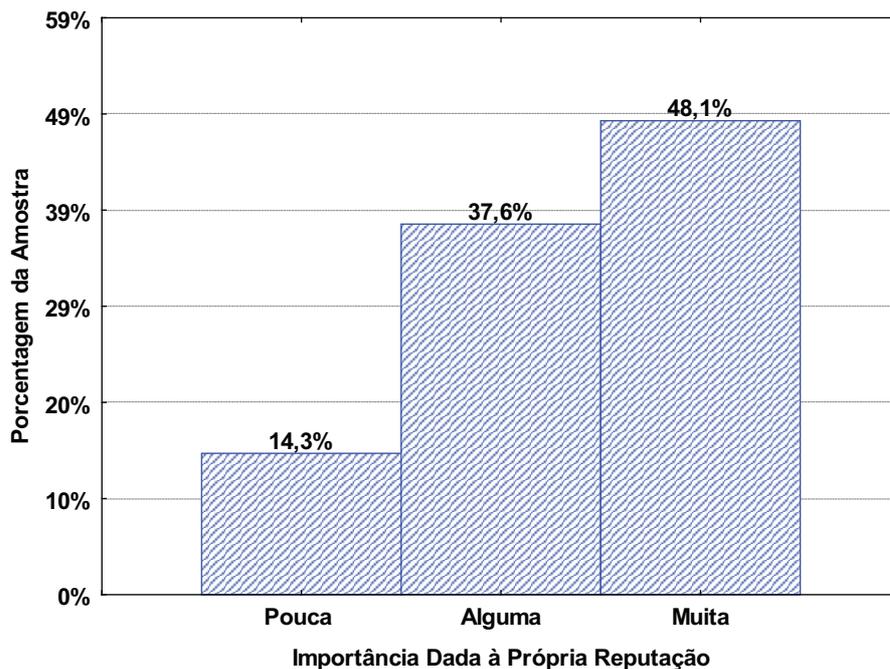


Figura 4.9: Porcentagem da amostra por importância dada a própria reputação.

4.4.2 Características de Posse e de Utilização do Veículo

Do total de 2.052 consumidores entrevistados 1.327 possuíam automóveis, o que corresponde a 64,7% da amostra. Nessa seção serão levantadas, a partir da opinião dos consumidores proprietários de veículos da mostra, características – como marcas, mode-

los e idade dos veículos dos consumidores – do mercado, de uso, do estado e manutenção dos automóveis. No questionário as perguntas referente a esses dados encontram-se entre as questões Q19 e Q28.

Características do Automóvel Dirigido Pelo Recifense

Segundo a amostra levantada, as fatias do mercado automotivo da RMR encontram-se divididas segundo a Tabela 4.6. É importante destacar que as quatro primeiras posições da Tabela 4.6 refletem exatamente as quatro primeiras posições da Tabela 2.8, que representa as vendas internas no atacado em 2005 no Brasil segundo o Anuário da indústria automobilística brasileira 2005 (2006). Comparando as fatias do mercado em 2003, segundo Souza (2004), e em 2005, das quatro principais marcas, observou-se uma troca de posição entre a GM e a Volkswagen.

Tabela 4.6: Fatias do mercado automotivo da RMR, baseada nas entrevistas dos proprietários de veículos.

Marcas	Porcentagem da Amostra %
Fiat	34,2
GM	20,6
Volkswagen	19,7
Ford	9,3
Renault	4,1
Peugeot/Citroën	4,1
Honda	2,9
Toyota	1,0
Outros	4,1

A participação dos diferentes modelos de automóveis na amostra encontra-se exposta na Figura 4.10. Destaca-se a mudança da participação desses modelos no mercado automotivo da RMR entre 2003 e 2005. Segundo a base de dados utilizada por Souza (2004), em 2003 os carros populares representavam cerca de 55,4% dos automóveis em uso no grande Recife, enquanto os não-populares eram 44,6%. Já em 2005, segundo a pesquisa realizada na RMR, os automóveis ditos populares passaram a representar 46,2% da amostra, enquanto os não-populares saltaram para 53,8%. Essas informações obtidas nas pesquisas 2003 e 2005 casam perfeitamente com o levantamento feito pela FENABRAVE. Segundo o Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil 2003 (2004) publicado pela

FENABRAVE, os carros populares representavam no Brasil uma parcela de 54,6% e os não-populares 45,4%. Já o Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil 2005 (2006) apontou que a parcela de carros populares diminuiu para 45,4% enquanto os não-populares atingiram a marca de 54,6% dos automóveis brasileiros. Isso mostra que as pesquisas de 2003 e 2005 têm conseguido identificar as principais mudanças do mercado automotivo.

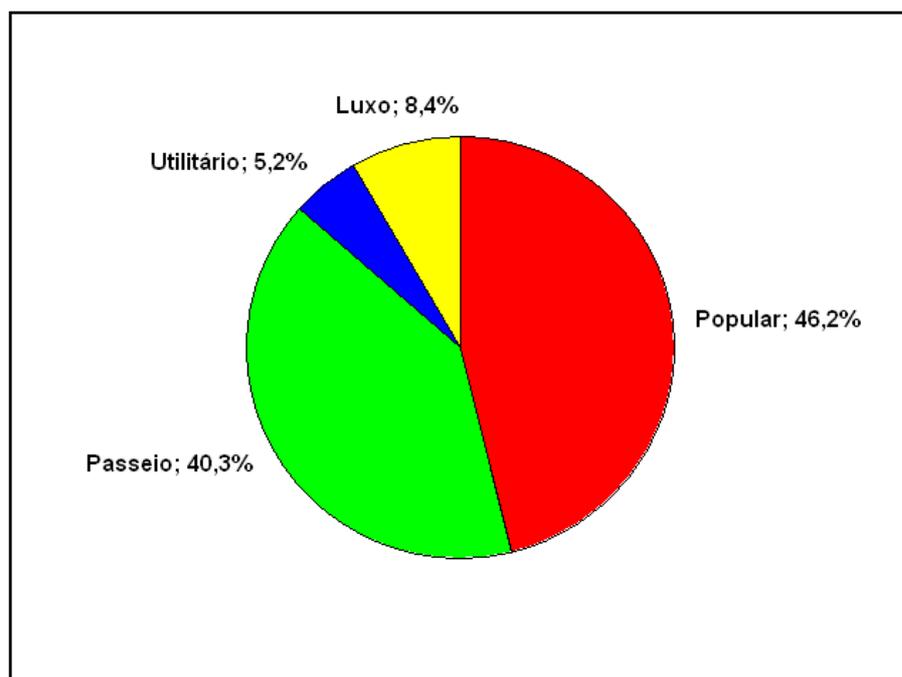


Figura 4.10: Porcentagem da amostra que possuem os diferentes modelos de automóveis.

Outras características dos veículos do Grande Recife foram levantadas. Uma delas foi o preço médio dos automóveis atribuídos pelos próprios proprietários dos veículos, que gira em torno de R\$ 19.937,23. No que diz respeito a potência do motor dos veículos, cerca de 59,1% dos proprietários de carros da amostra dirigem automóveis 1.0. Em relação a possuir ou não ar-condicionado, aproximadamente 78,7% possuem o item em seus veículos. No quesito seguro do automóvel, 75,9% dos donos de automóveis têm seu carro assegurado.

Tempo de Posse e Idade do Veículo

Segundo a amostra levantada, 71% dos proprietário possuem seus carros há até 3 anos, como pode ser observado no histograma da Figura 4.11. Em média, os donos de carros recifenses possuem seus automóveis há 2,7 anos.

No que diz respeito à idade dos automóveis, o histograma da Figura 4.12 expõe o comportamento da amostra. Pode-se perceber que as características de posse e idade do veículos são semelhantes. Cerca de 70% dos donos de veículos dirigem automóveis com até 5 anos de idade, a média de idade dos carros recifenses é de 5,3 anos.

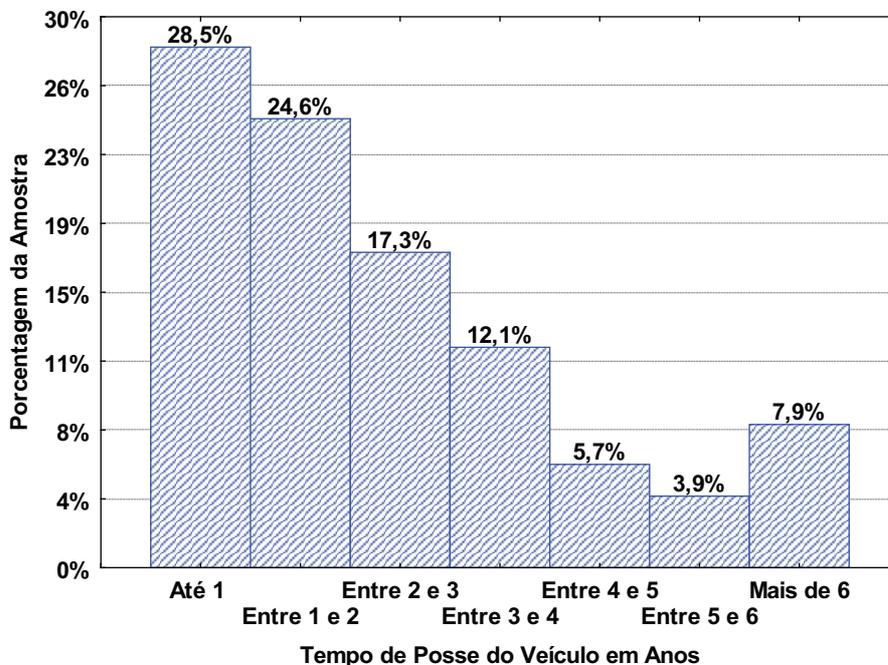


Figura 4.11: Porcentagem da amostra por faixa de tempo que posse dos automóveis.

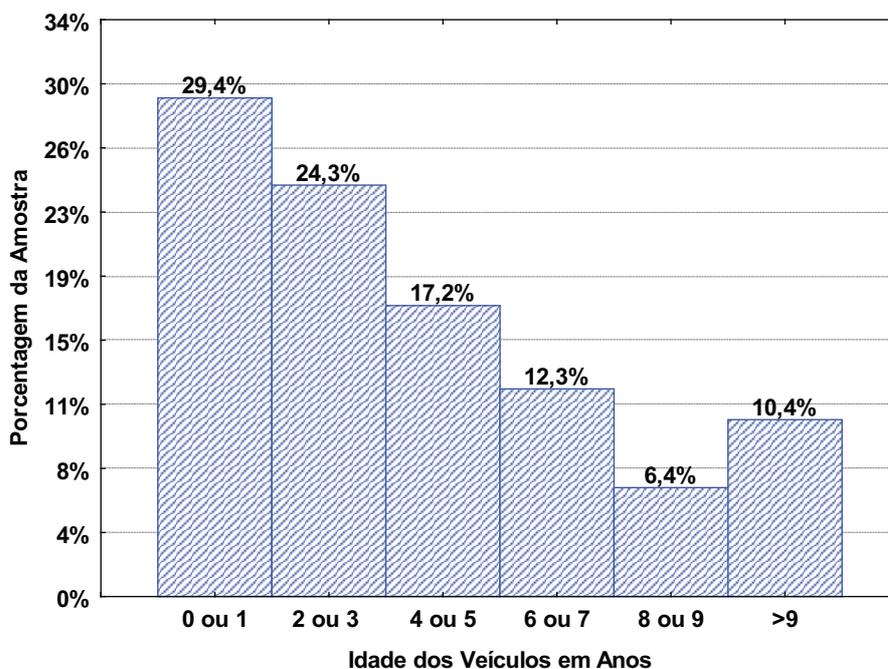


Figura 4.12: Porcentagem da amostra pela idade dos automóveis.

Uso do Automóvel

A pesquisa levantou junto aos proprietários de automóveis as principais utilidades dos veículos no seu dia-a-dia, dentre as listadas destacam-se: lazer, ida pessoal ao trabalho e compras domésticas, como pode ser visto na Tabela 4.7.

Tabela 4.7: Proprietários de veículos que afirmaram utilizar seu veículo nas atividades listadas.

Atividades	Porcentagem da Amostra %
Lazer	94,4
Ida pessoal ao trabalho	84,5
Compras domésticas	84,4
Transporte de parentes e amigos	76,3
Viagens	61,3
Transporte de carga	11,3
Transporte de passageiros pagantes	3,5
Transporte de turistas	2,6

Foi perguntado aos donos de automóveis o número de horas que os mesmos passam ao volante. De maneira geral, eles dirigem em média 11,6 horas por semana.

Estado, Manutenção e Danos

A Pesquisa 2005 procurou registrar os danos causados aos automóveis por eventuais acidentes. Destaca-se o pequeno percentual de entrevistados que avariaram suspensão/motor, como pode ser observado na Figura 4.13.

Outra questão abordada na entrevista foi a frequência com que os proprietários realizam manutenção em seus veículos. Segundo a Figura 4.14, os donos de automóveis da amostra aparentam cuidar com bastante zelo dos seus carros, cerca de 67% deles realizam manutenção no mínimo 1 vez por mês.

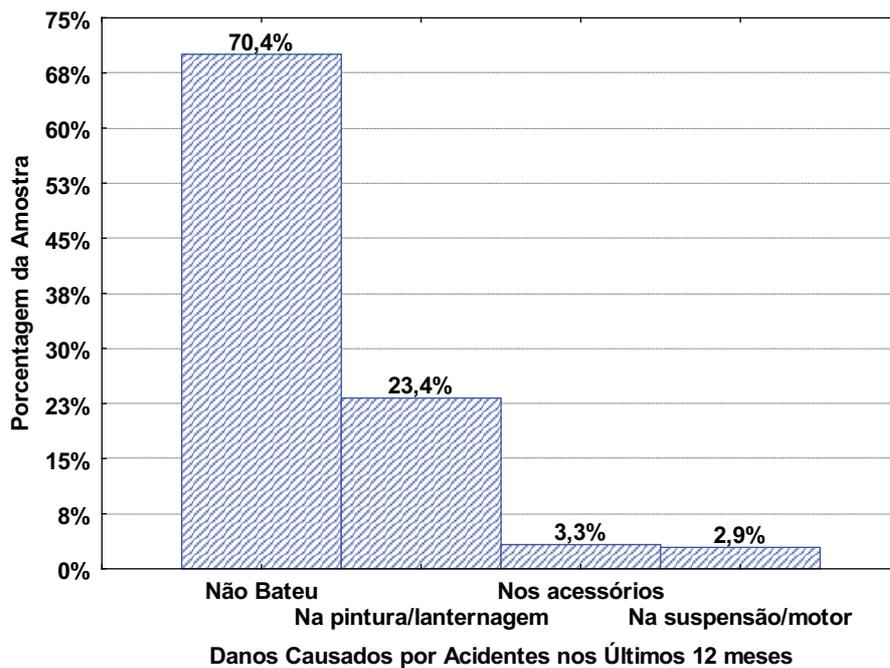


Figura 4.13: Porcentagem da amostra por danos causados por eventuais acidentes nos últimos 12 meses.

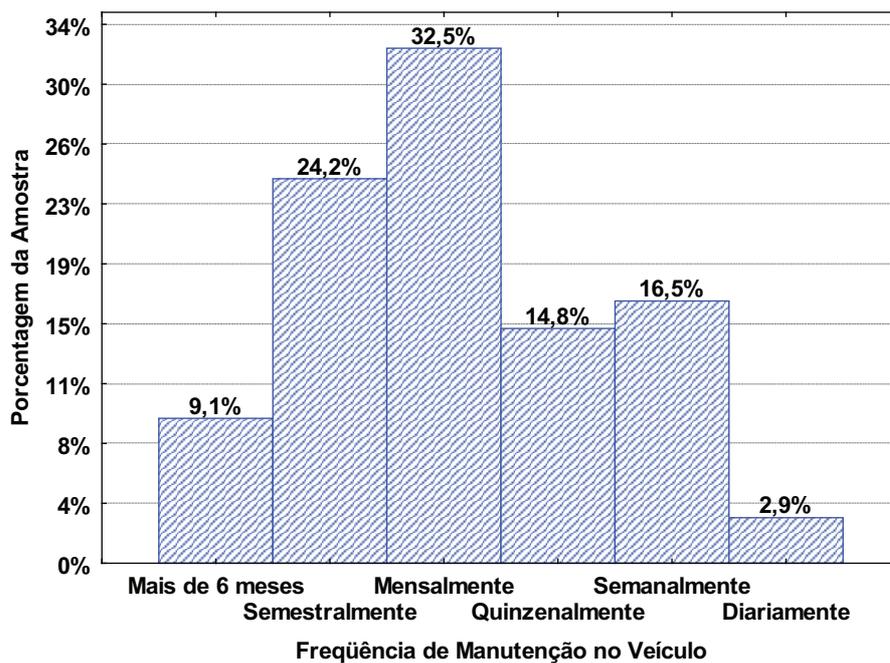


Figura 4.14: Porcentagem da amostra pela frequência de manutenção prestada ao automóvel.

Perguntados sobre o estado dos seus veículos, os donos de automóveis responderam conforme a Figura 4.15. Observa-se que o ítem melhor avaliado foi o motor, enquanto a lanternagem/pintura e os acessórios encontram-se praticamente empatados

A quantidade de idas à oficina no últimos 6 meses também foi avaliada e exposta na Figura 4.16. Percebe-se que 17% da amostra foi à oficina pelo menos 3 vezes nos últimos meses, uma frequência relativamente alta.

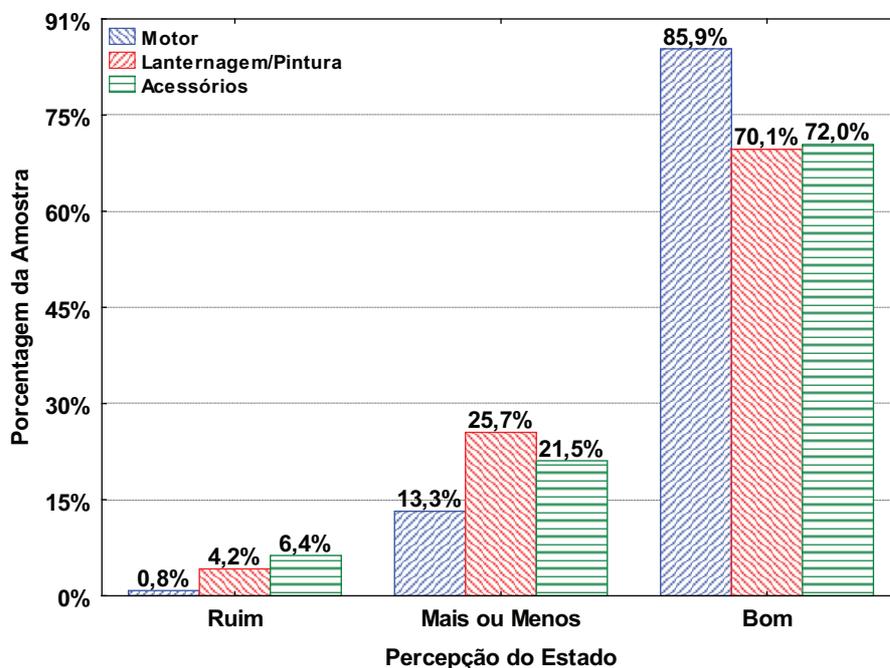


Figura 4.15: Porcentagem da amostra pela percepção do estado do motor, da pintura/lanternagem e dos acessórios.

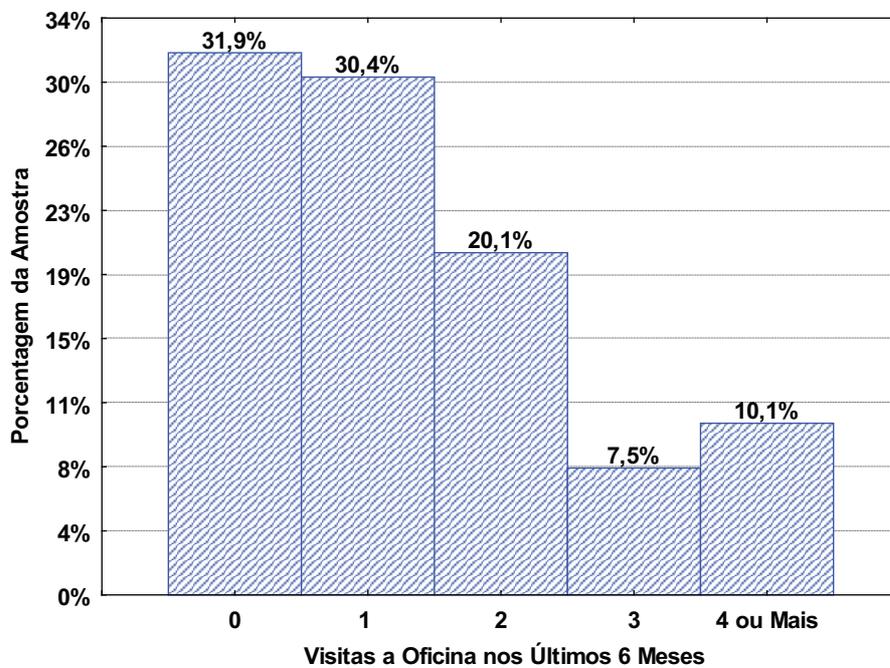


Figura 4.16: Porcentagem da amostra por visitas realizadas à oficina nos últimos 6 meses.

4.4.3 Características do Consumidor

Nesta seção serão apresentadas as informações colhidas pela pesquisa a respeito dos automóveis que os consumidores (tantos os que já possuem veículos quanto os que não possuem) desejavam adquirir. Também serão expostas a importância de alguns fatores no momento da escolha do automóvel, a importância das fontes de informações para os consumidores e a impressão dos entrevistados acerca dos serviços de manutenção das concessionárias. No questionário as perguntas referentes a esses dados encontram-se entre as questões Q29 e Q36.

Idade, Marca e Modelo do Automóvel Desejado

Dos 2.052 consumidores avaliados 20,4% desejavam adquirir um novo automóvel nos 6 meses seguintes. No que diz respeito à idade dos veículos desejados pelos consumidores, 50% dos entrevistados preferiam adquirir carros 0km enquanto a outra metade da amostra desejavam comprar carros usados, como se pode observar na Figura 4.17.

No que diz respeito às marcas desejadas pelos consumidores numa compra futura, observa-se, na Figura 4.18, que a Fiat é a fabricante preferida dos entrevistados seguida da Volkswagen. Cabe destacar que os fabricantes que não sejam Fiat, Volkswagen, GM e Ford possuem uma grande participação no desejo de compra dos consumidores avaliados.

Segundo a opinião dos entrevistados, a participação dos modelos popular e não-popular irá continuar a tendência observada entre 2003 e 2005. Como se pode observar na Figura 4.19 os modelos não-populares correspondem a 56,4% do desejo de consumo, enquanto os carros populares ficam com 43,6%.

Levantou-se o preço que os consumidores estariam dispostos a pagar pelo novo veículo, o preço médio foi de R\$ 26.308. Analisando somente os consumidores que possuem automóveis, 64,7% da amostra, o valor médio do veículo desejado sobe para R\$ 30.725.

Fatores que Importam no Momento da Compra

Foi perguntado aos entrevistados a importância de determinados fatores no momento da compra do carro, os consumidores responderam utilizando uma escala de 1 (Nenhuma) a 5 (Enorme). O comportamento dos consumidores recifenses de automóveis está expresso no gráfico *Box & Whiskers* da Figura 4.20. A Figura 4.20 destaca os quatro fatores que, se-

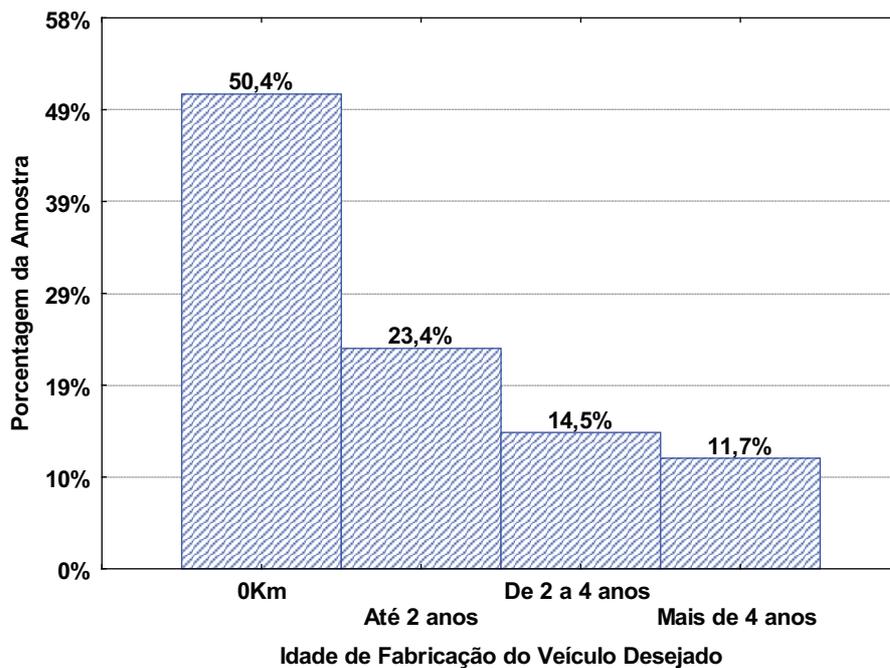


Figura 4.17: Porcentagem da amostra por idade do automóvel desejado.

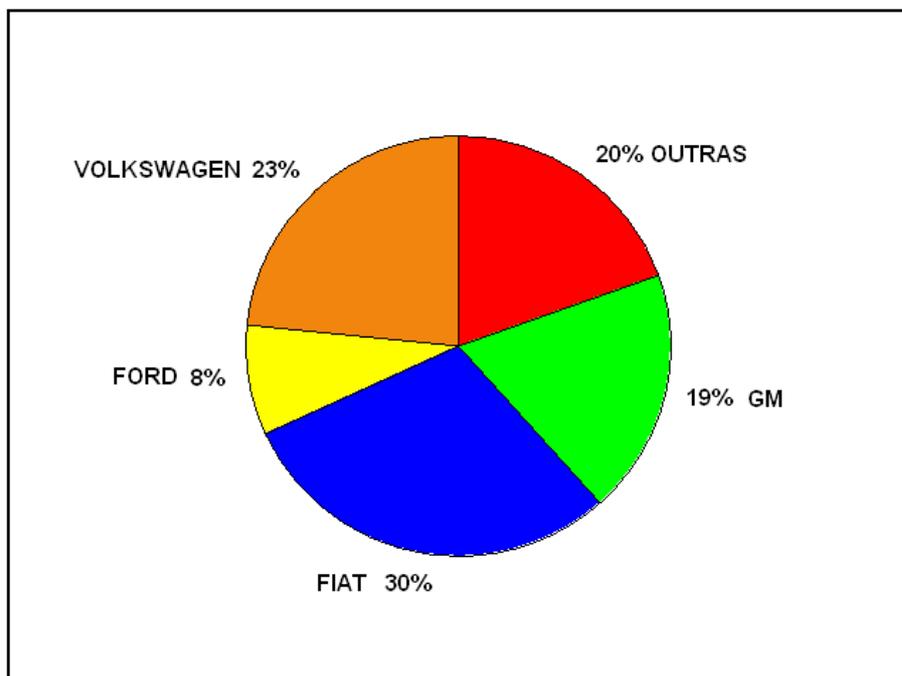


Figura 4.18: Porcentagem da amostra que deseja adquirir as respectivas marcas.

gundo os consumidores, tem maior importância no momento da compra do automóvel, são eles: economia de combustível, durabilidade, preço total e manutenção respectivamente. Os demais fatores aparecem entre os graus de importância 3 (Razoável) e 4 (Muita), com exceção do fator status/prestígio que se encontra abaixo do grau 3.

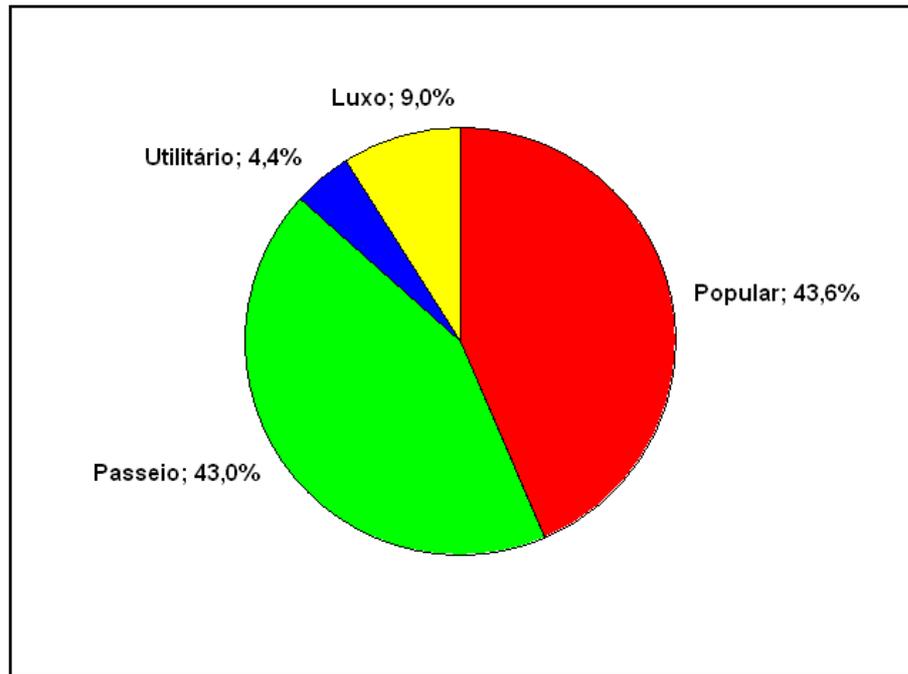


Figura 4.19: Porcentagem da amostra que deseja adquirir os respectivos modelos.

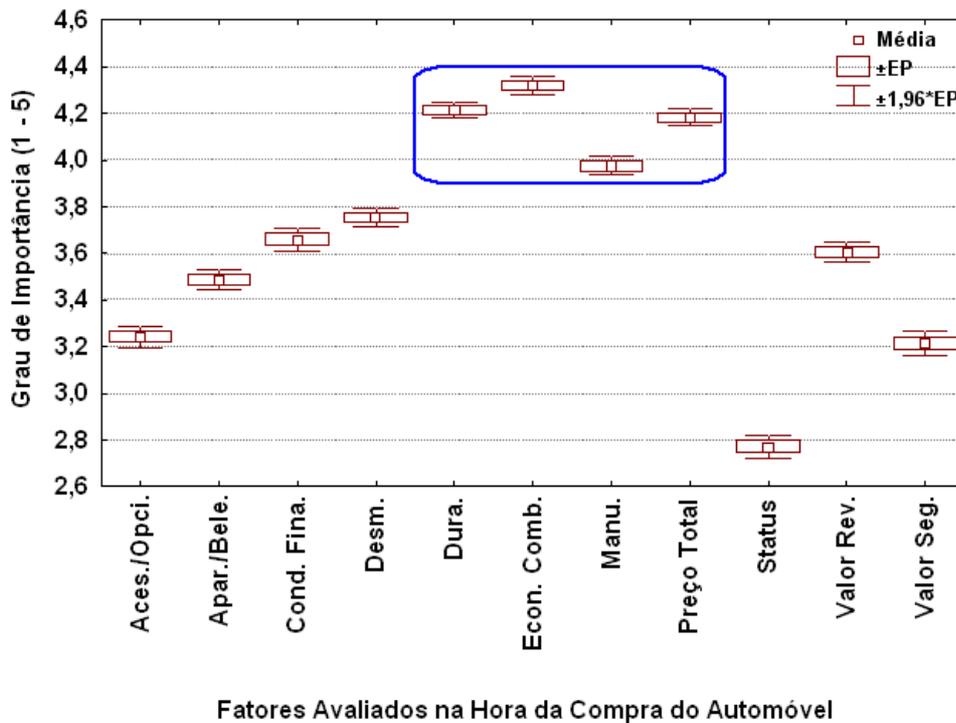


Figura 4.20: Grau de importância dado pelos entrevistados aos fatores avaliados no momento da compra do automóvel.

Importância das Fontes de Informação e dos Locais de Compra

A pesquisa 2005 procurou avaliar a importância das fontes de informações consultadas pelos entrevistados para a compra do automóvel. Utilizando a escala de 0 (Não Consulta) a 3 (Muito Importante), os consumidores classificaram as fontes de informações disponibilizadas, como se pode verificar na Figura 4.21. Os amigos e parentes se destacam como importante fonte de informação, seguidos pelas concessionárias e jornais. O fato dos consumidores do Grande Recife utilizarem mais o “boca a boca” que as outras fontes de informação, está de acordo com Engel et. al. (2000), que, segundo o autor:

“...a influência pessoal geralmente tem um papel mais decisivo de influenciar o comportamento do que a propaganda e outras fontes dominadas pelo comercializador.

Mais de um terço de toda informação boba a boca é negativa em natureza, e as evidências indicam que se dá a ela normalmente maior prioridade e um peso maior na tomada de decisão.”

Engel et. al. (2000)

Destacados na Figura 4.21 estão as fontes de informação que apresentam importância inferior a 1 (Pouco Importante).

Foi avaliada também a utilização de algumas opções como provável local de compra de veículos pelos entrevistados. Para isso, os entrevistados atribuíram chances de 1 (Certamente Não) a 5 (Certamente Sim) de se comprar veículos nesses locais. A Figura 4.22 mostra o desempenho de cada local de venda como possível fornecedor de veículos aos consumidores. As concessionárias aparecem em primeiro lugar como opção de compra de carros seguida pelas lojas de novos e usados e por particulares.

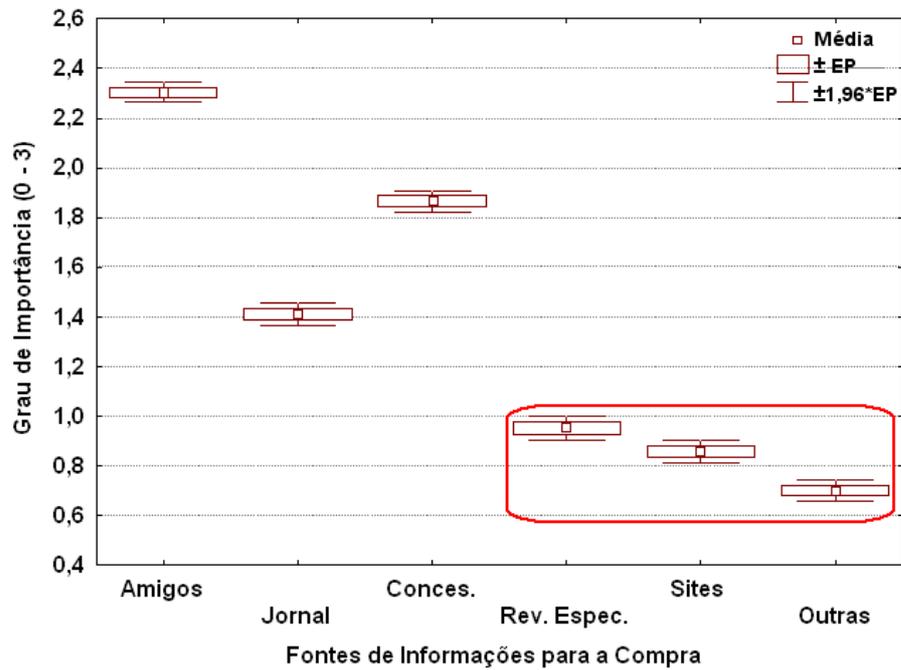


Figura 4.21: Grau de importância dado pelos entrevistados às respectivas fontes de informação.

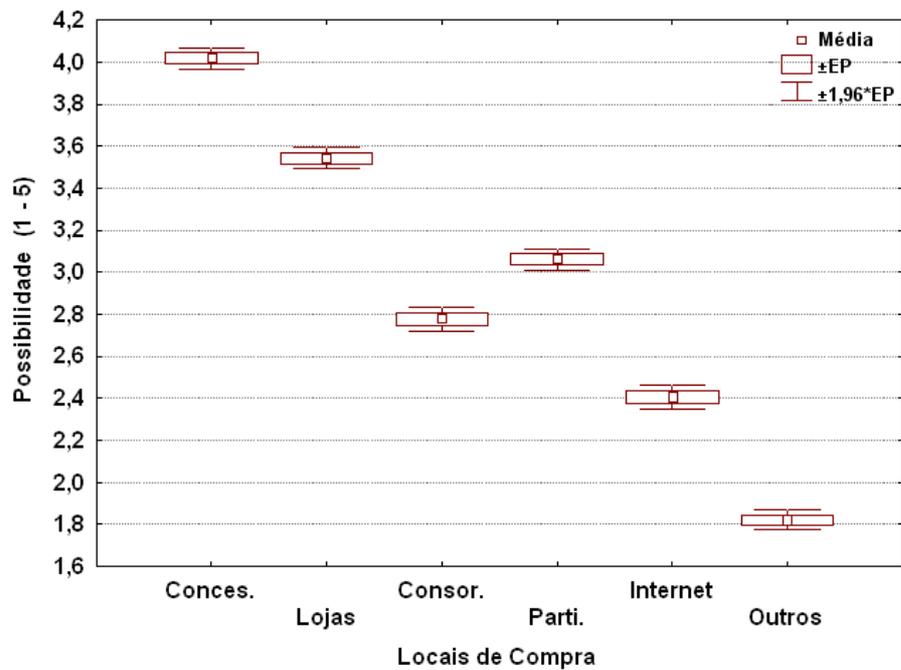


Figura 4.22: Possibilidade de utilização, pelos entrevistados, dos respectivos locais de compra.

Impressão Acerca do Serviço de Manutenção das Concessionárias

Um dos objetivos da pesquisa foi registrar a opinião dos consumidores acerca dos serviços de manutenção das concessionárias quando comparadas às demais oficinas. Foram expostas nove afirmativas nas quais os entrevistados deveriam assinalar SIM se concordassem ou NÃO se discordassem. A Figura 4.23 apresenta os resultados obtidos.

Destacam-se as afirmações “ Devem ser usadas apenas na garantia” com 90% da amostra concordando com esse comportamento, “São significativamente mais caras” com 88% dos entrevistados respondendo SIM, e “Oferecem mais garantias” com 83% dos consumidores da RMR respondendo SIM.

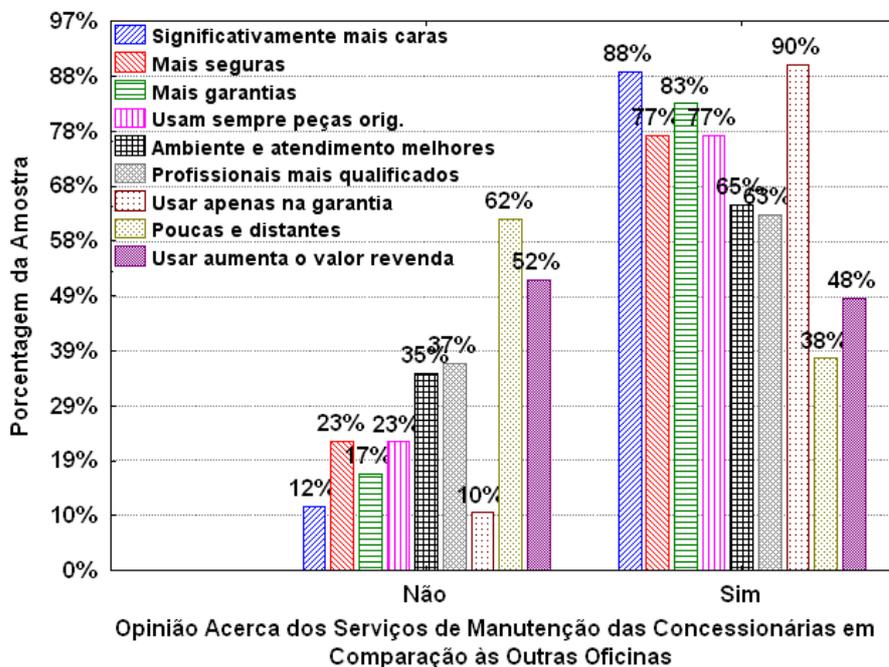


Figura 4.23: Porcentagem da amostra por opinião acerca dos serviços de manutenção da concessionárias em comparação às outras oficinas.

4.5 Comportamento do Consumidor – Análise Inferencial

Nesta seção, dá-se início às análises estatísticas mais aprofundadas, procurando identificar possíveis relações entre as variáveis levantadas, identificando, de maneira geral, como se comportam os consumidores de automóveis da RMR. Para tal, foram utilizados gráficos *Box & Whiskers* como maneira de melhor visualizar possíveis relações e diferença entre variáveis e grupos, e sempre que necessário testes não-paramétricos de Mann-Whitney e Spearman foram conduzidos.

O comportamento do consumidor será estudado em três tópicos principais: comportamento sócio-econômico do consumidor, comportamento dos proprietários das principais marcas e comportamento dos consumidores das principais marcas.

4.5.1 Comportamento Sócio-Econômico do Consumidor

Nesta sub-seção, procura-se analisar o comportamento social e econômico da amostra por meio da identificação de relações entre variáveis. O estudo das relações entre as variáveis idade, sexo, nível de instrução, ocupação, renda individual, renda familiar, entre outras, foi amplamente abordado no trabalho de Souza (2004), utilizando a Pesquisa 2003. Várias dessas relações são bem intuitivas, por isso, a procura por relações entre esses fatores é bem direcionada.

Embora as mesmas análises realizadas por Souza (2004), com a base de dados 2003, tenham sido feitas durante essa dissertação, com a base de dados 2005, foram expostas aqui apenas as análises consideradas mais importantes, levando em consideração o interesse desse trabalho, que é servir de subsídio para a rede distribuidora de automóveis. Por esse motivo, apresenta-se apenas as relações que devem ser mais importantes na ótica das concessionárias. Para mais informações sobre relações entre fatores sócio-econômicos ver Souza (2004).

Influência de Fatores Sócio-Econômicos na Renda Individual e Familiar

A partir do gráfico *Box & Whiskers* da Figura 4.24 pode-se observar o comportamento da renda individual do consumidor de acordo com seu nível de instrução. Percebe-se a existência de diferença da renda individual de acordo com o nível de instrução como era de se esperar, quanto maior o nível de instrução maior a renda média do consumidor. O teste não-paramétrico U de Mann-Whitney confirma essa tendência quando aponta a existência de diferença estatisticamente significativa ($p=0,00$), entre as rendas médias de indivíduos com doutorado e aqueles com mestrado ou especialização. Analisando as diferenças de renda média entre os vários níveis de instrução, pode-se dizer que existem quatro faixas de rendas: pessoas com doutorado, pessoas com especialização e mestrado, pessoas com curso superior e pessoas com até o 2º Grau ou curso técnico.

A Figura 4.25 mostra a renda média familiar dos entrevistados de acordo com a área em que residem. Avaliando o resultado obtido, a Área 1, que corresponde aos bairros dos Afritos, Apipucos, Casa Forte, Espinheiro, Graças, Jaqueira, Parnamirim, Poço, Tamarineira, entre outros, é a localidade que possui famílias de maior renda em comparação às outras áreas. Isso é dito pois o teste de Mann-Whitney revela que existe diferença significativa ($p=0,00$) entre as rendas das famílias que residem na Área 1 e as que residem na Área 5 (bairros: Boa Viagem, Pina, Imbiribeira, entre outros), área com renda média mais próxima. Outras informações que se podem extrair do gráfico com o auxílio do teste não-paramétrico são: não existe diferença significativa entre as rendas familiares nas Área 5 e 7 ($p=0,10$), essas duas áreas ocupam a segunda posição no quesito renda média das famílias.

Também foi avaliado o comportamento da renda individual dos consumidores segundo o critério do sexo dos entrevistados. A Figura 4.26 mostra a existência de diferença entre a renda média do homem e da mulher. Para verificar se essa diferença é devida ao acaso ou se, de fato, esse desequilíbrio existe, foi aplicado o teste Mann-Whitney. O teste não-paramétrico comprovou, com $p=0,00$, que de fato os homens da amostra, em média, recebem mais que as mulheres.

Procurou-se da mesma forma avaliar a influência da idade na renda média dos indivíduos da amostra. A Figura 4.27 mostra a existência de uma pequena diferença entre a

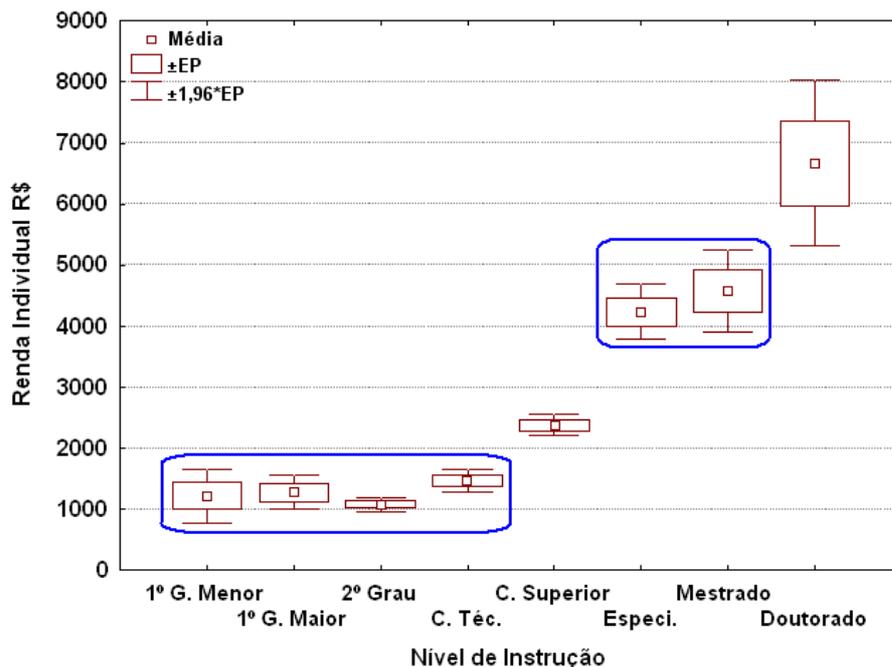


Figura 4.24: Renda individual segundo o grau de instrução dos entrevistados.

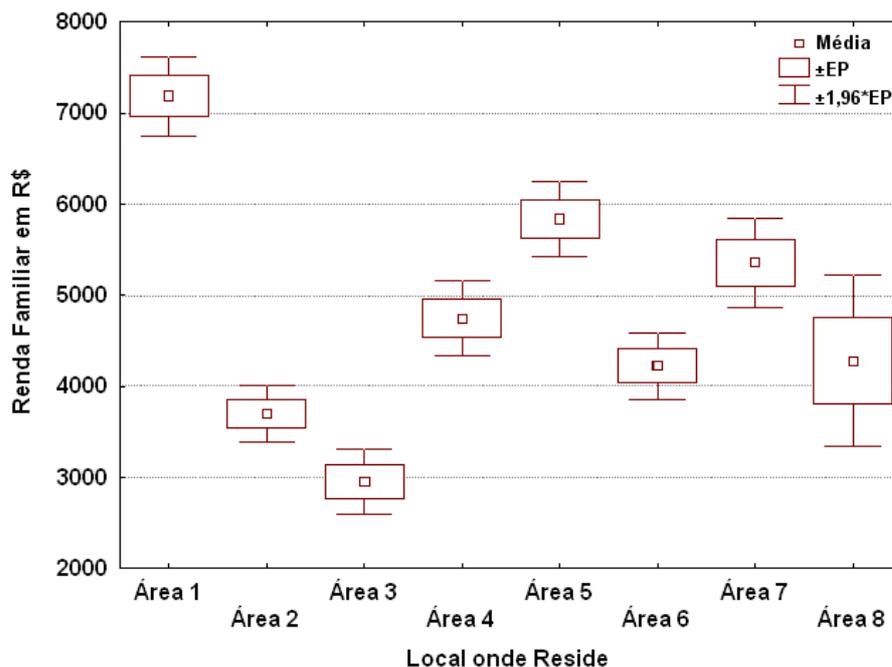


Figura 4.25: Renda familiar segundo a área de residência do entrevistado.

renda média das pessoas com a idade entre 41 e 65 anos e aquelas com mais de 65 anos. Como pode ser observado na Figura 4.27 o teste Mann-Whitney revela que, embora aparentemente pequena, essa diferença é estatisticamente significativa. Por tanto, pode-se afirmar que as pessoas com idade entre 41 e 65 recebem em média mais dinheiro que as das outras faixas etárias.

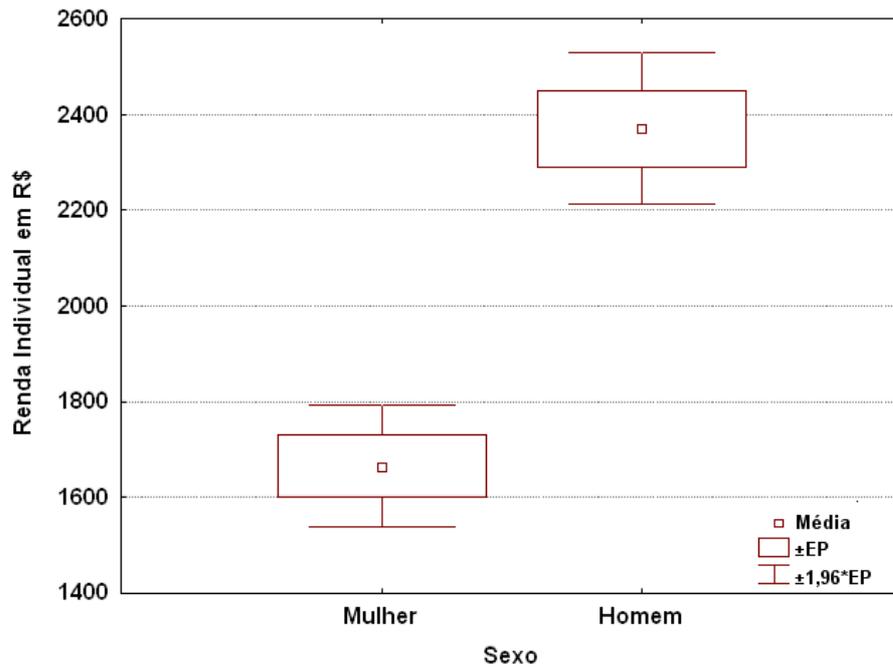


Figura 4.26: Renda individual segundo o sexo dos entrevistados.

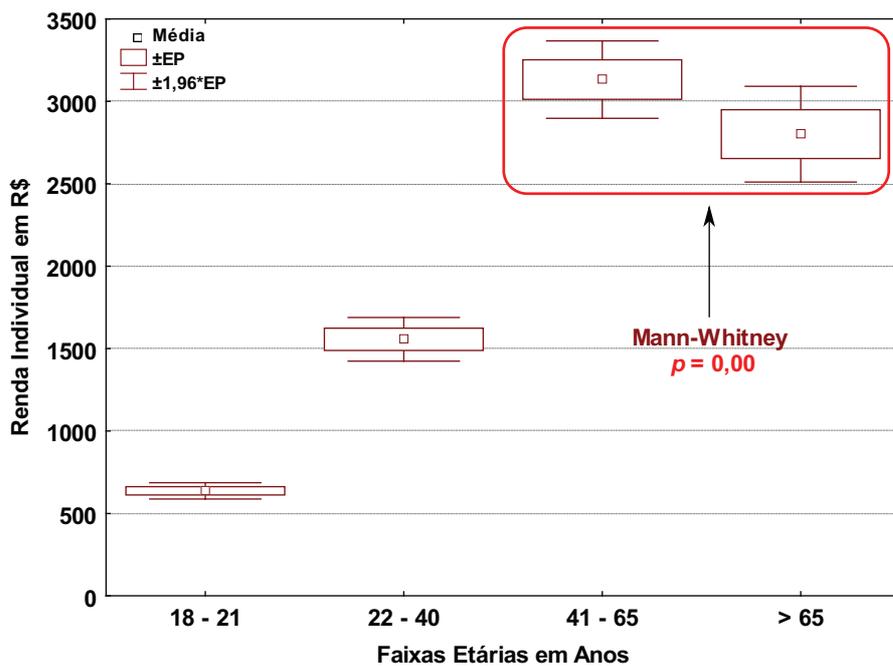


Figura 4.27: Renda individual segundo a faixa etária dos entrevistados.

No que diz respeito à influência da ocupação na renda média das pessoas a Figura 4.28 expõe os resultados. Pode-se observar que os empresários são os indivíduos que, em média, são melhor remunerados (Mann-Whitney: Empresário × P. Rural, ($p=0,00$)). O gráfico da Figura 4.28 também destaca uma informação interessante: os empregados públicos da RMR recebem melhor que os indivíduos que trabalham para a iniciativa privada.

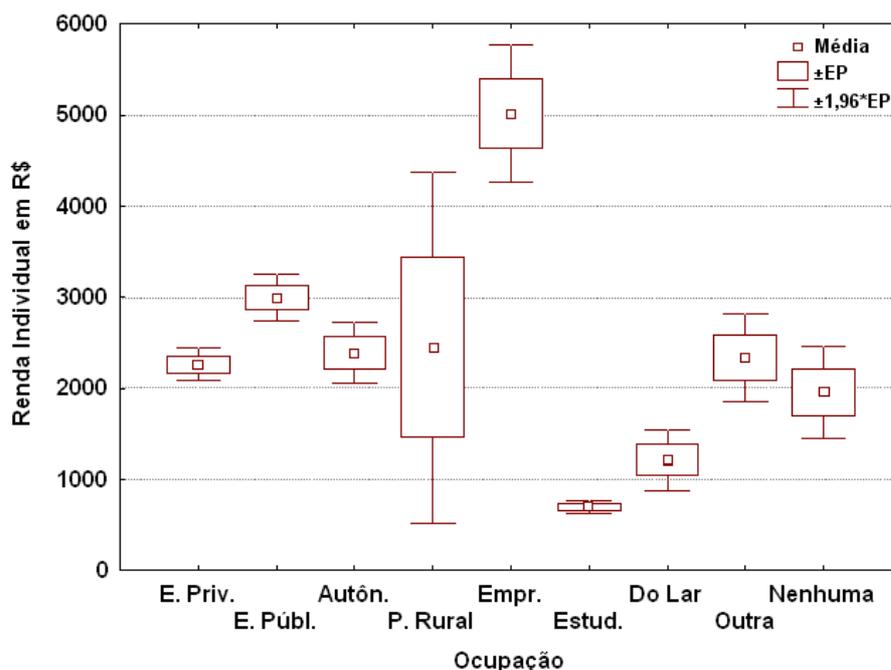


Figura 4.28: Renda individual segundo a ocupação exercida pelos entrevistados.

Após as análises realizadas, algumas informações podem ser extraídas da amostra. Verifica-se que os homens com pós-graduação e com faixa etária entre 41 e 65 anos são consumidores com boas condições financeiras, por isso, têm maior chance de comprar automóveis mais caros, o mesmo pode se dizer dos empresários. Também é possível afirmar que os bairros abrangidos pela Área 1 são bons locais para a realização de ações como instalação de pontos de venda de veículos e realização de campanhas publicitárias específicas, uma vez que é onde se encontram as famílias mais abastadas da RMR.

Influência de Fatores Sócio-Econômico na Importância da própria Reputação

Saber quais as variáveis que influenciam a importância dada à própria reputação é uma importante informação no que diz respeito aos hábitos de consumo de um indivíduo. É de se esperar que pessoas que dão maior importância à própria reputação, status ou prestígio tendem a desejar produtos diferenciados, mais sofisticados e, conseqüentemente, mais caros. Tal comportamento foi confirmado pela amostra estudada, analisando-se a importância dada à reputação segundo o modelo de carro desejado na compra. Observou-se que à medida que as pessoas desejam carros mais sofisticados a importância dada ao próprio prestígio aumenta (Teste de Spearman, $p=0,00$ e $R=0,16$). A mesma análise foi realizada a respeito da idade do carro desejado; à medida que essa idade aumenta a

importância dada à própria reputação diminui (Teste de Spearman, $p=0,00$ e $R=-0,12$). Por fim, foi estudada a importância dada aos acessórios e opcionais segundo a importância dada ao próprio prestígio. Ficou constatado que à medida que se aumenta a importância dada à reputação, aumenta-se a importância dada aos acessórios e opcionais (Teste de Spearman, $p=0,00$ e $R=0,18$). Por esse motivo, saber quais as características sócio-econômicas das pessoas que se importam mais com a reputação é dar uma salto a frente no momento de oferecer produtos ou serviços diferenciados.

Analisando a influência da idade na importância da própria reputação, foi constatado o seguinte comportamento: apesar da diferença entre as pessoas com idade de 18 a 21 e aquelas com mais de 65 anos, não se pode afirmar que os mais jovens se preocupem mais com a própria reputação que os idosos (Mann-Whitney, $p=0,12$). Por outro lado, as pessoas com idade entre 22 e 40 anos e as com idade entre 41 e 65 anos de fato se importam mais com a própria reputação que os idosos (Mann-Whitney: 22 - 40 \times >65, $p=0,04$). A Figura 4.29 explicita esse comportamento.

Já no que diz respeito à influência do sexo do entrevistado na importância dada à reputação, a Figura 4.30 deixa claro que não existe diferença estatisticamente significativa (Mann-Whitney, $p=0,65$).

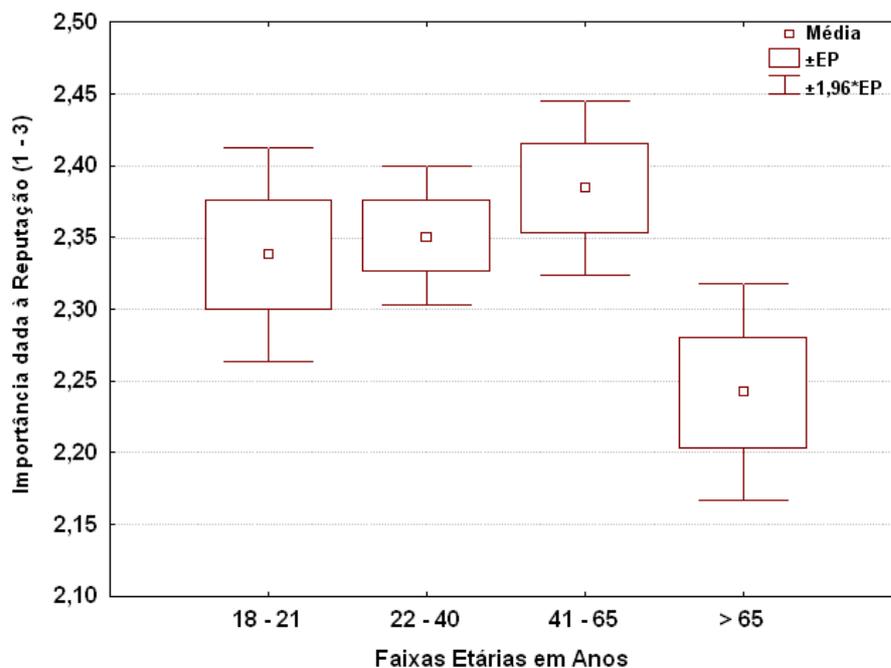


Figura 4.29: Importância dada à própria reputação segundo a faixa etária.

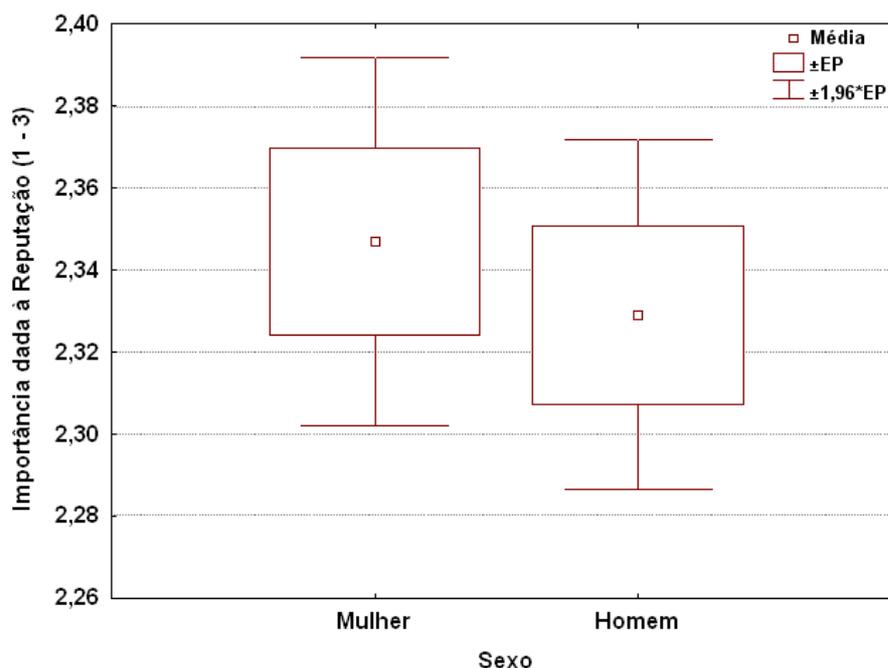


Figura 4.30: Importância dada à própria reputação segundo o sexo.

A influência do nível de instrução na importância dada à própria reputação encontra-se caracterizada na Figura 4.31. A partir dela pode-se perceber uma diferença na média de escolaridade das pessoas que dão pouca importância ao próprio status e aquelas que dão alguma importância. Segundo o teste de Mann-Whitney existe sim uma diferença não devida ao acaso ($p=0,03$), ou seja, pessoas com menor escolaridade tendem a se preocupar menos com sua reputação. O mesmo pode ser afirmado quando comparadas as escolaridades das pessoas que dão muito valor a própria reputação e aqueles que dão pouca. Vale destacar que essa diferença não é estatisticamente significativa entre os que dão alguma e muita importância (Mann-Whitney, $p=0,46$).

O comportamento da renda individual em relação à importância dada à própria reputação é ilustrada pela Figura 4.32, e sugere que as pessoas que mais se preocupam com o próprio status são aquelas que possuem maior renda média. Realizando o teste U de Mann-Whitney confirmou-se essa suspeita, $p=0,01$. O mesmo acontece se forem comparadas as rendas médias das pessoas que demonstram alguma importância com a própria reputação e as que demonstram muita, $p=0,01$.

No estudo da relação entre fatores sócio-econômicos e a importância dada à própria reputação apenas algumas relações intuitivas foram comprovadas. A preocupação com o próprio status está mais ligado ao nível de instrução e renda individual das pessoas. A

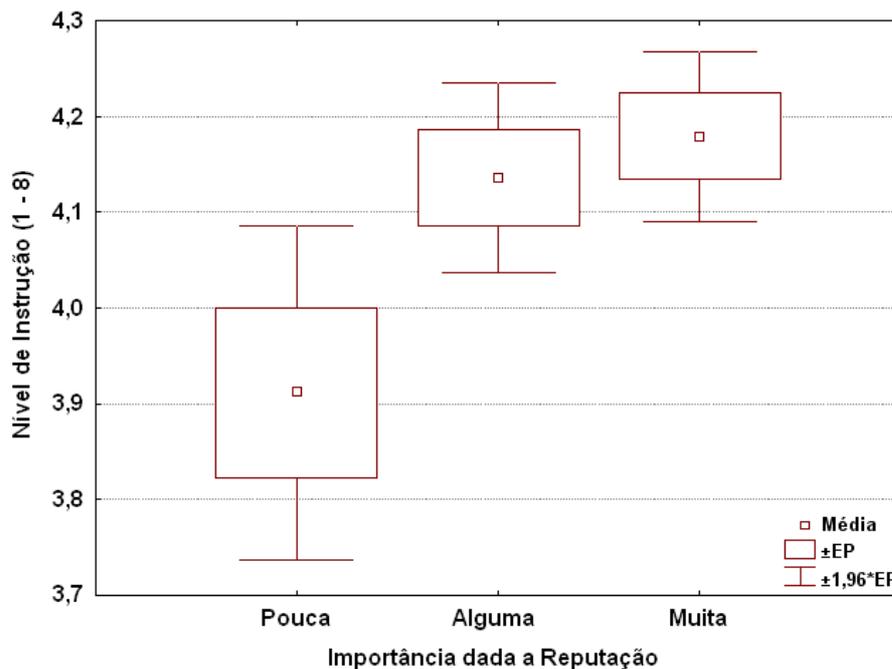


Figura 4.31: Nível de instrução segundo a importância dada a própria reputação.

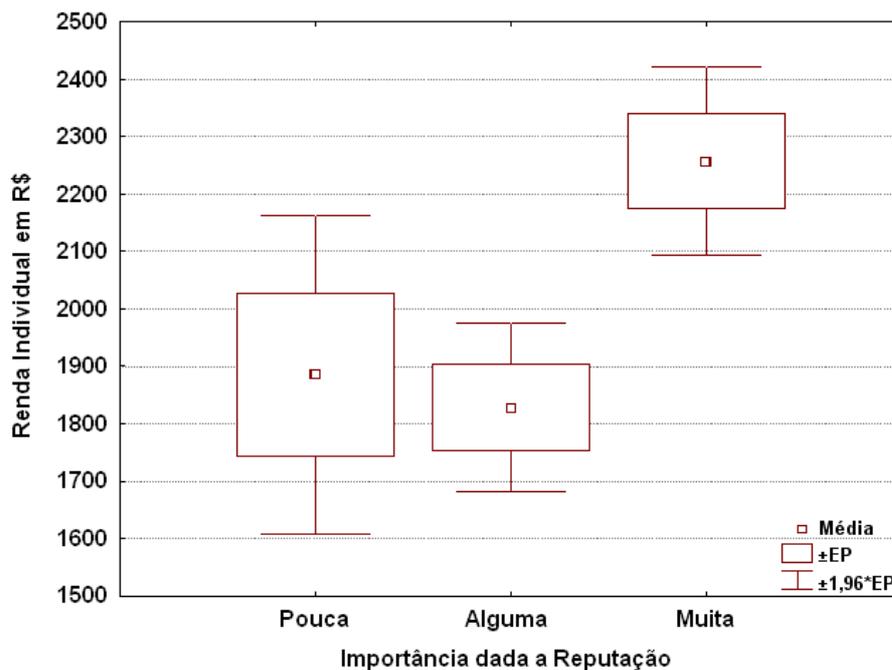


Figura 4.32: Renda individual segundo a importância dada a própria reputação.

idade do indivíduo não tem grande influência na importância dada a própria reputação. O gênero em nada influencia a importância dada a esse aspecto. Por outro lado, ficou constatado que os consumidores que dão maior importância a própria reputação são aqueles que preferem os automóveis mais sofisticados, dão maior importância aos acessórios e opcionais no momento da compra e preferem automóveis mais novos.

Influência de Fatores Sócio-Econômicos na Maneira de Decidir Questões Financeiras

A pesquisa 2005 perguntou aos entrevistados como eles costumam decidir questões práticas e financeiras, disponibilizando-se uma escala de 1 (Rapidamente) a 3 (Demoradamente). A identificação de possíveis relações entre fatores sócio-econômicos com a maneira dos consumidores decidirem questões financeiras é uma excelente informação para a rede distribuidora de veículo, um vez que o processo de venda pode ser adequado às características decisória de cada consumidor.

A Figura 4.33 podemos observar o comportamento da forma de decidir de acordo com a faixa etária dos entrevistados. A forma do gráfico exposto na figura pressupõe a existência de uma relação entre as duas variáveis. Realizando o teste não-paramétrico de Spearman, identifica-se a existência de correlação positiva ($p=0,0000$ e $R=0,13$) entre as faixas etária e a forma de decisão, ou seja, quanto mais velho o indivíduo mais lento é o seu processo de decisão. Comparando a maneira de decidir assuntos financeiros entre homem e mulher, observa-se uma diferença estatisticamente significativa (Mann-Whitney $p=0,0035$). As mulheres, de um modo geral, hesitam mais nas decisões dessas questões, enquanto os homens levam menos tempo para decidir, ver Figura 4.34.

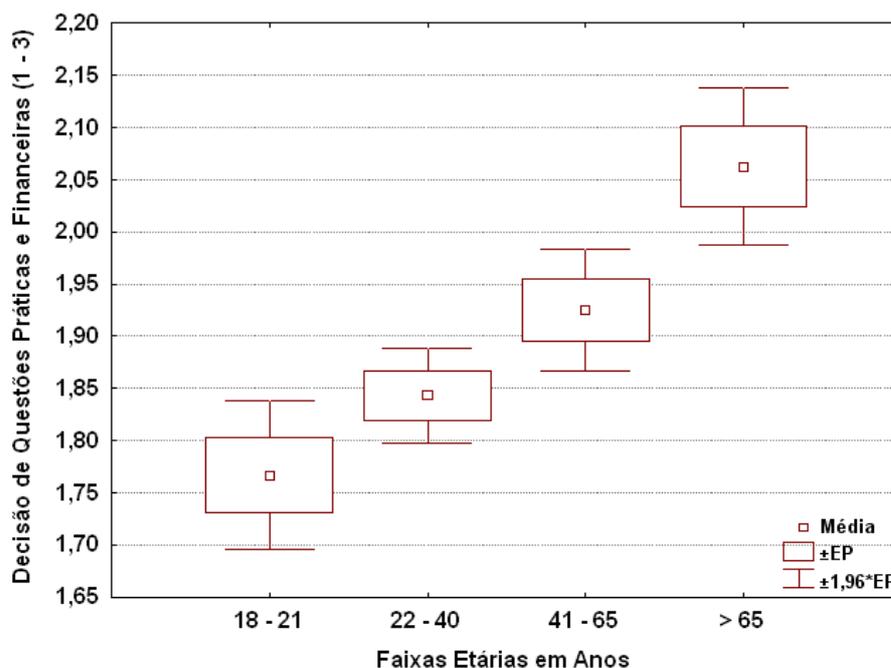


Figura 4.33: Decisão de questões práticas e financeiras segundo a faixa etária do entrevistado.

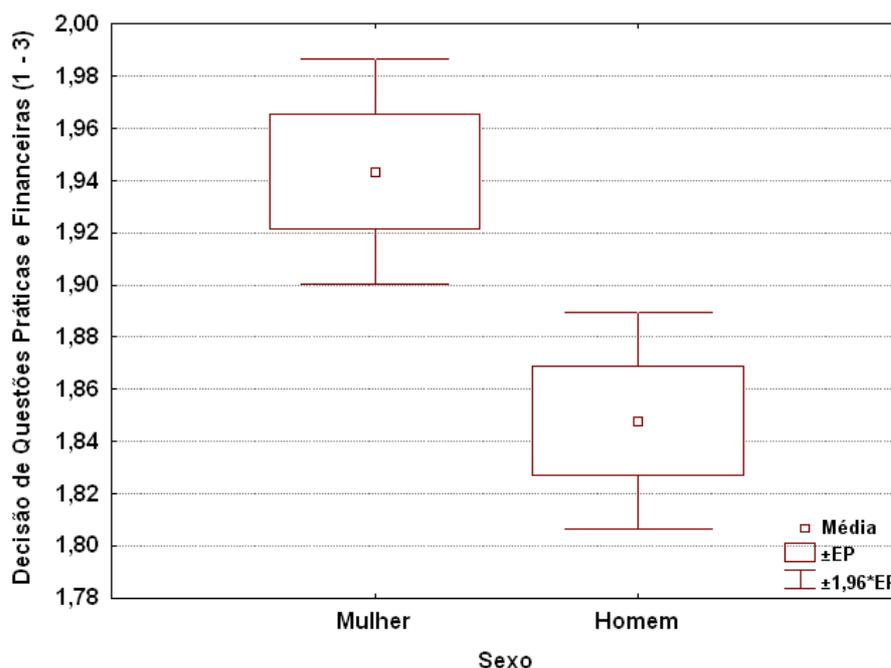


Figura 4.34: Decisão de questões práticas e financeiras segundo o sexo do entrevistado.

A influência do nível de instrução no processo decisório do entrevistado encontra-se exposta na Figura 4.35. Para essa análise os consumidores foram divididos em três grupos:

- os que possuem até o 2º grau e/ou nível técnico;
- os que possuem curso superior;
- os que fizeram pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

O formato do gráfico sugere uma relação entre essas duas variáveis. Realizando o teste de Spearman confirma-se a existência de uma correlação, ($p=0,00$), fraca e negativa, ($R=-0,07$). Também foi realizado o teste de Mann-Whitney com objetivo de analisar se as diferenças entre as médias encontradas são ou não devidas ao acaso. A primeira comparação foi entre pessoas com até o 2º Grau e/ou nível técnico e aquelas que possuem curso superior. Nesse primeiro teste foi encontrado $p=0,04$, o que comprova o fato das pessoas sem nível superior decidirem questões financeiras e práticas de forma mais lenta, conseqüentemente isso também é verdade quando se compara esse grupo às pessoas com pós-graduação (uma vez que a diferença entre as médias de decisão é ainda maior). No entanto a análise da diferença de decisão entre pessoas com nível superior e indivíduos com pós-graduação não identificou diferença estatisticamente significativa, $p=0,17$.

Analisando a relação entre o emprego exercido pelos consumidores e as forma de decidir questões financeiras, obteve-se o gráfico *Box & Whiskers* da Figura 4.36. Dois resultados interessantes foram obtidos: o primeiro revela que os empregados públicos levam mais tempo para decidir questões financeiras que os empregados de empresas privadas, o segundo mostra que as pessoas cuja ocupação é cuidar do lar são aquelas que demoram mais tempo para decidir essas questões quando comparada às outras profissões.

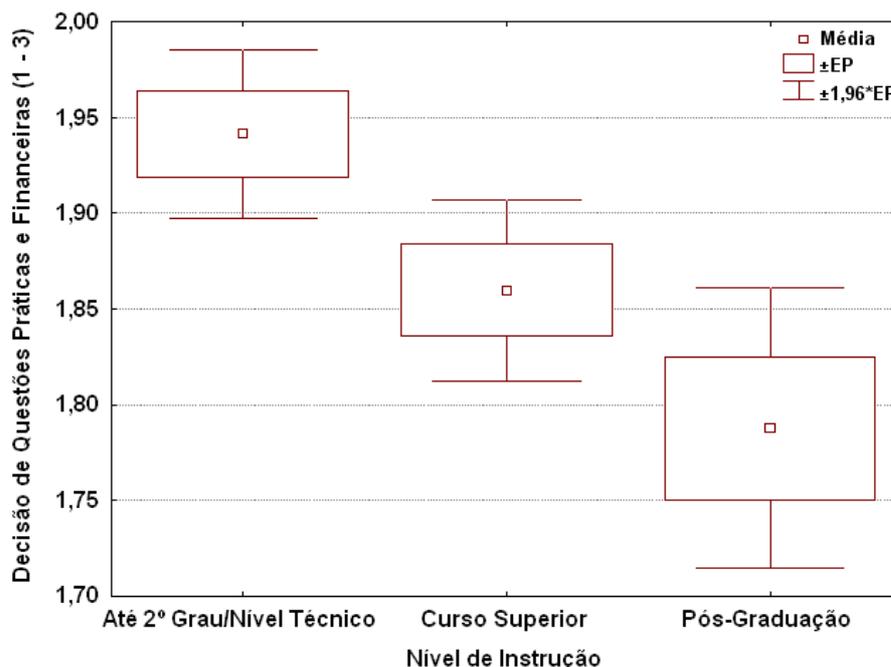


Figura 4.35: Decisão de questões práticas e financeiras segundo o nível de instrução do entrevistado.

No estudo da relação entre a renda individual e a decisão de questões financeiras nenhuma informação relevante pôde ser obtida. A amostra estudada não identifica diferença estatisticamente significativa entre as rendas médias das pessoas que decidem rapidamente, levando algum tempo, ou demoradamente. Também foi aplicado o teste de Spearman com o intuito de identificar uma possível correlação entre essas variáveis, o resultado desse teste foi negativo ($p=0,31$), ou seja, a partir da base de dados estudada não é possível afirmar que exista tal correlação.

A partir das informações levantadas, pode-se traçar o perfil do consumidor no que diz respeito a maneira de tomar decisões de questões financeiras segundo características sócio-econômicas. De acordo com as análises realizadas, a velocidade da tomada de decisão é influenciada principalmente pelo sexo, idade e nível de instrução dos consumidores.

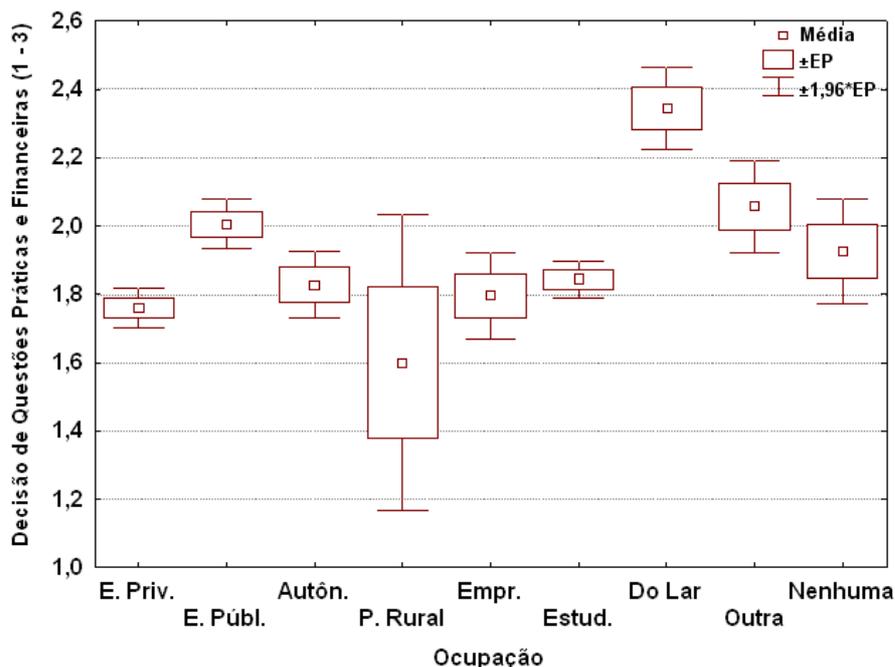


Figura 4.36: Decisão de questões práticas e financeiras segundo a ocupação do entrevistado.

Segundo os resultados obtidos, pode-se afirmar que os homens, entre 21 e 41 anos, com alta escolaridade têm grande chance de decidir questões práticas e financeiras de maneira rápida. Por outro lado, mulheres donas de casa demandarão mais tempo para decidir essas questões, assim como pessoas idosas e de baixa escolaridade. Outras conclusões podem ser obtidas a partir das análises realizadas.

Influência da Renda Individual e do Sexo na Quantidade de Cartões de Crédito

O número de cartões de crédito que uma pessoa possui é um modo eficaz de se medir o apetite de consumo de um indivíduo; quanto maior o número de cartões de crédito maior a propensão ao consumo.

Analisou-se a relação da renda individual com o número de cartão de créditos. O do gráfico da Figura 4.37 sugere a presença de correlação entre as duas variáveis. Realizando-se o teste de Spearman entre as variáveis, ficou constatada a presença de correlação ($p=0,00$) positiva ($p=0,39$), indicando que, de fato, à medida que a renda individual aumenta o número de cartões também aumenta. Pode-se dizer que esse é um resultado já esperado uma vez que pessoas com maior renda têm condições de consumir mais.

A observação do gráfico do número de cartões de créditos segundo o sexo do entrevistado, representado na Figura 4.38, indica a existência de diferença na média de número

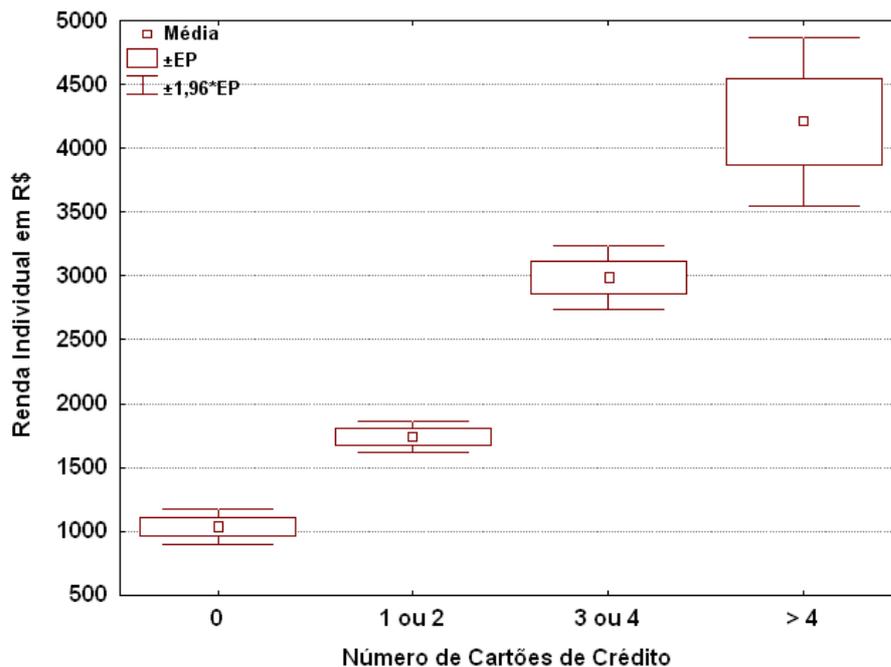


Figura 4.37: Renda individual segundo o número de cartões de crédito que o entrevistado possui.

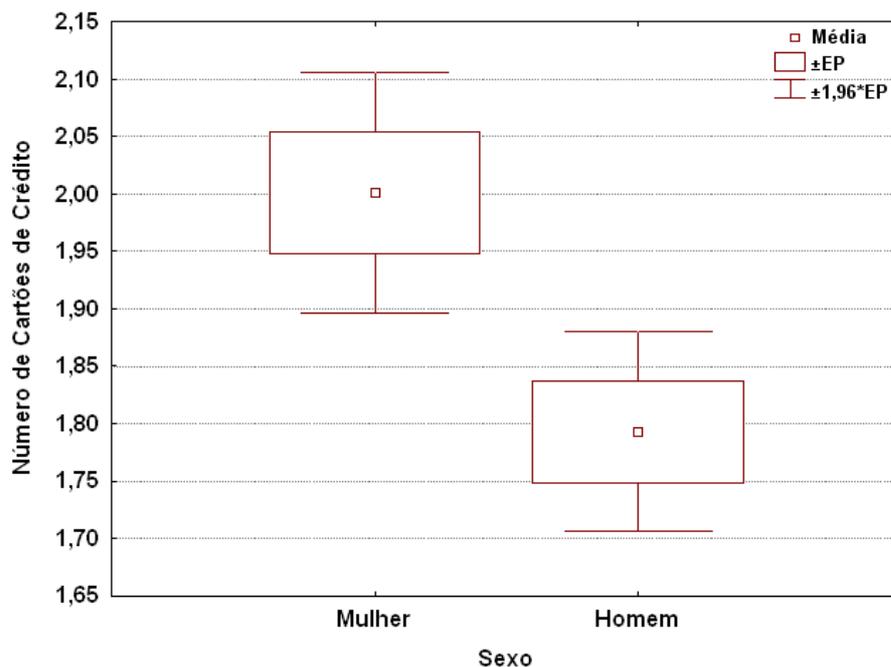


Figura 4.38: Número de cartões de crédito que o entrevistado possui segundo o sexo.

de cartões de créditos entre homens e mulheres. Realizando o teste de Mann-Whitney constata-se que essa diferença não é devida ao acaso ($p=0,01$), ou seja, de fato as mulheres possuem em média mais cartões de créditos que os homens. Esse fato é interessante pois, apesar de possuírem renda média inferior a dos homens, como ficou constatado nas análises anteriores, as mulheres apresentam maior potencial de consumo que eles.

4.5.2 Comportamento dos Proprietário de Automóveis por Marcas

O objetivo desta seção é comparar o comportamento dos proprietários de veículos (foram analisadas apenas as opiniões dos entrevistados que possuíam carros) das quatro principais marcas do mercado, Fiat, GM, Volkswagen e Ford, no que diz respeito aos aspectos sócio-econômicos e de posse e utilização do veículo. Vale destacar que as marcas restantes foram tratadas de forma agregada formando o grupo batizado de Outras. Isso ocorreu pois, como foi visto, cada uma delas participa com uma fatia pouco expressiva do mercado automotivo recifense.

Comparação entre os Fatores Sócio-Econômicos dos Proprietários de Automóveis

A Figura 4.39 apresenta uma comparação entre os proprietários das quatro principais marcas no quesito nível de instrução. Observa-se que os proprietários de veículos Ford e das Outras marcas apresentam o maior nível escolaridade. Comparando-se o nível médio de instrução dos proprietários das Outras marcas e da Ford não foi verificada diferença estatisticamente significativa entre esses grupos (Mann-Whitney, $p=0,09$). O mesmo acontece quando se compara os níveis de instrução de proprietários da GM e da Volkswagen (Mann-Whitney, $p=0,12$). Por outro lado, existe diferença não devida ao acaso entre o nível de instrução dos proprietários de veículos da Fiat e da Volkswagen (Mann-Whitney, $p=0,03$). Pode-se concluir então: donos de automóveis das Outras marcas e da Ford são aqueles que possuem maior escolaridade; os proprietários de veículos Fiat vem em segundo no aspecto nível de instrução; pode-se dizer que GM e Volkswagen apresentam os proprietários com menor escolaridade.

No que diz respeito as idades dos proprietários a Figura 4.40 ilustra o comportamento. Comparando-se os donos de carros das Outras marcas aos donos de carros da GM, constata-se que não há diferença significativa (Mann-Whitney, $p=0,09$). O mesmo não se pode dizer quando comparados os donos de veículos das Outras aos da Fiat (Mann-Whitney, $p=0,02$). O teste de Mann-Whitney realizado entre os proprietários da GM e da Ford não constata ($p=0,34$) diferença estatisticamente significativa no que diz respeito

à média de idade. Esse mesmo teste, realizado entre Volkswagen e GM, indica uma diferença de idade não devida ao acaso ($p=0,04$). Pode-se concluir que: os donos de veículos Volkswagen são em média as pessoas mais velhas, em segundo lugar vem os proprietários de carros das outras marcas; pode-se dizer que os donos de automóveis da Fiat e da Ford são pessoas mais novas se comparadas com os proprietários das demais marcas.

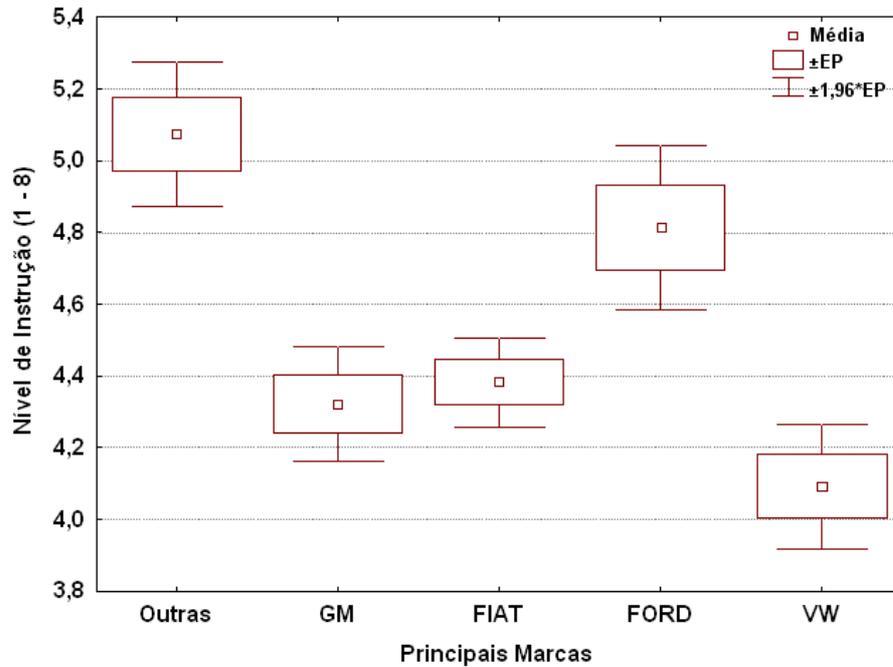


Figura 4.39: Nível de instrução dos proprietários das principais marcas.

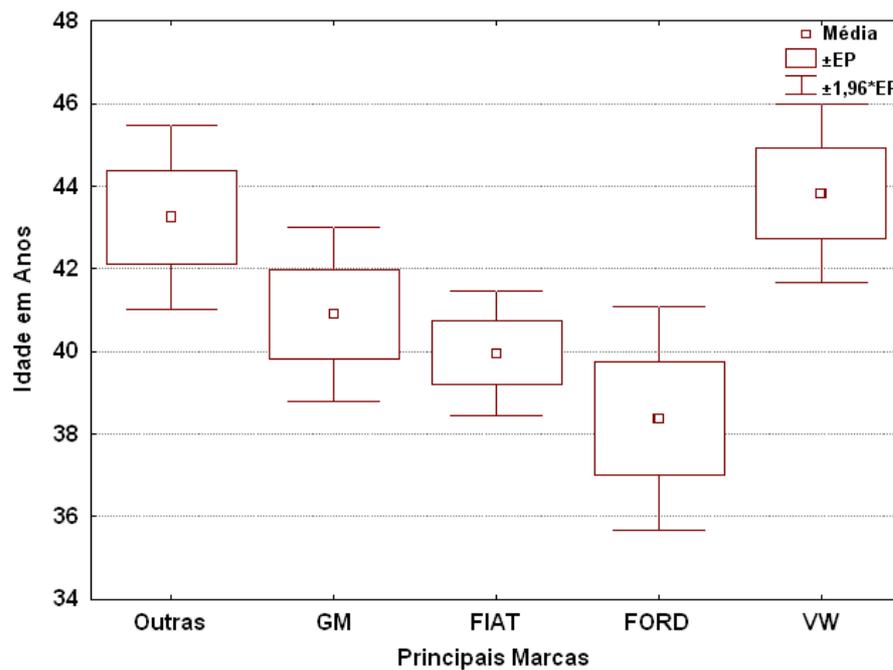


Figura 4.40: Idade dos proprietários das principais marcas.

Analisando-se o gráfico *Box & Whiskers* da Figura 4.41, percebe-se claramente a diferença de renda existente entre os proprietários das principais marcas. Pode-se afirmar que: os donos de Outras marcas são melhor remunerados, em média, que os proprietários das marcas concorrentes; em segundo lugar vem os proprietários dos veículos Ford, sendo mais bem remunerados que aqueles que dirigem Fiat, GM e Volkswagen.

A Figura 4.42 apresenta quais proprietários se importam mais com a própria reputação. Realizando o teste Mann-Whitney entre Ford e Outras marcas, constatou-se não haver diferença significativa ($p=0,11$) entre a importância dada à própria reputação pelos proprietários dessas marcas. O mesmo acontece quando se compara Ford e Fiat como está ilustrado no gráfico. Encontra-se também destacado no gráfico o fato dos donos de Outras marcas se preocuparem mais com a própria reputação que aqueles que possuem Fiat. O teste Mann-Whitney revela haver diferença entre importância dada à reputação pelos donos de Fiat e GM ($p=0,02$). Pode-se concluir que: de maneira geral os donos dos veículos da marca GM são as pessoas que menos se preocupam com a própria reputação de comparados aos demais proprietários.

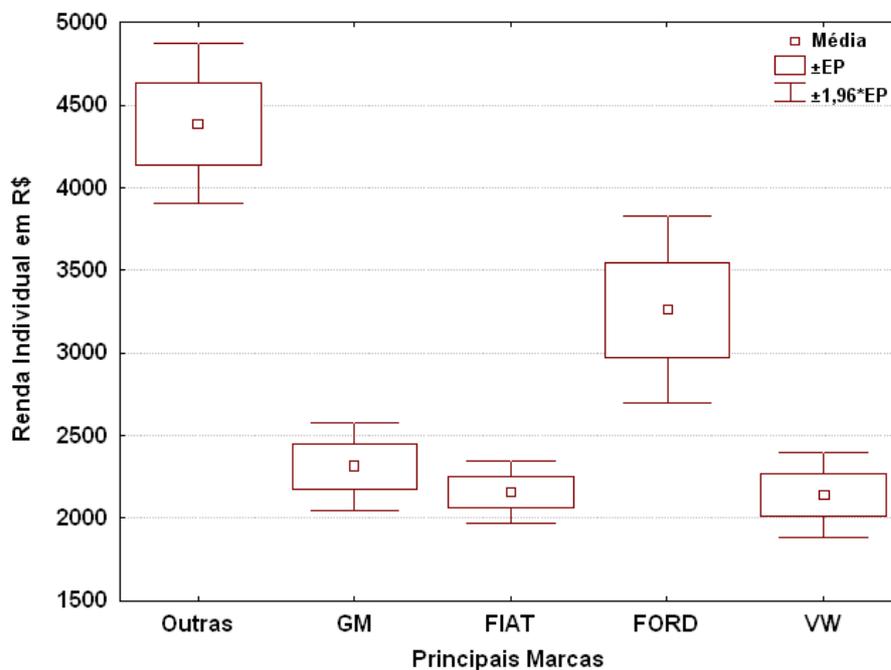


Figura 4.41: Renda individual dos proprietários das principais marcas.

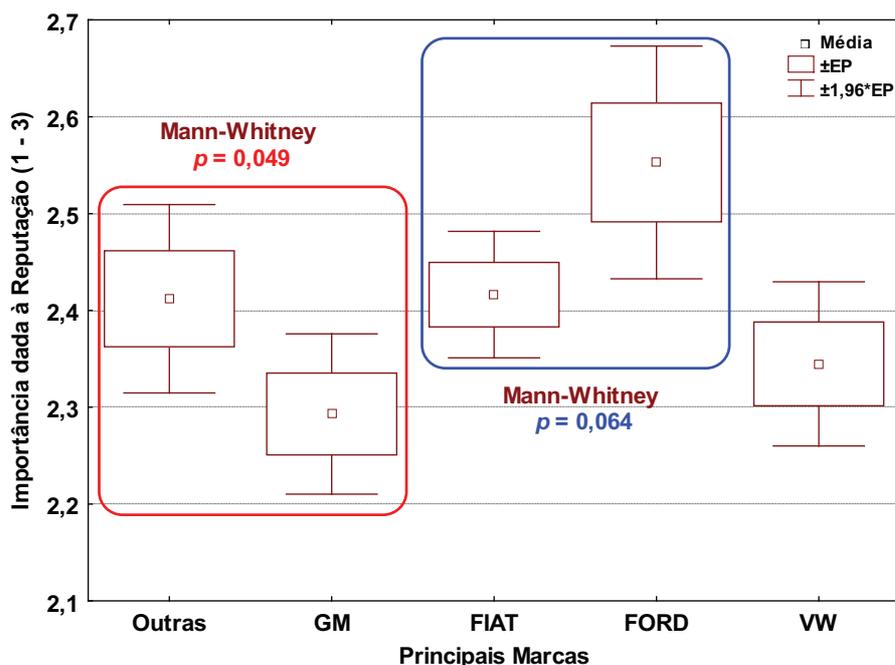


Figura 4.42: Importância dada à própria reputação pelos proprietários das principais marcas.

No que diz respeito à comparação entre os donos de veículos das principais marcas em termos da maneira como eles tomam decisões de questões financeira, não foi encontrada nenhuma diferença estatisticamente significativa entre esses grupos.

A seguir, algumas conclusões importantes que podem ser obtidas a partir das avaliações das características sócio-econômicas dos proprietários segundo as principais marcas. De maneira geral, os proprietários das Outras marcas encontram-se num segmento de pessoas mais velhas, com nível de instrução e renda maiores que os donos de automóveis da Fiat, GM e Volkswagen. Já os indivíduos que possuem veículos da Ford são, dentre os proprietários das quatro principais marcas, aqueles que possuem melhor renda, melhor nível de instrução, menor média de idade e maior preocupação com a própria reputação. Os donos de carros da Volkswagen, se comparados aos seus três principais concorrentes, apresentam-se como indivíduos mais velhos, de menor escolaridade, e com mesmo nível de renda dos indivíduos que possuem veículos Fiat e GM. Os proprietários de veículos Fiat e da GM encontram-se num mesmo segmento de acordo com a renda, nível de instrução e idade.

Comparação entre Aspectos de Posse e Utilização do Veículos dos Proprietários

Levantando a idade dos veículos dirigidos pelos proprietários das principais marcas, obteve-se o gráfico da Figura 4.43. Nele é possível perceber que os indivíduos que dirigem os automóveis mais antigos são os donos de veículos da Volkswagen. As marcas GM e Fiat não apresentam diferença significativa entre as idades dos veículos. Realizando o teste de Mann-Whitney entre GM e Ford constata-se que os proprietários da primeira dirigem veículos mais antigos ($p=0,04$). Promovendo o mesmo teste entre Outras e Ford não se verifica diferença significativa ($p=0,31$). Pode-se concluir que: os donos dos veículos da Ford e das Outras dirigem carros mais novos se comparados com seus concorrentes, GM e Fiat vêm em segundo lugar e a Volkswagen em último.

No que diz respeito à quantidade de tempo que os proprietários possuem seus veículos, a Figura 4.44 expõe os resultados. Dois testes de Mann-Whitney constataram que não existe diferença estatisticamente significativa entre o tempo de posse do automóveis dos proprietários da Volkswagen e da Fiat ($p=0,23$), e de Volkswagen e GM ($p=0,10$). O mesmo foi identificado quando confrontadas Outras marcas e Ford ($p=0,36$). Por outro lado, o mesmo teste identificou a existência de diferença entre o tempo de posse de Outras e GM, como está destacado no gráfico, e de Outras e Fiat ($p=0,00$). Pode-se concluir que: os proprietários das marcas Volkswagen, Fiat e GM são os indivíduos que possuem seu automóveis há mais tempo; as pessoas que possuem veículos Ford e de Outras marcas são aquelas que compraram seus carros há menos tempo se comparadas as três maiores marcas do mercado.

A Figura 4.45 estabelece os proprietários de automóveis das principais marcas que dirigem os carros mais ou menos sofisticados em termos de modelos (Popular, Passeio, Utilitário e Luxo). As Outras marcas levam vantagem nesse item, seus proprietários possuem os veículos mais sofisticados, em segundo lugar vem a Ford (Mann-Whitney: Ford \times GM, $p=0,05$ considerado marginalmente significativo⁴). Já entre GM e Volkswagen não há diferença estatisticamente significativa (Mann-Whitney, $p=0,36$). Quando se compara Volkswagen e Fiat encontra-se diferença não devida ao acaso (Mann-Whitney, $p=0,01$).

⁴Significa que p tende a um valor menor que 0,05 à medida que o tamanho da amostra aumenta.

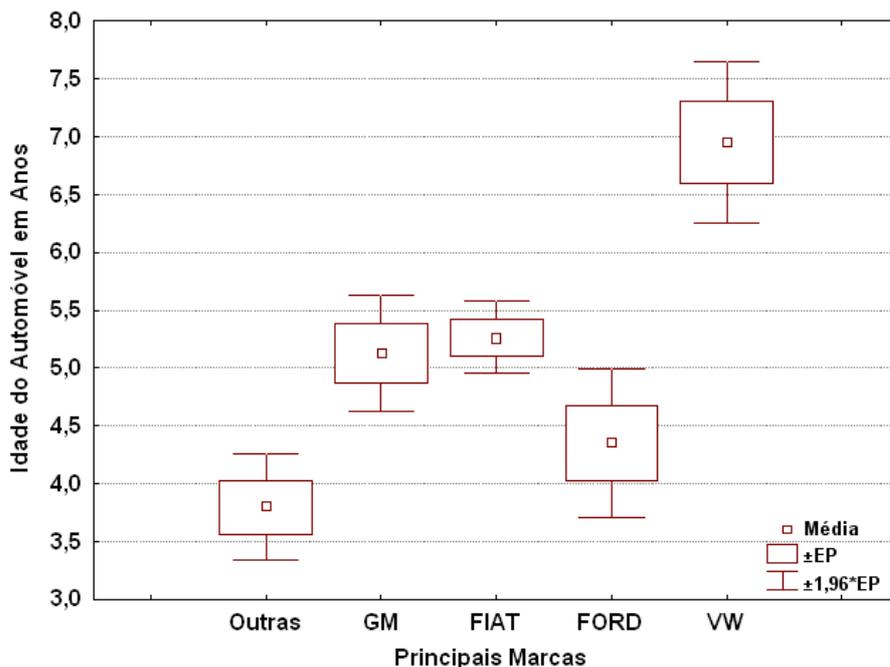


Figura 4.43: Idade dos automóveis dos proprietários das principais marcas.

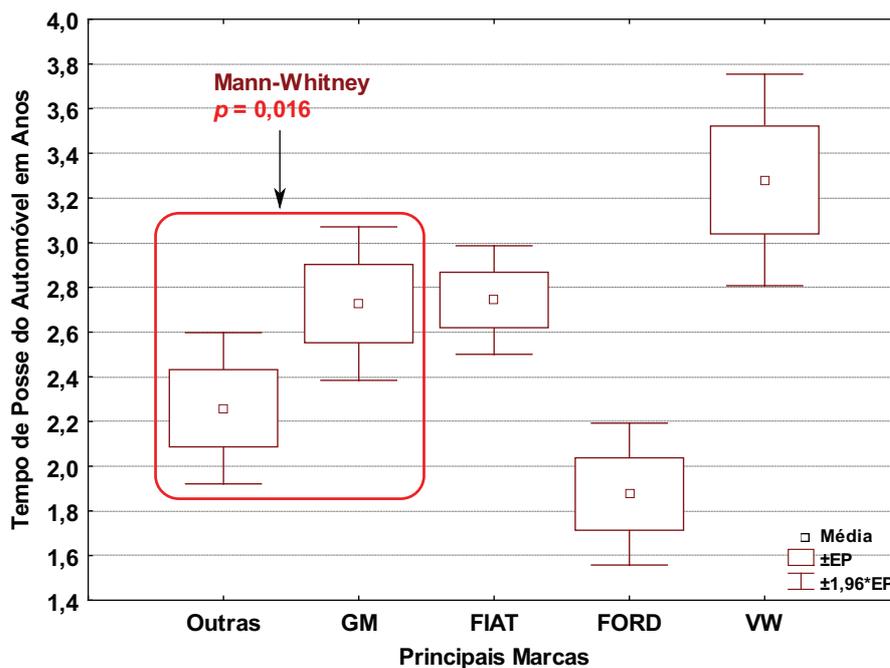


Figura 4.44: Tempo de posse do veículo dos proprietários das principais marcas.

Conclui-se: o donos de veículos das Outras marcas, em média, dirigem veículos mais sofisticados, seguido dos proprietários da veículos Ford. Os donos de carros da Volkswagen e GM encontram-se me terceiro lugar dirigindo veículos mais sofisticados que aqueles que dirigem Fiat. Os proprietários Fiat possuem, em média, os modelos menos sofisticados de automóvel se comparados ao donos das principais marcas concorrentes.

Na análise dos proprietários que dirigem os veículos com motores mais potentes verificou-se, segundo à Figura 4.46, o seguinte comportamento: os donos das outras marcas dirigem os carros mais potentes (Mann-Whitney: Outras \times Ford, $p=0,00$); em segundo lugar vêm, sem diferença significativa entre eles, proprietários Ford, GM e Volkswagen; o proprietários dos carros da Fiat possuem os veículos com motores menos potentes.

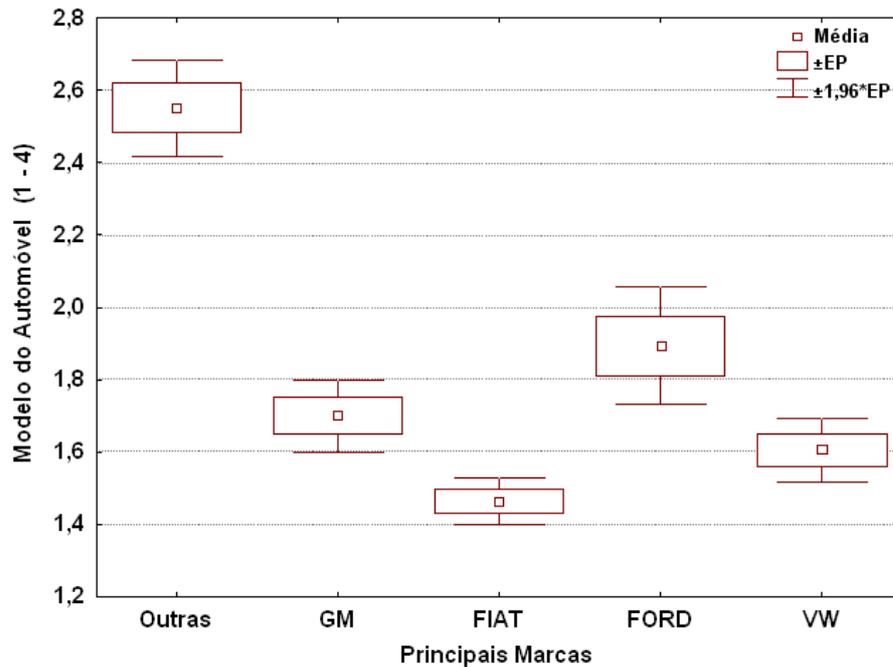


Figura 4.45: Modelos dos automóveis dos proprietários das principais marcas.

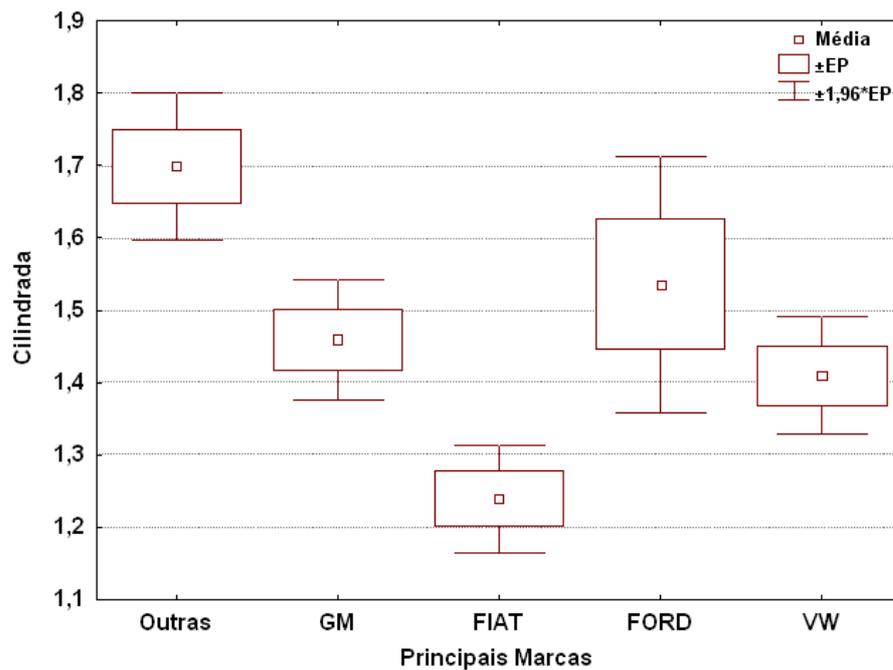


Figura 4.46: Potência dos automóveis dos proprietários das principais marcas.

Segundo as características de posse e utilização dos automóveis analisadas, pode-se estabelecer as seguintes conclusões: os proprietários de veículos das Outras marcas e da Ford dirigem os veículos mais novos, possuem seus automóveis há menos tempo, são donos dos modelos mais sofisticados e potentes, por isso encontram-se num padrão de posse e utilização superior aos donos das demais marcas; os indivíduos que possuem veículos Volkswagen são aqueles que possuem os carros há mais tempo e são donos dos automóveis mais antigos; já os proprietários de veículos da Fiat são os que apresentam os carros menos sofisticados e com motor menos potente.

4.5.3 Comportamento dos Consumidores das Principais Marcas de Automóveis

Procurou-se comparar os consumidores da amostra que desejam adquirir automóveis das quatro principais marcas do mercado, no que diz respeito aos aspectos sócio-econômicos, ao processo de compra de veículos e ao comportamento do consumidor. Nas análises foram levadas em consideração as opiniões tanto das pessoas que possuem automóveis quanto das que não o possuem.

Comparação entre Consumidores quanto a Aspectos Sócio-Econômicos

A Figura 4.47 mostra o comportamento da renda individual dos consumidores de cada marca. O teste Mann-Whitney assegura que existe diferença, não decorrente do acaso, entre as rendas médias dos consumidores de Outras marcas e da Ford ($p=0,01$). Por isso, quem deseja possuir automóveis, que não das quatro marcas líderes, são as pessoas que recebem salários melhores. Já os consumidores de Ford são as pessoas com maior renda entre aqueles que preferem Ford, Fiat, ou Volkswagen. Entre Ford e GM não existe diferença estatisticamente significativa (Mann-Whitney: Ford \times GM, $p=0,56$). Os consumidores da GM, Fiat e Volkswagen não apresentam diferenças significativas em seus rendimentos.

O estudo da importância da própria reputação de acordo com os consumidores das principais marcas encontra-se representado na Figura 4.48. O gráfico dessa figura mostra que os consumidores de veículos das Outras marcas e da Ford são, empatados, os que

mais se preocupam com a própria reputação. A importância dada, pelos consumidores das Outras marcas, a própria reputação apresenta diferença estatisticamente significativa se comparada à importância dada pelos consumidores da GM (a figura mostra uma diferença marginalmente significativa), da Fiat e da Volkswagen. Já os consumidores da Ford apresentam diferença estatisticamente significativa com os consumidores Fiat e Volkswagen. Conclui-se que: de forma geral, os consumidores das Outras marcas e da Ford se preocupam mais com a própria reputação que os que desejam adquirir Fiat e Volkswagen.

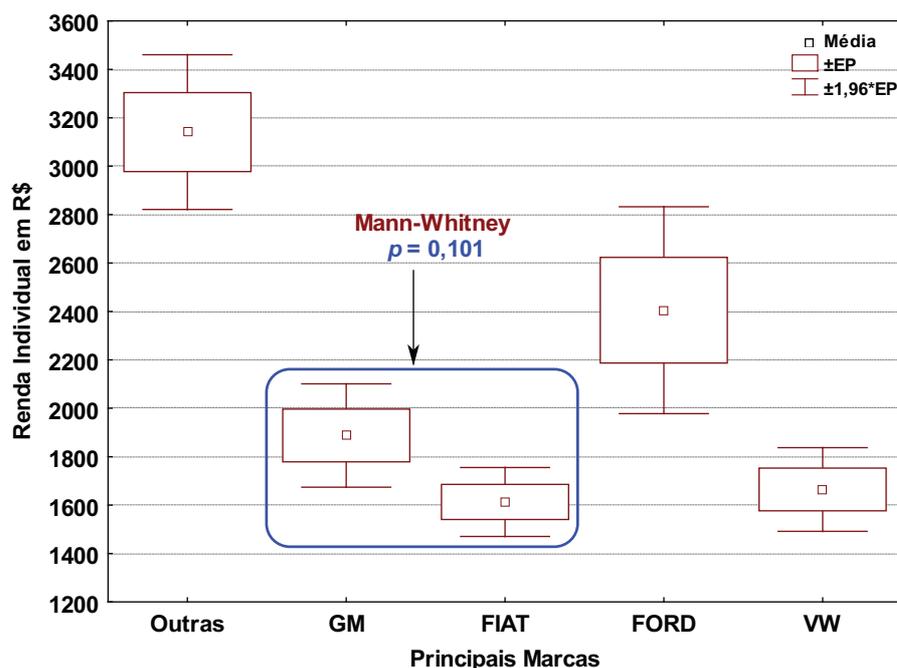


Figura 4.47: Renda individual dos consumidores das principais marcas.

No que diz respeito ao nível de instrução, a única informação importante detectada é que os consumidores de Outras marcas possuem escolaridade superior às pessoas que desejam adquirir as principais marcas concorrentes. Em relação à idade média dos consumidores das marcas, nenhuma informação quanto a possíveis diferenças foi obtida.

A análise da velocidade de decisão de questões financeiras pelos consumidores das marcas não revelou informações relevantes, apenas que as pessoas que preferem adquirir Fiat ou Volkswagen tomam decisões de questões financeiras de forma mais lenta que os indivíduos que desejam adquirir veículo de Outras marcas.

As análises realizadas, quando avaliadas de maneira agregada, fornecem as seguintes informações: os consumidores das Outras marcas e da Ford encontram-se num segmento

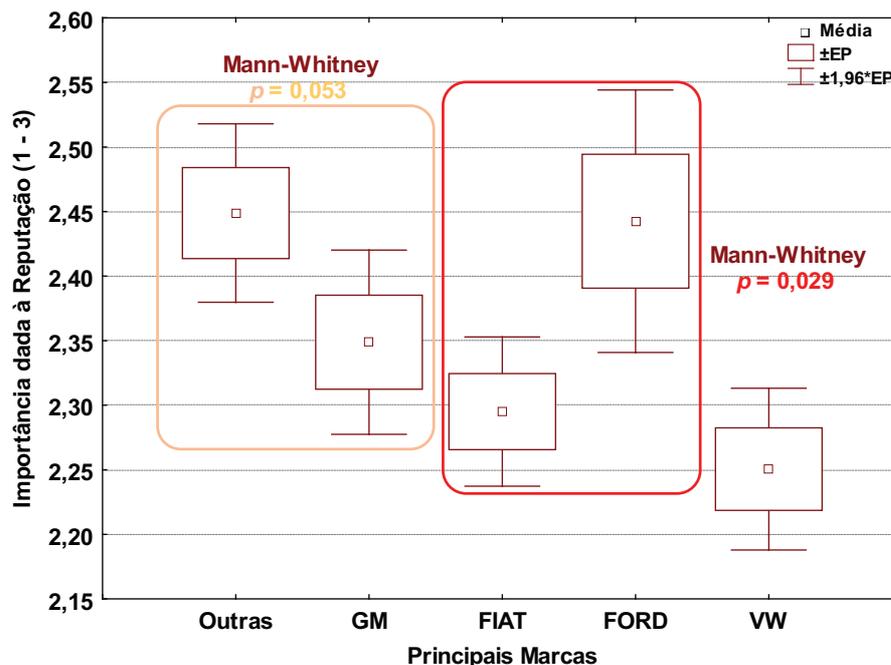


Figura 4.48: Importância dada à própria reputação pelos consumidores das principais marcas.

superior, em relação à renda individual e a importância dada a própria reputação, se comparadas as demais concorrentes; os consumidores da Fiat, GM e Volkswagen encontram-se praticamente num mesmo nível em relação à essas duas variáveis.

Comparação entre Consumidores quanto ao Modelo e a Idade do Veículo Desejado

Aos consumidores da RMR foi perguntado qual a idade do veículos que os mesmos desejariam adquirir numa eventual compra, a questão foi respondida assinalando uma escala de 1 (novo, 0km) a 4 (com mais de 4 anos de fabricação). O comportamento dos consumidores dos cinco grupos estudados encontra-se exposto na Figura 4.49. Pode-se perceber claramente que os consumidores de veículos Fiat são as pessoas que preferem adquirir os automóveis mais antigos dentre as marcas estudadas (Mann-Whitney: Fiat \times Volkswagen, $p=0,01$). Em segundo lugar, encontra-se os proprietários da Volkswagen. Sem diferença estatisticamente significativa entre si (Mann-Whitney, $p=0,10$), os indivíduos donos de carros da GM e da Ford estão na terceira posição. Os proprietários das Outras marcas são as pessoas que desejam adquirir os veículos mais novos.

Os consumidores da RMR também responderam uma pergunta acerca do modelo do automóvel desejado num eventual compra, e para isso, assinalaram valores numa escala

de 1 (carro popular) a 4 (carro de luxo). Comparando as respostas dadas pelos consumidores de cada marca, obteve-se a Figura 4.50. Percebe-se que os proprietários da Outras marcas são as pessoas que desejam adquirir os carros mais sofisticados entre os grupos estudados. Entre as quatro marcas principais, a Ford destaca-se por apresentar os consumidores que desejam os veículos mais sofisticados (Mann-Whitney: GM \times Ford, $p=0,00$), seguido por GM e Volkswagen (Mann-Whitney: GM \times Volkswagen, $p=0,24$). Em último lugar encontram-se os consumidores da Fiat que desejam adquirir os automóveis menos sofisticado se comparados às marcas concorrentes.

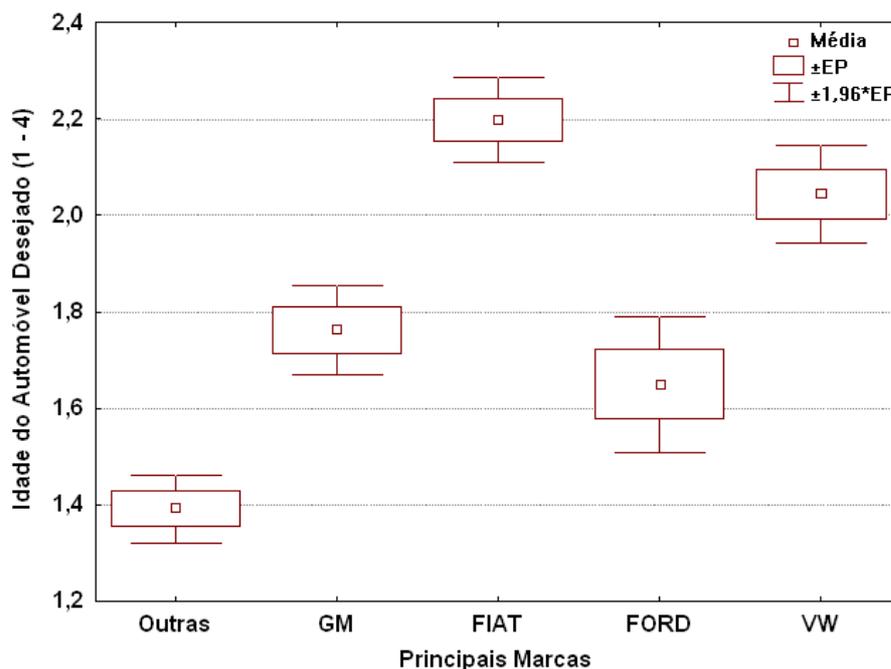


Figura 4.49: Idade do automóvel desejado pelos consumidores das principais marcas.

As duas análises anteriores mostram que os consumidores das Outras marcas e da Ford são indivíduos diferenciados quando comparados aos consumidores das outras marcas. O fato dos consumidores desses dois grupos desejarem os carros mais sofisticados e mais novos que os demais é mais um indicativo de que eles fazem parte das classes mais abastadas da sociedade. Pode-se afirmar que a GM vem em seguida. Ficou claro que, de maneira geral, os consumidores da Fiat e da Volkswagen são os indivíduos a procura de veículos menos sofisticados e tendem a comprar veículos usados, o que pode ser reflexo da baixa renda desses consumidores.

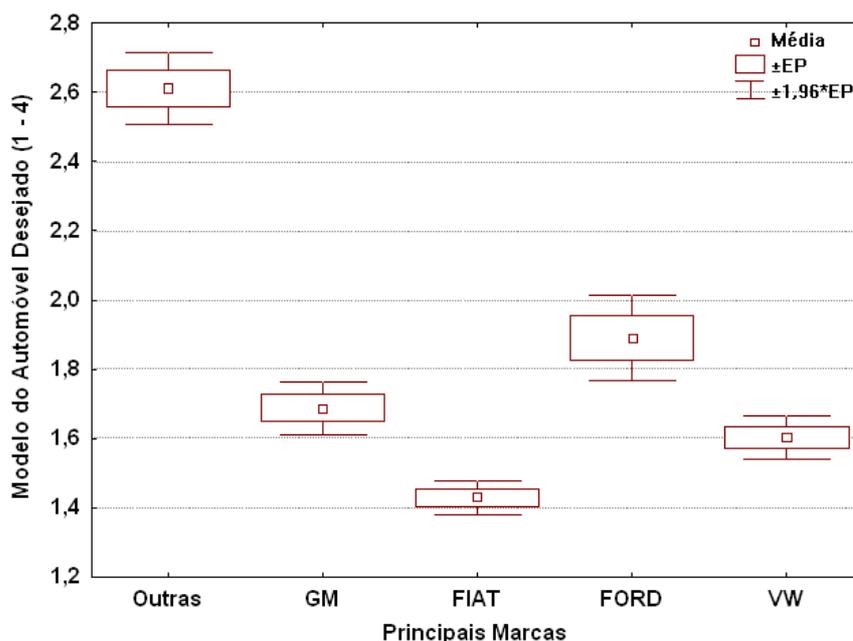


Figura 4.50: Modelo do automóvel desejado pelos consumidores das principais marcas.

Comparação entre Consumidores em relação à Fatores que Importam na Hora da Compra

Na Seção 4.4.3, foram expostos os graus de importância de 11 fatores avaliados pelos consumidores no momento da compra. Com visto anteriormente, os quatro mais importantes foram: economia de combustível, durabilidade, preço total e manutenção respectivamente. Por esse motivo, os consumidores das principais marcas foram comparados dentro desses quatro aspectos. Também foi avaliado o aspecto condições de financiamento.

A Figura 4.51 mostra o comportamento do consumidor das principais marcas em relação à importância dada a economia de combustível do carro desejado. Conclui-se que: a Fiat, a Ford e a Volkswagen não apresentam diferença estatisticamente significativa entre o grau de importância dado a esse fator pelos seus consumidores da (Mann-Whitney: Fiat \times Ford, $p=0,15$; Fiat \times Volkswagen, $p=0,07$). Pode-se afirmar que: os consumidores das quatro maiores marcas se preocupam mais com o fator economia de combustível que os consumidores das Outras marcas.

No quesito durabilidade, os consumidores das principais marcas não apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Em relação ao preço do automóvel, constatou-se que esse fator possui mais importância para as pessoas que desejam adquirir veículos da Fiat que para os consumidores das concorrentes, exceto a Ford, destacado na Figura 4.52.

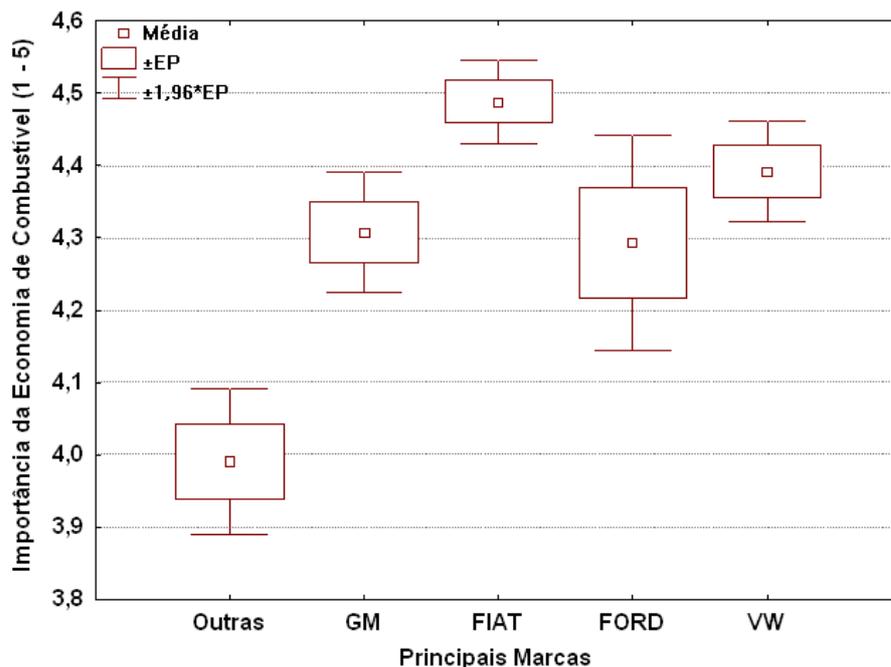


Figura 4.51: Importância dada à economia de combustível pelos consumidores das principais marcas.

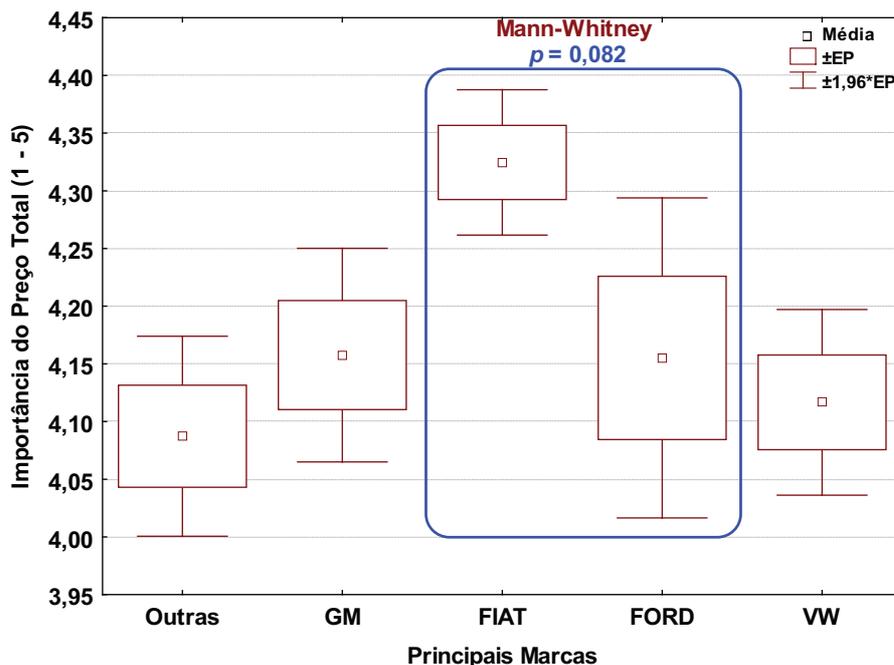


Figura 4.52: Importância dada ao preço total do veículo pelos consumidores das principais marcas.

No quesito manutenção, poucas informações foram extraídas das comparações entre consumidores, a mais importante é que as pessoas que desejam comprar veículos das quatro principais marcas se preocupam mais com esse fator que aqueles que preferem as Outras marcas.

Se comparado o grau de importância dado ao fator condições de financiamento, observa-se que os consumidores da Fiat são os que mais se importam com esse aspecto se comparada às Outras marcas, GM e Volkswagen (Mann-Whitney: Fiat \times Ford, $p=0,07$), Figura 4.53.

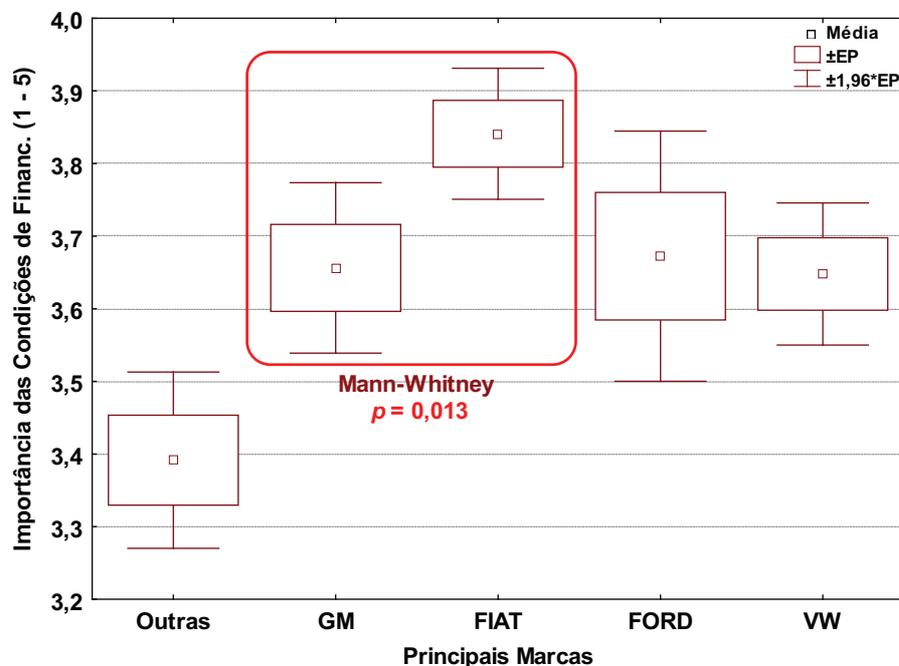


Figura 4.53: Importância dada à condição de financiamento pelos consumidores das principais marcas.

Estudando-se, de forma agregada, os resultados obtidos nas análises anteriores, pode-se obter algumas conclusões importantes. Primeiramente, destaca-se o fato dos consumidores Fiat serem, de modo geral, aqueles que dão maior importância aos aspectos economia de combustível, preço total e condições de financiamento, no momento da compra, sendo mais um indicativo da baixa renda desses consumidores, como ficou constatado anteriormente. Pode-se dizer que os consumidores da GM, Ford e Volkswagen vêm em segundo lugar no que diz respeito à importância desses aspectos. Por outro lado, os consumidores de Outras marcas dão menos importância à economia de combustível, preço total e condições de financiamento que os consumidores das concorrentes, o que confirma o fato dos consumidores das Outras marcas possuírem renda individual elevada, como ficou constatado anteriormente.

Comparação entre Consumidores em relação a Fontes de Informação

Segundo a amostra coletada, as três fontes de informações mais importantes para a compra do automóvel são: amigos e parentes, concessionárias, jornais. De maneira secundária encontram-se as revistas especializadas e os sites de Internet.

Analisando a importância dos amigos e parentes como fonte de informação entre os consumidores das marcas principais, não foi constatada nenhuma diferença de opinião estatisticamente significativa.

Com relação à importância das concessionárias como fonte de informação a Figura 4.54 destaca o comportamento dos consumidores. Pode-se afirmar que os consumidores de Outras marcas, Ford e GM são os que mais utilizam esse meio de informação (Mann-Whitney: GM \times Ford, $p=0,06$). Já os consumidores da Fiat são aqueles que menos utilizam as concessionárias como fonte de informação.

Quanto a utilização do jornal como fonte de informação, a Figura 4.55 destaca esse comportamento. Pode-se afirmar que os consumidores da Fiat e da Volkswagen são aqueles que mais utilizam essa fonte de informação (Mann-Whitney: Fiat \times Outras, $p=0,03$). Por outro lado, os consumidores das Outras marcas são quem menos utilizam tal fonte de informação.

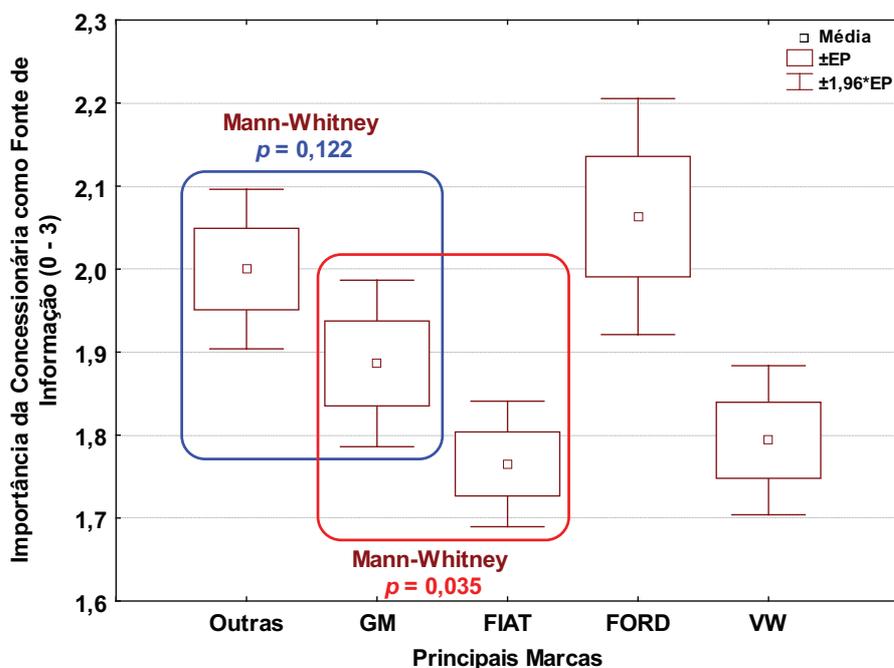


Figura 4.54: Importância dada às concessionárias, como fonte de informação, pelos consumidores das principais marcas.

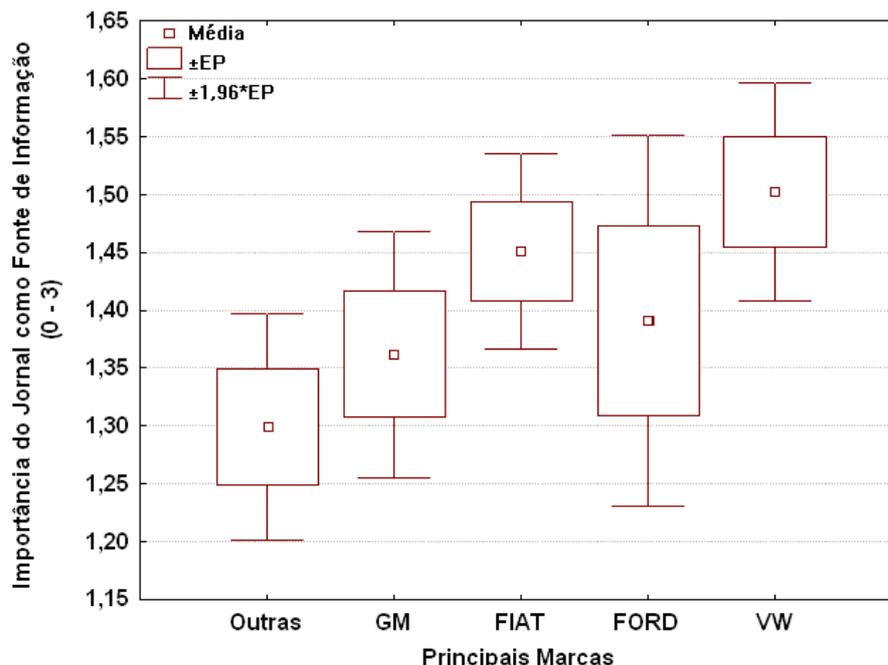


Figura 4.55: Importância dada ao jornal, como fonte de informação, pelos consumidores das principais marcas.

Embora a Internet ainda apresente um desempenho fraco como fonte de informação, segundo os entrevistados recifenses, a grande importância desse meio de informação nesse segmento motiva sua análise entre os consumidores das principais marcas. A única informação levantada com os dados da amostra é que os consumidores das Outras marcas utilizam mais a internet como fonte de informação que os consumidores das quatro marcas líderes.

É importante notar que os consumidores com melhores recursos financeiros e escolaridade — Outras marcas e Ford — são, de modo geral, os indivíduos que mais utilizam as concessionárias como fonte de informação. Por outro lado, os indivíduos de menor renda e escolaridade — Fiat e Volkswagen — preferem os jornais no momento de obter informações de compra.

Comparação entre Consumidores em relação aos Prováveis Locais de Compra

Nessa seção foram analisados os comportamentos dos consumidores, das quatro principais marcas, levando em consideração os três locais mais escolhidos pelos entrevistados, na Seção 4.4.3, como os mais prováveis locais de compra: Concessionárias, Lojas de Novos/Usados e Particulares.

O comportamento dos consumidores das principais marcas em relação à concessionária como provável local de compra apresenta-se no gráfico da Figura 4.56. Destaca-se que os consumidores das Outras marcas estão mais propensos a adquirir automóveis em concessionárias que os consumidores das quatro marcas líderes (Mann-Whitney: Outras \times Ford, $p=0,01$). Sem diferença significativa entre GM e Ford (Mann-Whitney, $p=0,09$), os consumidores desses fabricantes encontram-se na segunda posição na utilização das concessionárias. Os consumidores da Fiat e da Volkswagen são os que estão menos propensos a comprar seus veículos em concessionárias.

No que diz respeito à comparação entre os consumidores com relação às Lojas de Novos/Usados, pouca informação pode ser extraída da amostra. Destaca-se apenas que as pessoas que preferem a marca GM consideram mais essas lojas como possibilidade de compra que os consumidores da Ford.

A relação entre os consumidores das marcas e os Particulares como provável local de compra encontra-se exposta na Figura 4.57. Nessa situação, tem-se o seguinte comportamento: os consumidores da GM, Fiat e Volkswagen consideram mais esse local na hora da compra que as pessoas que desejam automóveis das Outras marcas e da Ford (Mann-Whitney: GM \times Ford, $p=0,01$; Outras \times Ford, $p=0,16$).

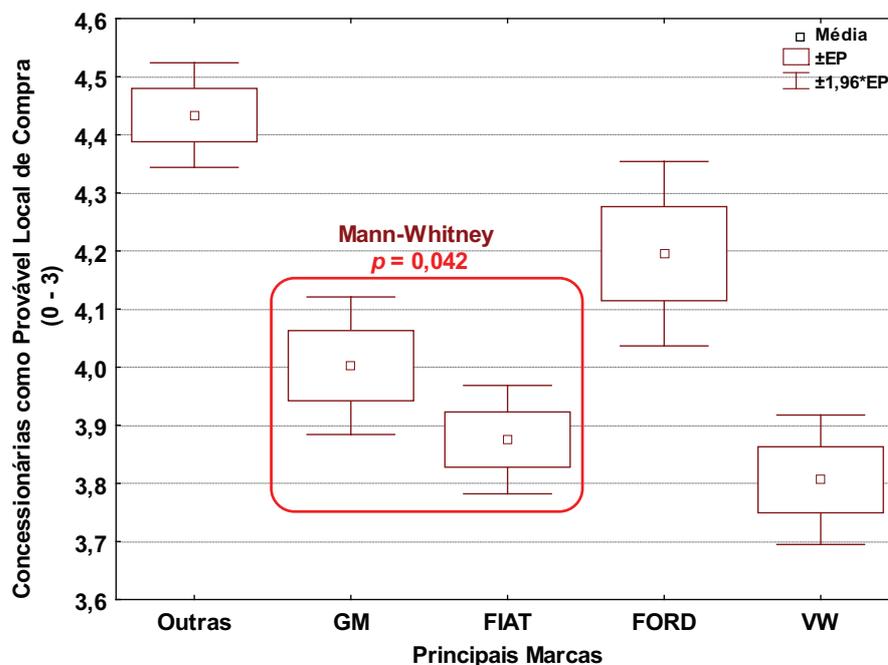


Figura 4.56: Possibilidade atribuída, pelos consumidores das principais marcas, às concessionárias como local de compra de automóveis.

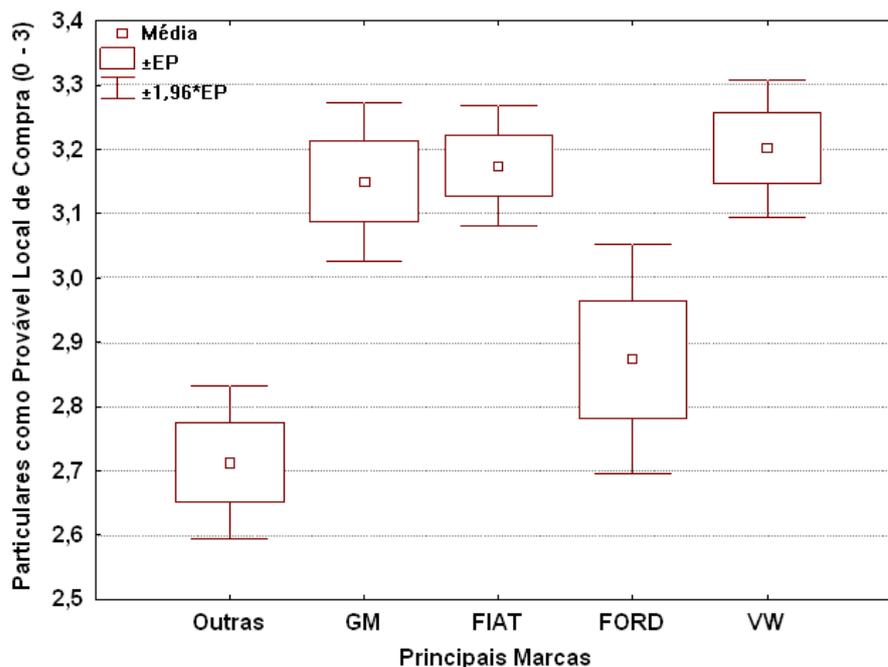


Figura 4.57: Possibilidade atribuída, pelos consumidores das principais marcas, ao particulares como local de compra de automóveis.

Vale deixar registrado que os consumidores com melhor situação financeira — Outras marcas e Ford — consideram mais as concessionárias como possível local de compra de veículos que os demais consumidores. Já os consumidores com menor poder aquisitivo — Fiat e Volkswagen — consideram mais os particulares como local de compra que os consumidores mais abastados. Vale destacar que esse último comportamento era esperado, pois, como foi constatado, os proprietários dessas duas marcas tendem a optar pela compra de carros usados e, geralmente, esses automóveis são mais baratos quando adquiridos em particulares.

4.5.4 Fidelidade do Consumidor e Estimativa do Mercado Futuro

Para estudar a fidelidade dos consumidores da RMR dos cinco principais grupos de fabricantes, analisou-se qual a marca de automóvel que os proprietários de veículos Fiat, GM, Volkswagen, Ford e Outras desejam adquirir numa futura compra. A partir disso, calculou-se, dentre os proprietários de veículos de cada marca, o percentual daqueles que continuarão fiéis ao fabricante do seu atual veículo. O resultado encontra-se exposto na Tabela 4.8.

Tabela 4.8: Fidelidade dos consumidores das principais marcas.

Marcas	Nº Proprietários	Fiéis (%)
Outros	216	76,4
Volkswagen	261	62,8
GM	273	59,3
Fiat	454	56,2
Ford	123	38,2

Observa-se que os consumidores das Outras marcas possuem o maior índice de fidelidade; isso pode explicar a tendência de crescimento desse grupo como será visto mais adiante. É importante destacar que as Outras marcas apresentam-se em franca expansão no mercado brasileiro, como foi visto no Capítulo 2. A pequena diferença entre os índices de fidelidade da GM e da Volkswagen pode explicar a intensa disputa pelo 2º lugar na RMR. A baixa fidelidade dos donos de veículos Ford pode explicar sua modesta participação na fatia do mercado local.

A estimativa do mercado futuro na RMR foi realizada por meio de Cadeia de Markov. A projeção do mercado automotivo na RMR foi realizada levando em consideração a opinião de todos os consumidores da amostra (proprietários de carros ou não) acerca da marca preferida no caso da compra de um automóvel.

A Tabela 4.9 representa a probabilidade de transição dos consumidores de cada marca — Nenhum, Fiat, GM, Volkswagen, Ford e Outros — para qualquer outra marca. A primeira coluna dessa tabela mostra que todas as pessoas que não possuem automóvel (Nenhum) desejam possuí-lo no futuro, e que as pessoas que já o possuem não vão deixar de ter automóveis. Já a Tabela 4.10 mostra a condição do mercado em 2005 (condição inicial). Ambas as tabelas foram construídas segundo os dados obtidos na amostra, levando em consideração a opinião de todos os consumidores.

É importante notar que, a partir da análise da primeira linha da Tabela 4.9, a marca Fiat é a preferida dos consumidores que ainda não possuem automóveis, atraindo 36,0% desses. Pode-se dizer então que a Fiat é a marca de entrada dos consumidores da RMR que ainda não são proprietários de carros. Esse fato também pode explicar os resultados obtidos nas seções anteriores, nas quais ficou constatado que os consumidores da Fiat possuem menor renda, desejam adquirir modelos menos sofisticados, mais velhos e estão

mais preocupados com economia de combustível, preço total e condições de financiamento que os demais consumidores. Esse comportamento do consumidor Fiat pode ser reflexo da primeira compra de veículo, momento que, geralmente, os recursos financeiros são bastante limitados.

A Tabela 4.9 também identifica os principais concorrentes de cada fabricante no que diz respeito a uma eventual mudança de marca dos proprietários de veículos da Ford, GM, Fiat, Volkswagen e Outras. Por exemplo, na linha da tabela correspondente à Fiat (segunda linha), observa-se que, entre seus concorrentes — GM, Ford, Volkswagen e Outras —, Volkswagen é a que mais atrai proprietários da marca Fiat, 14,3% desses afirmaram desejar a marca alemã numa compra futura. Realizando-se a mesma análise para a Ford, identifica-se que sua principal concorrente na atração de seus proprietários são as Outras marcas, 25,2% dos donos de veículos Ford afirmaram que desejam adquirir automóveis de Outras marcas numa eventual compra.

Tabela 4.9: Probabilidade dos entrevistado, que possuem veículos da Fiat, GM, Volkswagen, Ford, Outros e que não possuem carros, preferir as respectivas marcas numa eventual compra.

	Nenhum	Fiat	GM	Volkswagen	Ford	Outros
Nenhum	0	0,3600	0,1669	0,2482	0,0841	0,1407
Fiat	0	0,5617	0,1079	0,1431	0,0727	0,1145
GM	0	0,1172	0,5934	0,1172	0,0439	0,1282
Volkswagen	0	0,1302	0,1341	0,6283	0,0460	0,0613
Ford	0	0,0975	0,1057	0,1626	0,3821	0,2520
Outros	0	0,0741	0,0324	0,0879	0,0416	0,7639

Tabela 4.10: Porcentagem da amostra que possui veículos da Fiat, GM, Volkswagen, Ford, Outros e que não possui automóvel.

Marcas	Porcentagem da Amostra %
Nenhum	35,3
Fiat	22,1
GM	13,0
Volkswagen	12,7
Ford	6,0
Outros	10,5

A partir das Tabelas 4.9 e 4.10 foram definidas, respectivamente, a matriz probabilidade de transição e o vetor condição inicial. Para a realização da projeção do mercado

levou-se em consideração que as probabilidades de transição manter-se-ão constantes ao longo do tempo.

$$P = \begin{bmatrix} 0,3600 & 0,1669 & 0,2482 & 0,0841 & 0,1407 \\ 0,5617 & 0,1079 & 0,1431 & 0,0727 & 0,1145 \\ 0,1172 & 0,5934 & 0,1172 & 0,0439 & 0,1282 \\ 0,1302 & 0,1341 & 0,6283 & 0,0460 & 0,0613 \\ 0,0975 & 0,1057 & 0,1626 & 0,3821 & 0,2520 \\ 0,0741 & 0,0324 & 0,0879 & 0,0416 & 0,7639 \end{bmatrix} \quad (4.5.1)$$

$$V_0 = \begin{bmatrix} 0,3533 & 0,2212 & 0,1303 & 0,1272 & 0,05994 & 0,1052 \end{bmatrix} \quad (4.5.2)$$

$$V_n = V_{n-1} \cdot P \quad (4.5.3)$$

Os passos foram realizados até que a diferença entre as mesmas marcas, em dois estados subseqüentes, fosse menor que 10^{-1} . Então, na décima oitava iteração atingiu-se a estabilidade desejada. A Tabela 4.11 representa o mercado automotivo na Região Metropolitana do Recife no futuro. Vale lembrar mais uma vez que esse resultado foi obtido considerando que os consumidores não mudarão suas preferências no que diz respeito à marca do veículo desejados, numa compra futura.

$$\begin{aligned} V_1 &= \begin{bmatrix} 0 & 0,2969 & 0,1869 & 0,2335 & 0,0846 & 0,1950 \end{bmatrix} \\ V_2 &= \begin{bmatrix} 0 & 0,2418 & 0,1895 & 0,2420 & 0,0810 & 0,2426 \end{bmatrix} \\ V_3 &= \begin{bmatrix} 0 & 0,2154 & 0,1874 & 0,2434 & 0,0781 & 0,2725 \end{bmatrix} \\ &\vdots \\ V_{18} &= \begin{bmatrix} 0 & 0,1877 & 0,1728 & 0,2360 & 0,0738 & 0,3250 \end{bmatrix} \end{aligned}$$

Segundo os resultados obtidos na estimação do mercado automotivo recifense, as marcas passarão por um reposicionamento. Pode-se observar que as marcas denominadas por Outros passarão a ocupar uma porção ainda maior do mercado. Entre as quatro marcas

Tabela 4.11: Estimativa das fatias do mercado automotivo futuro na RMR.

Marcas	Porcentagem do Mercado %
Nenhum	0,0
Fiat	18,8
GM	17,3
Volkswagen	23,6
Ford	7,4
Outros	32,5

mais tradicionais só a Fiat demonstra redução da sua participação no mercado automotivo da RMR. Por outro lado, a projeção indica que a Volkswagen assumirá a liderança nesse mercado após um crescimento de aproximadamente 11%. A GM e a Ford são as únicas que permanecerão nas mesmas posições no mercado, com um pequeno crescimento em suas participações.

A mesma estimativa foi realizada considerando apenas a opinião dos proprietários de automóveis. Os números obtidos no resultado foram os mesmos encontrados na projeção realizada com todos os consumidores.

4.6 Evolução 2003 – 2005

Esta seção tem como objetivo comparar a diferença entre o comportamento dos consumidores das Pesquisas 2003 e 2005. Os aspectos levados em consideração nas análises realizadas nesta seção foram aqueles considerados como mais relevantes para o entendimento da evolução dos consumidores, servindo assim como importante fonte de informação para a rede de distribuição da Grande Recife.

4.6.1 Evolução dos Aspectos de Posse e Compra de Veículos

Idade e Modelos dos Veículos Dirigidos e dos Desejados

O primeiro aspecto a ser estudado é a idade dos automóveis dirigidos pelos proprietários das amostras de 2003 e 2005. A Figura 4.58 mostra que existe diferença significativa entre a média de idade das duas amostras (Mann-Whitney, $p=0,00$), de onde se pode concluir que os consumidores da RMR estão guiando automóveis cada vez mais velhos.

Nas pesquisas 2003 e 2005 foi perguntado ao entrevistado qual a idade desejada do automóvel que ele pretendia adquirir. A questão foi respondida utilizando uma escala de 1 (carro novo 0Km) a 4 (veículos com mais de 4 anos de fabricação). A Figura 4.59 mostra que, entre 2003 e 2005, houve mudança na preferência dos consumidores no que diz respeito à idade do carro desejado. A segunda pesquisa indica que a preferência por veículos usados vem aumentando. Talvez isso explique o fato dos recifenses estarem dirigindo carros mais antigos, como ficou constatado no parágrafo anterior.

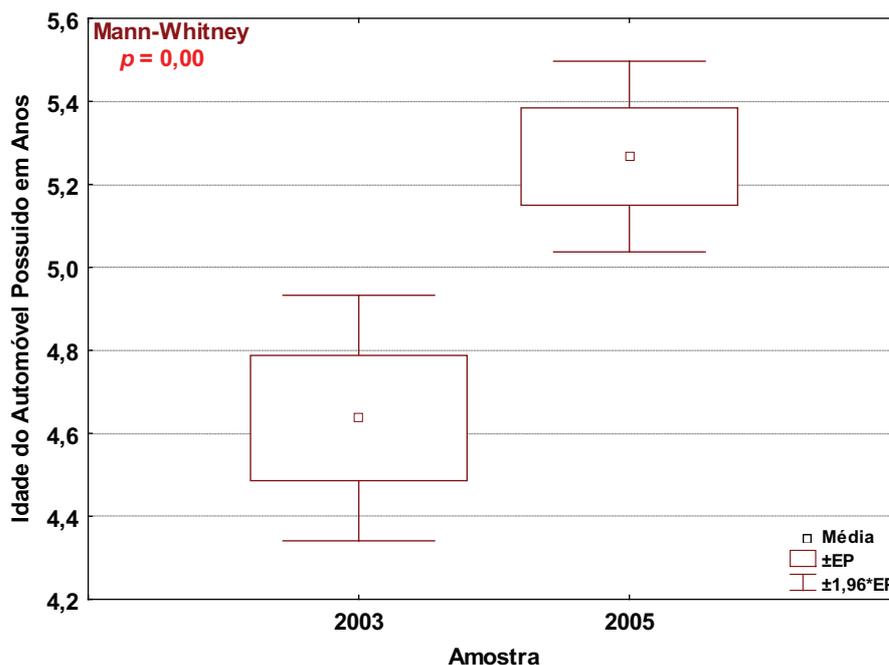


Figura 4.58: Comparação entre a idade dos automóveis dos proprietários de 2003 e 2005.

Outra análise foi feita a respeito da diferença entre a preferência dos consumidores das duas amostras em relação à idade do carro. Os entrevistados das duas amostras foram classificados em dois grupos: os que desejam carro usado e os que desejam carro novo. Fazendo essa divisão foi encontrado o resultado expresso na Tabela 4.6.1, indicando que existe um aumento, estatisticamente significativo, na proporção de indivíduos que desejam veículos usados.

A Tabela 4.13 apresenta o resultado da comparação entre as amostras no que diz respeito à proporção de pessoas que dirigiam modelos de automóveis populares e não-populares. Ela indica que um aumento na proporção de pessoas que dirigem veículos não-populares de fato aconteceu. Entre 2003 e 2005 os indivíduos da RMR adquiriram modelos de carros mais sofisticados.

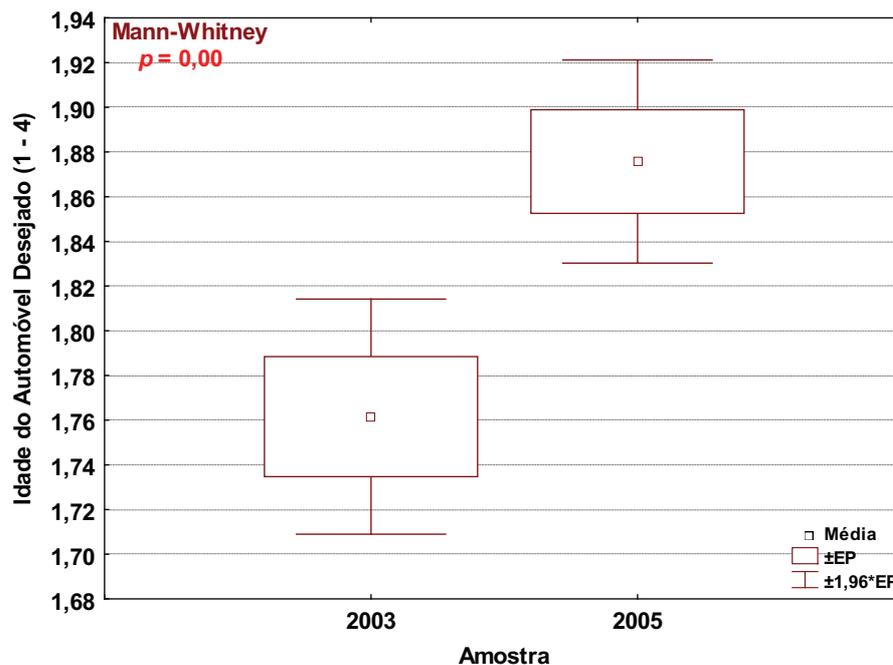


Figura 4.59: Comparação entre a idade dos automóveis desejados pelos consumidores de 2003 e 2005.

Tabela 4.12: Comparação entre as proporção de consumidores de veículos novos e usados em 2003 e 2005.

Preferência	Amostra 2003	%	Amostra 2005	%
Carro Usado	640	44,2	1018	49,6
Carro Novo	807	54,8	1034	50,4
Total	1447	100,0	2052	100,0

Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$

Também foi analisada a diferença de proporção entre as amostras de 2003 e 2005 no que diz respeito à preferência dos consumidores em relação aos modelos dos veículos desejados. Os modelos de automóveis foram divididos em dois grupos: popular e não-popular. A Tabela 4.14 mostra que houve diferença estatisticamente significativa entre as proporções das amostras, ou seja, em 2005 o desejo de comprar veículos não-populares é maior que esse mesmo desejo em 2003.

As análises realizadas nessa seção permitem estabelecer a evolução dos consumidores de automóveis entre 2003 e 2005 no que diz respeito a idade e ao modelo dos veículos. Foi identificada uma tendência, entre os consumidores da RMR, de aumento de demanda por veículos usados nesse período o que é uma má notícia para as concessionárias da RMR. Já no que diz respeito aos modelos, os consumidores recifenses vêm se comportando de

Tabela 4.13: Comparação entre as proporção de proprietário que dirigem veículos populares e não-populares em 2003 e 2005.

Modelo Dirigido	Amostra 2003	%	Amostra 2005	%
Popular	635	55,6	613	46,2
Não-Popular	508	44,4	713	53,8
Total	1143	100,0	1326	100,0
Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$				

Tabela 4.14: Comparação entre as proporção de consumidores de veículos populares e não-populares em 2003 e 2005.

Modelo Preferido	Amostra 2003	%	Amostra 2005	%
Popular	712	49,1	894	43,6
Não-Popular	739	50,9	1158	56,4
Total	1451	100,0	2052	100,0
Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$				

acordo com os Anuários FENABRAVE 2003 e 2005, eles também indicam que a demanda por carros não-populares vem aumentando entre esses dois anos.

Importância dos Fatores Avaliados no Momento da Compra

Estudou-se a diferença de opinião entre os consumidores da pesquisa 2003 e 2005 acerca da importância dos onze aspectos avaliados no momento da compra, listados em ambos os questionários. Dentre os onze fatores, apenas quatro – Acessórios e Opcionais, Desempenho, Valor de Revenda e Valor do Seguro – apresentaram diferença estatisticamente significativa de acordo com o critério de 5% do teste de Mann-Whitney.

A Figura 4.60 mostra que os consumidores vêm se importando menos com o fator acessórios e opcionais no momento de comprar o veículo. Por outro lado, a Figura 4.61 indica que os consumidores passaram a dar mais importância ao fator desempenho do veículo em 2005.

No que diz respeito ao valor de revenda do automóvel desejado, observando a Figura 4.62, na página 143, fica claro que a importância desse fator na hora da compra cresceu entre 2003 e 2005. O valor do seguro do carro desejado que também apresentou aumento de sua importância entre esses dois anos, como ilustra a Figura 4.63 na página 143.

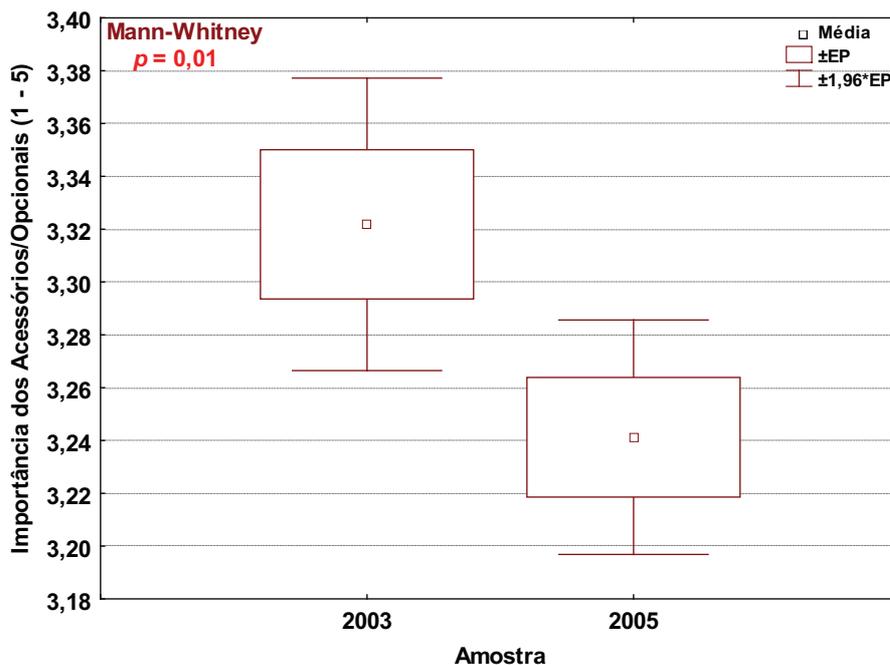


Figura 4.60: Comparação entre a importância dada aos acessórios/opcionais pelos consumidores de 2003 e 2005.

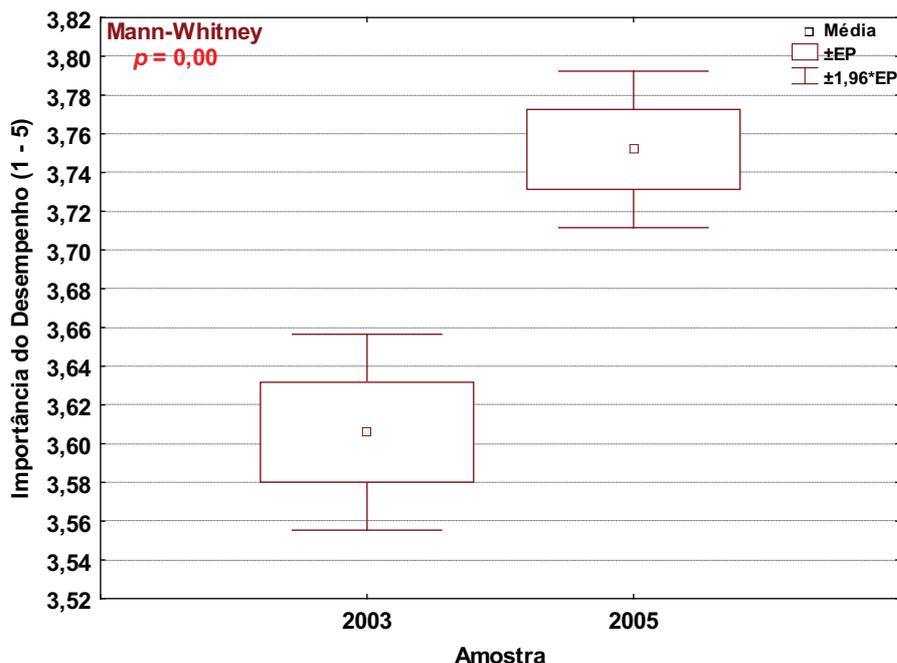


Figura 4.61: Comparação entre a importância dada ao desempenho pelos consumidores de 2003 e 2005.

Destaca-se que nenhum dos quatro fatores — economia de combustível, durabilidade, preço total e manutenção —, considerados pela amostra como mais importantes na avaliação do veículo no momento da compra, apresentou diferença estatisticamente significativa. Nota-se que três fatores aumentaram suas importâncias no momento da compra do veículo

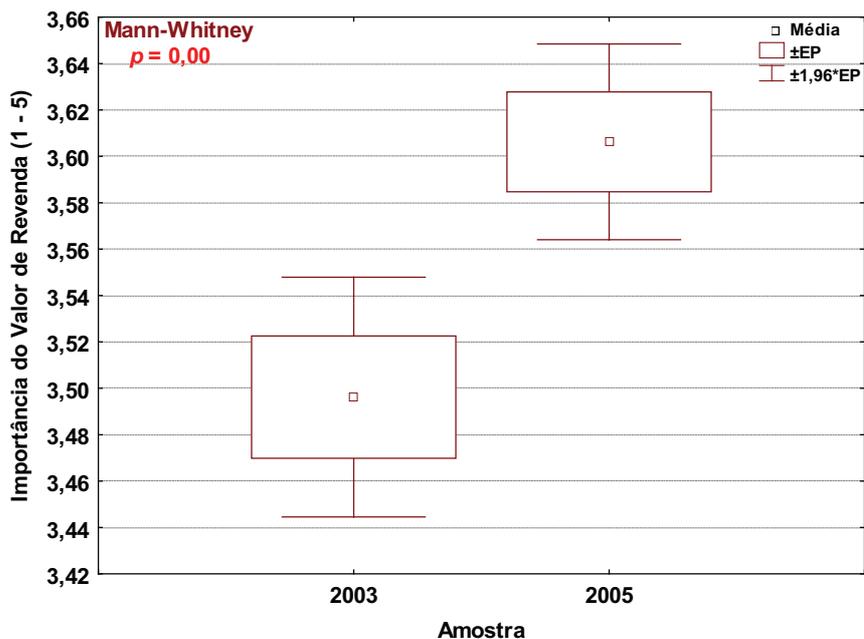


Figura 4.62: Comparação entre a importância dada ao valor de revenda pelos consumidores de 2003 e 2005.

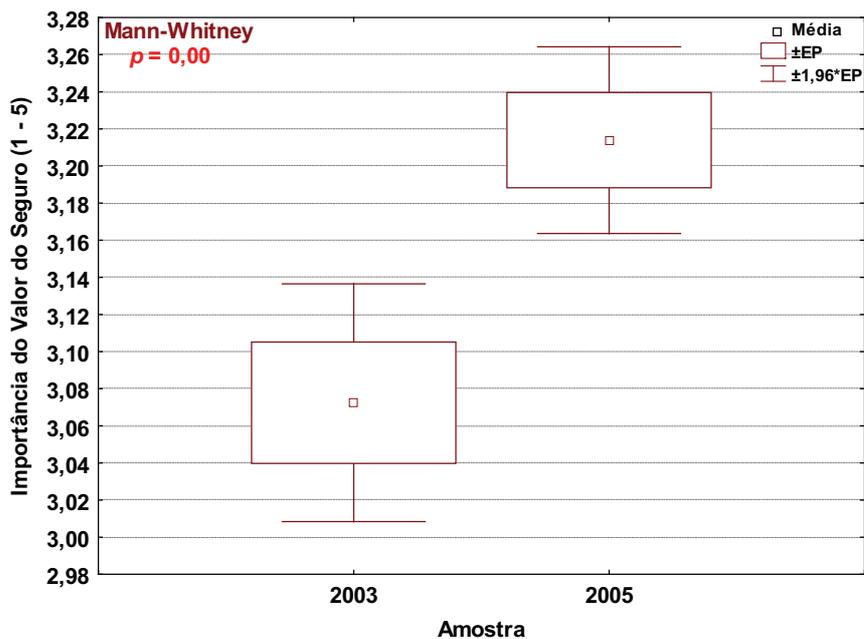


Figura 4.63: Comparação entre a importância dada ao valor do seguro pelos consumidores de 2003 e 2005.

— desempenho, valor de revenda e valor do seguro —, enquanto apenas um, acessórios e opcionais, diminuiu sua importância. Tal comportamento sugere que os consumidores da RMR estejam se tornando mais exigentes, de uma maneira geral, em relação aos fatores avaliados no momento da compra.

Importância das Fontes de Informação no Momento da Compra

Foram comparadas as opiniões dos consumidores das Pesquisas 2003 e 2005 em relação à importância das seis fontes de informação listadas. Nessas comparações, três fontes — Revistas Especializadas, Sites de Internet e Outras Fontes — apresentaram diferença não devida ao acaso (Teste Mann-Whitney, $p < 0,05$). Verificou-se um crescimento da utilização de revistas especializadas como fonte de informação para a compra do automóvel, como indica a Figura 4.64. O mesmo aconteceu com Outras Fontes de informação, Figura 4.65. A Internet vem confirmando as previsões que apontavam seu crescimento de importância como fonte de informação para a compra de carros, a Figura 4.66 mostra que de fato houve um aumento significativo nesse aspecto.

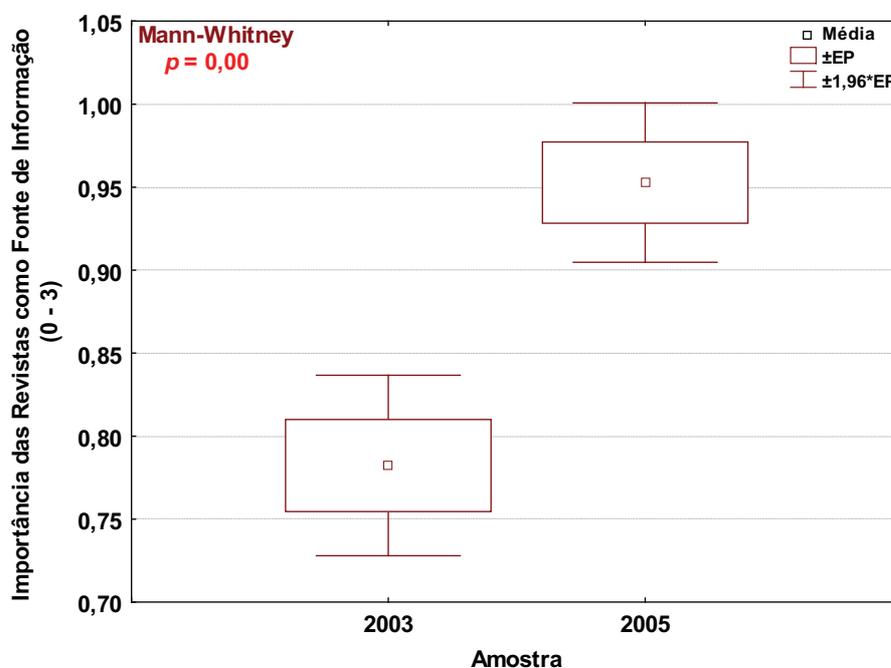


Figura 4.64: Comparação entre a importância dada às revistas especializadas pelos consumidores de 2003 e 2005.

A análise da evolução da importância das fontes de informação para a compra de veículo demonstra que os consumidores da RMR vêm utilizando, cada vez mais, diferentes recursos para obter informações sobre os produtos. Isso fica claro pois as três fontes de informação menos utilizadas pelos consumidores — revistas especializadas, internet e outras fontes —, segundo a amostra 2005, apresentaram aumento de sua importância entre 2003 e 2005. É importante destacar que as fontes de informação amigos e parentes, concessionárias e jornais ainda permanecem como as mais importantes para os consumidores.

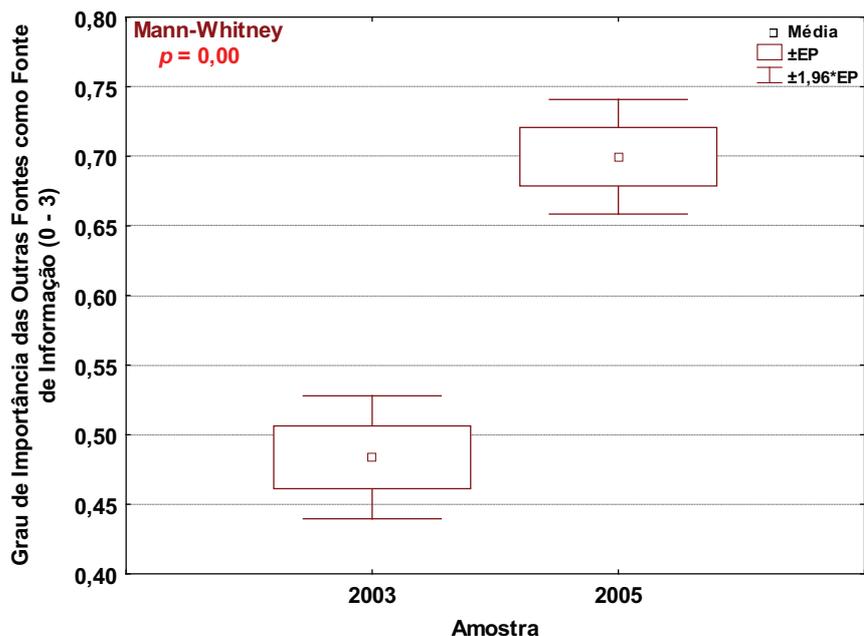


Figura 4.65: Comparação entre a importância dada às outras fontes pelos consumidores de 2003 e 2005.

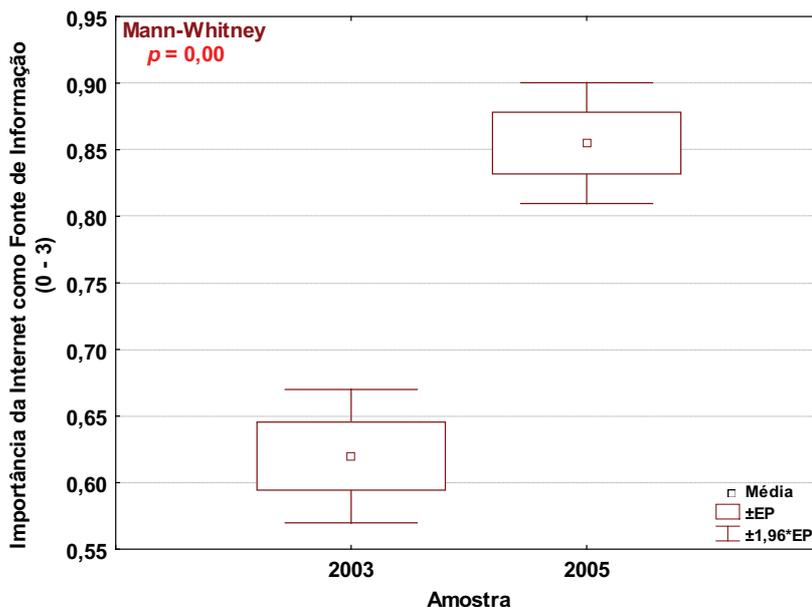


Figura 4.66: Comparação entre a importância dada à Internet pelos consumidores de 2003 e 2005.

Importância dos Locais de Compra

Dentre os seis locais de compra avaliados como os mais prováveis do consumidor utilizar ao adquirir um automóvel, quatro — Lojas Usados/Novos, Consórcios Usados/Novos, Direto do Fabricante via Internet e Outros Locais — apresentaram diferença estatisticamente significativa entre as amostras levantadas na Pesquisa 2003 e 2005.

As Figuras 4.67 e 4.68 apresentam o crescimento das lojas de usados/novos e dos consórcios de usados/novos como prováveis locais de compra de automóvel. O mesmo acontece com a Internet, houve uma maior consideração dessa opção em caso de compra em 2005, como mostra Figura 4.69. O item Outros locais de compra também apresenta crescimento significativo entre os anos de 2003 e 2005, Figura 4.70.

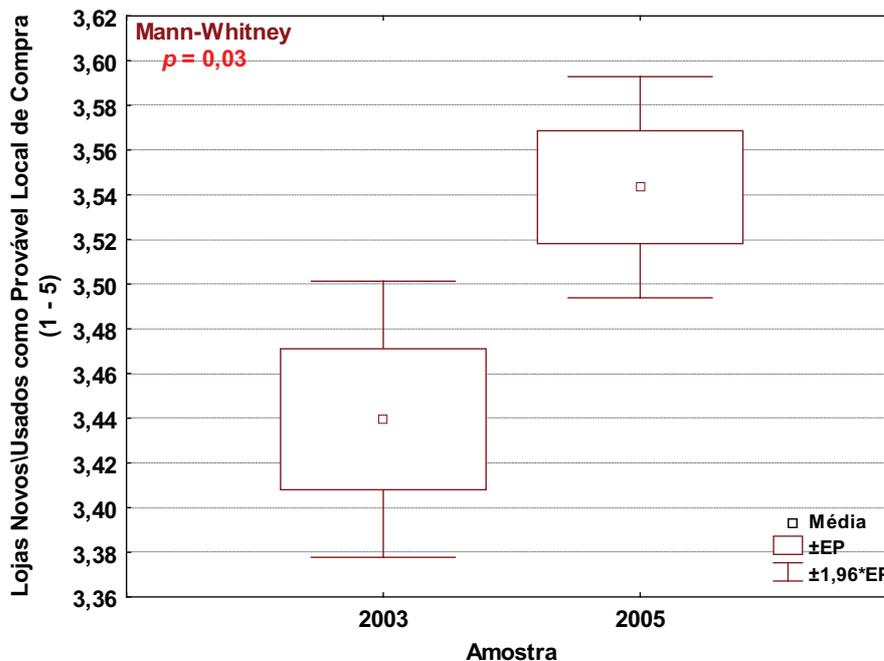


Figura 4.67: Comparação entre a importância dada às lojas de novos/usados pelos consumidores de 2003 e 2005.

Percebe-se que, apesar das concessionárias e das lojas de novos/usados ainda serem os locais mais prováveis para a compra de veículos, os demais locais de compra — Lojas Usados/Novos, Consórcios Usados/Novos, Direto da Fabricante via Internet e Outros Locais — aumentaram suas possibilidades de fornecerem automóveis para os consumidores. Um indicativo que deve preocupar a rede de distribuição automotiva da RMR.

Impressão Acerca dos Serviços de Manutenção das Concessionárias

A última pergunta dos questionários 2003 e 2005 lista nove afirmações a respeito dos serviços de manutenção oferecidos pelas concessionárias em relação ao oferecido pelas outras oficinas. Comparando-se as opiniões colhidas em 2003 e 2005, observa-se diferença estatisticamente significativa (segundo o critério do teste *Qui-Quadrado*, $p < 0,05$) em cinco afirmativas: são significativamente mais caras, são mais seguras, o ambiente e o

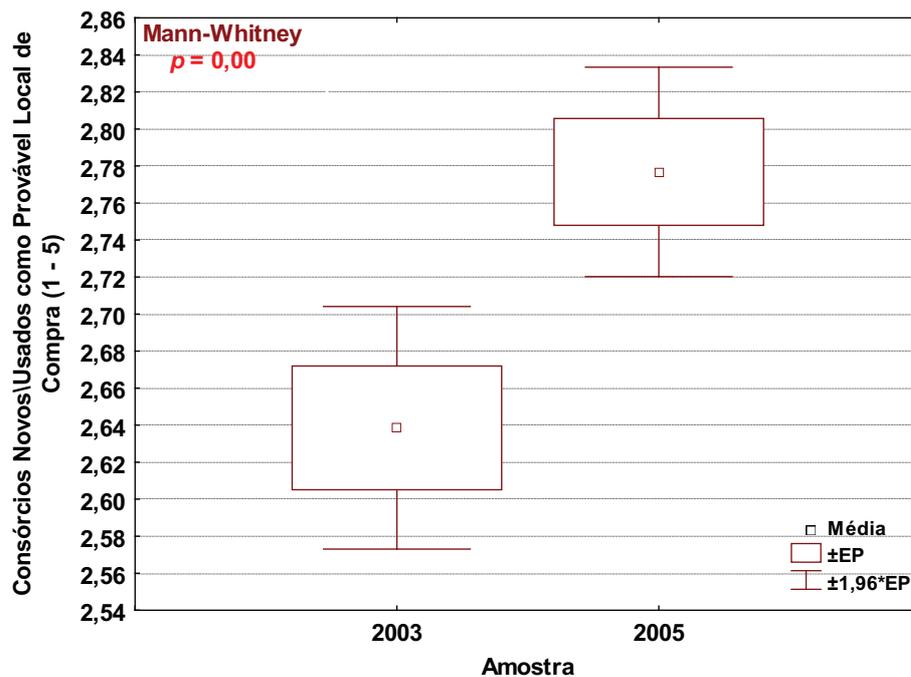


Figura 4.68: Comparação entre a importância dada aos consórcio de novos/usados pelos consumidores de 2003 e 2005.

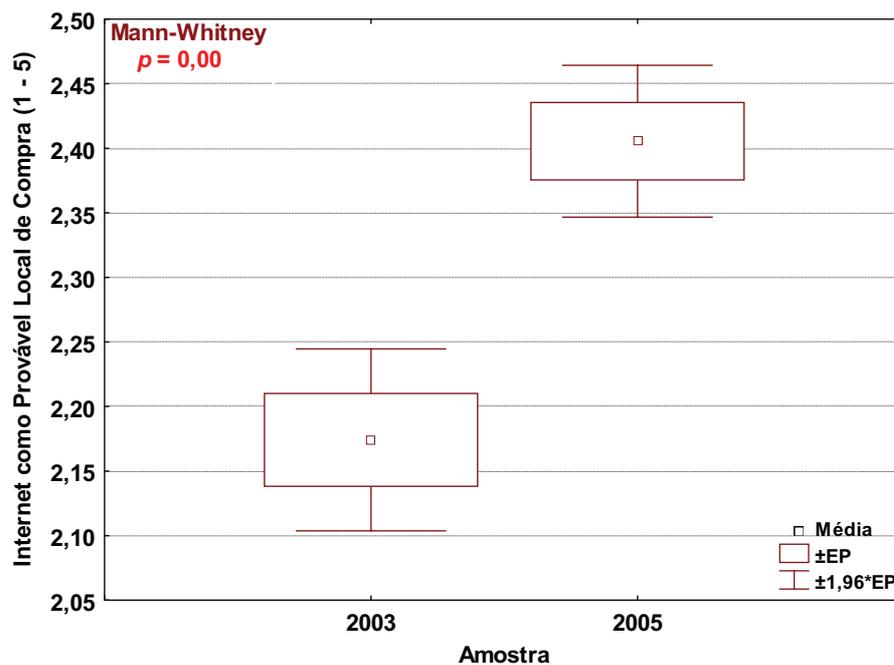


Figura 4.69: Comparação entre a importância dada à Internet pelos consumidores de 2003 e 2005.

atendimento são sempre melhores, devem ser usadas sempre enquanto o carro estiver na garantia e são inconvenientes por serem distantes.

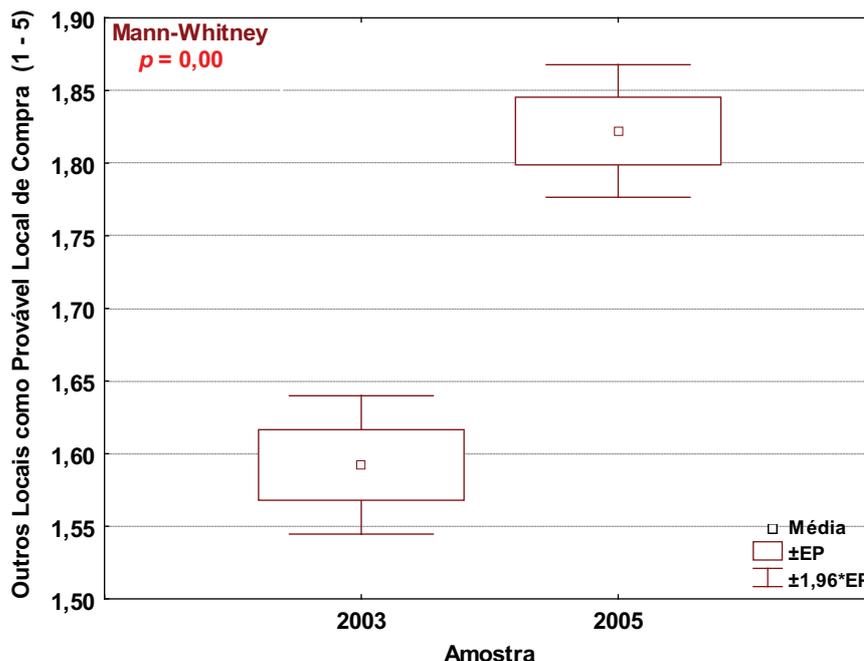


Figura 4.70: Comparação entre a importância dada aos outros locais pelos consumidores de 2003 e 2005.

As Tabelas 4.15, 4.16, 4.17, 4.18 e 4.19 mostram os resultados obtidos nas análises das cinco afirmações. Na primeira delas, constata-se que a impressão dos consumidores à respeito das concessionárias serem significativamente mais caras que as outras oficinas diminuiu entre 2003 e 2005. Por outro lado, nesse mesmo período, diminuiu a quantidade de consumidores que acham as concessionárias mais seguras que as oficinas em geral. O mesmo acontece em relação à afirmativa que o ambiente e o atendimento são sempre melhores, em 2005 a proporção de pessoas que consideraram essa afirmativa verdadeira foi menor. Com relação ao uso das concessionárias apenas enquanto o carro estiver na garantia, a proporção de pessoas que afirmaram ser correto esse comportamento diminuiu. Por fim, verifica-se uma diminuição no número de pessoas que acham que as concessionárias são inconvenientes por serem distantes.

Tabela 4.15: Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que as concessionárias são significativamente mais caras se comparadas às outras oficinas.

São mais caras	Amostra 2003	%	Amostra 2005	%
Não	118	8,2	236	11,5
Sim	1321	91,2	1816	88,5
Total	1439	100,0	2052	100,0
Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$				

Tabela 4.16: Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que as concessionárias são mais seguras comparadas às outras oficinas.

São mais seguras	Amostra 2003	%	Amostra 2005	%
Não	274	19,0	469	22,9
Sim	1165	81,0	1583	77,1
Total	1439	100,0	2052	100,0

Teste Qui-Quadrado, $p=0,01$

Tabela 4.17: Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que o ambiente e o atendimento das concessionárias são sempre melhores se comparadas às outras oficinas.

Amb./atend. melhores	Amostra 2003	%	Amostra 2005	%
Não	433	30,1	718	35,0
Sim	1006	69,9	1334	65,0
Total	1439	100,0	2052	100,0

Teste Qui-Quadrado, $p= 0,00$

Tabela 4.18: Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que as concessionárias devem ser utilizadas somente durante a garantia.

Uso somente na garantia	Amostra 2003	%	Amostra 2005	%
Não	116	8,1	211	10,3
Sim	1323	91,9	1841	89,7
Total	1439	100,0	2052	100,0

Teste Qui-Quadrado, $p= 0,03$

Tabela 4.19: Comparação entre a proporção de consumidores de 2003 e 2005 que afirmaram ou não que as concessionárias são inconvenientes por serem longe e/ou distantes.

São distantes	Amostra 2003	%	Amostra 2005	%
Não	780	54,2	1279	62,3
Sim	659	45,8	773	37,7
Total	1439	100,0	2052	100,0

Teste Qui-Quadrado, $p= 0,00$

A partir dos resultados obtidos nessas análises, pode-se identificar o movimento das concessionárias no que diz respeito aos seus serviços de manutenção. As concessionárias estão, aparentemente, procurando diminuir a escalada das oficinas não-autorizadas. Entre 2003 e 2005 observou-se uma redução na fama das concessionárias como mais caras, ao mesmo tempo, mais consumidores demonstram-se dispostos a utilizar os serviços das autorizadas fora do prazo de garantia (isso também pode estar ocorrendo pelo fato das seguradoras estarem incentivando seus clientes a utilizarem esses serviços). No entanto, nesse mesmo período, as concessionárias, aparentemente, diminuíram a qualidade dos seus serviços uma vez que menos pessoas consideraram as autorizadas seguras e seu atendimento e ambiente melhores. Deve-se investigar com mais profundidade se existe uma eventual diminuição da qualidade dos serviços da autorizada e se isso está relacionado a um eventual barateamento desses serviços.

5 Avaliação do Serviço de Vendas de Carros Novos

5.1 Introdução

Como foi visto no Capítulo 3, apesar da crescente redução dos lucros na comercialização de carros novos em todo o mundo, a principal fonte de lucro das concessionárias brasileiras de automóveis continua sendo a venda de veículos novos. Entretanto, o cenário altamente competitivo, o qual as revendas do Brasil começaram a viver após a abertura econômica na década de noventa, tem obrigado essas concessionárias a investirem fortemente na melhoria de diversos setores da empresa, principalmente no setor de vendas de veículos novos.

Este Capítulo tem dois objetivos principais. O primeiro é apresentar a pesquisa *mystery shopping*, ou cliente oculto, ferramenta de *marketing* que vêm sendo largamente utilizada, por grandes corporações, entre elas fabricantes e concessionárias de automóveis, no levantamento da qualidade dos serviços oferecidos. O segundo e principal objetivo é utilizar a ferramenta cliente oculto para avaliar o serviço de vendas de carros novos oferecidos pelas principais concessionárias da Região Metropolitana do Recife, e assim fornecer informações a respeito do desempenho da atividade econômica mais importante da revenda num ambiente cada vez mais competitivo.

5.2 Cliente Oculto: Medindo a Qualidade dos Serviços

A importância dada ao processo de venda de bens e serviços ocorre em diferentes intensidades dependendo do produto comercializado. Por exemplo, os bens de consumo duráveis como carros, móveis e eletrônicos dependem muito mais das habilidades e da desenvoltura do vendedor, para o fechamento do negócio, que os bens de consumo não-duráveis como alimentos (Finn, 2001).

Por esse motivo, as grandes empresas utilizam inúmeros meios para tentar avaliar a qualidade do atendimento ao cliente. O método mais popular é a pesquisa de satisfação do cliente que, normalmente, é realizada por meio de um questionário aplicado aos consumidores algum tempo após o atendimento ou a compra de produtos ou serviços.

Nos últimos anos, cresceu no Brasil, cerca de 95% entre 2004 e 2005, a utilização de uma ferramenta ainda pouco utilizada pelas empresas do país (Mahmoud, 2006). O *mystery shopping*, ou cliente oculto como ficou conhecida, é, em poucas palavras, uma técnica que utiliza pessoas devidamente treinadas que, passando-se por consumidores, têm a função de simular um processo de compra, avaliando, desse modo, a qualidade do serviço prestado. É importante destacar que os consumidores recrutados para o cliente oculto permaneçam anônimos, de maneira que os prestadores do serviço não saibam que estão sendo avaliados naquele momento.

Segundo Wilson (1998), as informações levantadas pelo cliente oculto podem desempenhar três papéis:

- Servir como meio de diagnosticar eventuais falhas e pontos fracos nos serviços prestados pela própria empresa;
- Servir como motivador da equipe prestadora do serviço, associando o teste a mecanismos de treinamento e recompensa;
- Servir para medir a competitividade da empresa quanto ao desempenho dos serviços prestados, aplicando o cliente oculto tanto na própria empresa quanto nas concorrentes.

Wilson (1998) e Mohamoud (2006) alegam que diversas organizações já utilizam amplamente o cliente oculto como meio de avaliar seus serviços, são algumas dessas organizações:

- **Bancos.** Aspectos avaliados: conhecimento dos funcionários quanto ao que estão oferecendo, técnicas de venda de produtos — como contas e investimentos — utilizadas pelos funcionários, a exigência de documentação mínima para a abertura de contas, entre outros;

- **Hotéis.** Aspectos avaliados: qualidade do atendimento da recepção, honestidade dos funcionários, limpeza dos quartos, entre outros ;
- **Supermercados.** Aspectos avaliados: atendimento ao cliente (simpatia, rapidez, prontidão), limpeza, clareza na exposição dos preços dos produtos, entre outros;
- **Fabricantes e Concessionárias de Automóveis.** Aspectos avaliados: tempo de abordagem ao cliente, desenvoltura na demonstração do produto, ofereceu ou não *test-drive*, entre outros;

A popularização do cliente misterioso no Brasil não vem acontecendo por acaso. Alguns autores defendem que, em termos de avaliação dos serviços prestados por uma empresa, o cliente oculto apresenta vantagens sobre o método de pesquisas de satisfação do consumidor. Segundo Wilson (1998), diferentemente dessas pesquisas, que se preocupam mais em colher as percepções do consumidor, a ferramenta *mystery shopping* está mais focada em colher fatos. Ainda segundo o autor, quando os consumidores são submetidos a questionários de satisfação, a maioria deles não são capazes de lembrar todos os detalhes que aconteceram durante o atendimento ou a prestação de serviço. Já no cliente oculto, os consumidores recrutados são orientados a prestar a devida atenção a aspectos específicos, desse modo, logo após a simulação da compra, eles podem responder de maneira mais eficiente o questionário que deve ser preenchido.

Segundo Finn (2001), os resultados encontrados em Finn e Kayandé (1999) confirmam que os dados levantados pelo método cliente oculto são de melhor qualidade, para a avaliação dos serviços prestados por uma empresa, que os obtidos a partir de questionários de satisfação do consumidor. Ainda segundo o autor:

“Despite the far higher cost per evaluation, mystery shopping is a more cost-effective way of collecting reliable store evaluation data for managerial decision making.”

Finn (2001)

“Apesar do alto custo por avaliação, o cliente oculto é o método de coleta de dados, confiáveis o bastante para tomada de decisões gerenciais, que apresenta a melhor relação entre custo e eficiência.”

Hesselink e Wiele (2003) advogam que o método cliente oculto geralmente apresenta as seguintes características:

- Pessoas anônimas são usadas como clientes ocultos;
- Os clientes ocultos são bem treinados e utilizam um questionário predefinido com os aspectos a serem avaliados;
- Os clientes ocultos agem normalmente como os outros consumidores;
- Imediatamente após a visita à loja ou à empresa, o questionário é devidamente respondido pelo cliente oculto, gerando assim a avaliação do estabelecimento;
- Os resultados levantados pelas avaliações dos consumidores são utilizadas como informações para a gerência;
- As informações levantadas devem levar a um número de ações de melhorias.

A partir dos trabalhos de Wilson (1998), Finn (2001), Hesselink e Wiele (2003), desenvolveu-se quatro aspectos que devem ser levados em consideração no projeto da pesquisa cliente oculto.

- **Definição dos aspectos a serem avaliados:** É fundamental definir quais aspectos serão avaliados na pesquisa cliente oculto. Por exemplo, é comum a utilização do *mystery shopping* para a avaliação de serviços de venda, por isso, deve-se definir quais os aspectos, dentro do processo de venda, serão avaliados. Para definir tais aspectos, é importante conhecer todas as etapas do processo de venda, desde a chegada do cliente à loja até a sua saída do estabelecimento. É fundamental também levar em consideração os aspectos apontados pelos consumidores em eventuais reclamações. Cabe destacar que a definição desses aspectos deve considerar as estratégias da organização, no que diz respeito ao papel que será exercido pelas informações levantadas na pesquisa cliente oculto (Hesselink & Wiele, 2003).
- **Formulação do questionário:** O questionário deve ser desenvolvido utilizando perguntas referentes aos aspectos definidos. As perguntas do questionário devem

ser objetivas, sendo respondidas por meio de escalas numéricas (Wilson, 1998; Finn, 2001). É comum que as perguntas ou até mesmo as escalas numéricas possuam os aspectos bem definidos que devem ser levados em consideração (Wilson, 1998). Por exemplo, uma pergunta sobre o tempo de abordagem do vendedor pode expor a seguinte escala para a resposta:

- 1 - Demorada (Após 5 minutos)
- 2 - Aceitável (Até 5 minutos)
- 3 - Rápida (Ao entrar na loja)

Observa-se que cada item da escala possui especificamente o tempo a ser considerado, desse modo procura-se reduzir a falta de clareza da escala numérica. Quanto mais claro e bem definido for o questionário melhor. É importante destacar que, em alguns casos, é comum disponibilizar um espaço destinado para que o cliente oculto escreva qualquer consideração que ache importante (Hesselink & Wiele, 2003).

- **Escolha dos consumidores recrutados:** As pessoas que fazem o papel do cliente oculto devem ser devidamente treinadas (Hesselink & Wiele, 2003; Wilson, 1998). Os consumidores devem agir normalmente de modo a retratar da forma mais fiel possível o processo de prestação do serviço. É de suma importância para a pesquisa que os clientes ocultos se mantenham anônimos durante todo o período de avaliação e após. Os consumidores recrutados devem estudar cuidadosamente o questionário antes de qualquer visita, de modo a prestarem a devida atenção aos detalhes específicos. O preenchimento do questionário deve ocorrer imediatamente após a visita à loja ou à empresa. Anotações durante o processo de avaliação são permitidas desde que sejam a respeito do serviço prestado — como preço do produto, número de prestações e nome do vendedor, no caso dos serviços de venda — e não a respeito da avaliação do processo. O sexo, renda e idade dos consumidores recrutados também devem ser levados em consideração de acordo com o mercado consumidor do produto.
- **Número de visitas necessárias:** O número mínimo de visitas a um estabelecimento necessário para se obter resultados confiáveis, em que se possa apoiar de-

cisões gerenciais, é fundamental para sucesso do *mystery shopping*. Segundo Finn (2001), trabalhos acadêmicos vêm questionando os resultados das pesquisas de cliente oculto, na avaliação dos serviços prestados, baseadas em apenas 2 ou 3 visitas às lojas ou às empresas, sendo imprudente tomar qualquer tipo de decisão gerencial baseados nesses resultados. Ainda segundo o autor, a quantidade de visitas necessárias para a avaliação de um estabelecimento pode variar de acordo com o tipo de produto comercializado pela empresa e com os aspectos a ser avaliados. Finn e Kayandé (1999) advogam que para se obter um resultado confiável a respeito da qualidade de serviços prestados por uma loja de conveniência são necessárias em torno de 40 visitas. Já no que diz respeito aos serviços de venda prestados por lojas de bens de consumo duráveis, são necessárias cerca de 20 visitas por estabelecimento para obtenção de resultados considerados confiáveis para uma eventual tomada de decisão (Finn, 2001). Para avaliar questões relativas ao ambiente da loja uma quantidade menor de visitas por estabelecimento é necessária, no caso de lojas de bens de consumo duráveis apenas 10 visitas são suficientes para garantir resultados confiáveis (Finn, 2001).

Vale destacar que, em muitos casos, um mesmo consumidor só poderá avaliar uma vez cada estabelecimento. É o acaso da simulação da compra de automóveis e avaliação de bancos, nesses casos a ida do consumidor duas ou mais vezes num intervalo de alguns meses pode ocasionar desconfiança e perda de credibilidade, dificultando a execução da pesquisa (Wilson, 1998).

Apesar do método cliente oculto ser eficaz na avaliação dos serviços prestados por uma organização, essa ferramenta apresenta alguns pontos negativos. O primeiro deles é o alto custo da contratação dos clientes misteriosos, o que pode dificultar a utilização de grande número de pessoas na pesquisa (Mahmoud, 2006; Finn, 2001). Outro fator que pode dificultar a execução das avaliações é encontrar pessoas suficientes que possuam o perfil de consumo necessário (Wilson, 1998). Por exemplo, no caso de recrutamento de consumidores para avaliar concessionárias os candidatos devem possuir carteira de motorista e, de preferência, ter disponível um automóvel para a simulação.

Mais detalhes sobre a pesquisa *mystery shopping* podem ser encontrados em Wilson (1998), Finn e Kayandé (1999), Finn (2001) e Hesselink e Wiele (2003).

5.3 O Projeto Cliente Oculto nas Concessionárias do Grande Recife

Um grande grupo de concessionárias, um dos maiores do Brasil, com sede em Recife, decidiu utilizar a pesquisa *mystery shopping* para avaliar as suas revendas localizadas na Região Metropolitana do Recife. Num primeiro momento, a própria gerência do grupo se encarregou do projeto.

Baseado em questionários de pesquisas de cliente oculto realizadas pelos fabricantes de automóveis para mensurar o desempenho das concessionárias do grupo, a gerência formulou seu próprio questionário. Para as avaliações de poucos estabelecimentos, foram contratados dois consumidores para desempenhar o papel de clientes ocultos.

Devido a falta de metodologia no desenvolvimento e na execução da pesquisa cliente oculto, os resultados obtidos não foram claros e confiáveis.

Foi proposto então, ao referido grupo de concessionárias, o desenvolvimento e a execução da pesquisa cliente oculto utilizando a metodologia adequada, levando em conta os objetivos da empresa, e que pudesse garantir informações confiáveis para a tomada de decisões gerenciais. Deste modo, a organização forneceu os seguintes parâmetros para o desenvolvimento da pesquisa:

- nome e endereço das 30 concessionárias, de oito marcas diferentes, a serem avaliadas;
- lista dos modelos dos veículos a serem cotados nas concessionárias de cada marca no momento da simulação;
- o questionário utilizado na pesquisa desenvolvida pela própria gerência do grupo;
- os recursos financeiros para o recrutamento de clientes ocultos.

5.3.1 Desenvolvendo a Pesquisa Cliente Oculto

Objetivo da Pesquisa

Segundo informação fornecida pela empresa patrocinadora as revendas escolhidas são as 30 principais lojas de automóveis novos da Região Metropolitana do Recife, sendo 14 pertencentes ao grupo e 16 pertencentes a concorrência. Então, estabeleceu-se que a pesquisa cliente oculto teria dois objetivos principais:

- Servir como meio de diagnosticar eventuais falhas e pontos fracos no serviço de vendas de automóveis, identificando quais aspectos estão influenciando negativamente o desempenho dos vendedores;
- Servir para medir a competitividade da empresa quanto ao desempenho do serviço de venda, aplicando o cliente oculto tanto nas concessionárias do grupo quanto nas concorrentes.

A lista das 30 concessionárias encontra-se no Apêndice E.

Aspectos Avaliados

Como o questionário projetado pela empresa patrocinadora, em sua tentativa de conduzir a pesquisa, foi baseado em pesquisa cliente oculto realizada por fabricantes de automóveis, a maioria dos aspectos escolhidos para avaliação já haviam sido estabelecidos pelos próprios fabricantes e pela gerência do grupo de revendas. Analisando-se o questionário, os aspectos avaliados na pesquisa puderam ser classificados em três principais:

- **Desempenho do vendedor:**
 - Primeira impressão do vendedor. Exemplos: aparência e tempo de abordagem;
 - Atendimento de forma geral. Exemplo: tratamento dado cliente;
 - Domínio de aspectos técnicos e clareza na explanação;
 - Demonstração do produto;
 - Negociação. Exemplo: ofereceu desconto, cortesia, avaliou veículo usado, etc.;

- Pós-atendimento e solicitação de preferência.
- **Preço e condições de financiamento oferecidos:**
 - Preço do automóvel vendido;
 - Oferta de financiamento.
- **Ambiente da loja:**
 - Localização e acesso;
 - Infra-estrutura, organização e limpeza.

É importante destacar que Finn (2001) divide a avaliação do desempenho do vendedor em seis itens:

- primeira impressão do vendedor;
- identificação das necessidades do consumidor;
- conhecimento do produto;
- contato com o cliente;
- recomendação do produto (demonstração do produto);
- táticas de negociação e venda.

Pode-se perceber que a maioria dos itens estabelecidos para a avaliação do desempenho do vendedor na pesquisa cliente oculto podem ser enquadrados dentro dos critérios de Finn (2001). O que sugere que os itens escolhidos para avaliar o vendedor são adequados.

Desenvolvendo o Questionário

As perguntas expostas no questionário desenvolvido pela gerência do grupo de vendas representavam de forma satisfatória os aspectos definidos. Entretanto, algumas perguntas não eram claras e estavam mal dimensionadas.

Com o questionário da gerência a disposição, promoveu-se uma série de modificações com o intuito de deixá-lo mais claro, melhor definidos e representando os principais aspectos do processo de venda de veículos. As perguntas com respostas mal definidas foram

substituídas por perguntas com respostas melhor definidas, detalhando-se os fatores a serem levados em consideração em cada pergunta. A maioria das perguntas passaram a ser respondidas marcando SIM/NÃO ou assinalando 1 a 5 na escala de Likert — escala ordinal psicométrica utilizada para medir a opinião de determinado indivíduo a respeito de determinada afirmativa. Algumas perguntas foram adicionadas de modo a representar de maneira fiel o procedimento de venda de automóveis.

O questionário é formado por 10 questões que, ao total, contém 41 perguntas a respeito dos aspectos definidos. O questionário encontra-se no Apêndice C.

Recrutando e Treinando Consumidores

Para a definição do número de consumidores recrutados foi levado em consideração o trabalho de Finn (2001), que defende a utilização de no mínimo 20 visitas a cada estabelecimento para avaliação do serviço de venda de bens de consumo duráveis, como é o caso do automóvel. O autor advoga que esse número de visitas é suficiente para se obter dados que gerem informações confiáveis para tomadas de decisões gerenciais. Portanto, procurando-se minimizar o alto custo desse tipo de pesquisa e gerar informações mais confiáveis possíveis, foi iniciado o recrutamento de 20 consumidores.

Os consumidores escolhidos como clientes ocultos satisfizeram as seguintes condições:

- possuir carteira de motorista válida;
- ter automóvel disponível para a realização das avaliações.

Todos os participantes receberam uma breve explicação do funcionamento da pesquisa de pesquisa do cliente oculto. Todos foram orientados a agir normalmente como consumidores, ler previamente o questionário, prestar bastante atenção aos detalhes mais específicos durante a simulação, não deixar perguntas sem respostas, permanecer anônimo antes, durante e após a simulação, e preencher o questionário imediatamente após a saída do estabelecimento. Um breve resumo dessas orientações foi disponibilizado junto ao questionário, esse resumo encontra-se no Apêndice D.

Os participantes da pesquisas também foram instruídos a, nas visitas aos estabelecimentos, cotarem diferentes tipos de veículos de acordo com a marca da concessionária.

Os veículos cotados foram determinados pela gerência do grupo patrocinador, sendo escolhidos por serem os modelos que apresentam o maior impacto nas vendas das lojas. A lista dos automóveis de cada marca, cotados na pesquisa, encontra-se no Apêndice D.

As pessoas escolhidas visitaram as 30 concessionárias listadas, avaliando, em cada uma delas, os aspectos pré-definidos por meio do preenchimento do questionário. Por esse trabalho os clientes ocultos receberam uma quantia de R\$ 400,00.

É importante destacar as dificuldades de recrutamento de pessoas dispostas a participar da pesquisa. Além das duas exigências básicas, que diminuíram bastante as possibilidades de recrutamento, o fato da pesquisa envolver um grande número de concessionárias espalhadas pela Região Metropolitana do Recife, o que demanda grandes deslocamentos e muito tempo disponível, desmotivou muitos candidatos, apesar da remuneração oferecida.

A dificuldade de contratação de clientes ocultos também reduziu a possibilidade de uma melhor estratificação dos consumidores selecionados, segundo critérios de idade, sexo, renda, entre outros, uma vez que tal procedimento aumentaria ainda mais a dificuldade de recrutamento. Vale destacar que a influência de tal estratificação nos resultados é pequena pelo fato do número de pessoas utilizadas na pesquisa ser pequeno.

Por esses motivos, entre 22 de novembro de 2006 (data de início da pesquisa) até o dia 24 de abril de 2007, apenas doze clientes ocultos — 8 homens e 4 mulheres entre 21 e 60 anos de idade — já haviam concluído e entregue as avaliações das trinta concessionárias, enquanto oito clientes ocultos ainda estavam em fase de recrutamento.

É importante destacar que a maioria dos participantes da pesquisa cliente oculto desconheciam quais as concessionárias que pertencem ao grupo patrocinador.

5.4 Avaliação das Concessionárias de Automóveis do Grande Recife

5.4.1 Utilização dos Dados do Cliente Oculto

Os resultados obtidos até então, a partir das avaliações realizadas pelos 12 clientes ocultos, foram utilizados nesta dissertação para aferir a qualidade dos serviços oferecidos

pelas principais concessionárias da Região Metropolitana do Recife, gerando informações a esse respeito.

Foi observado por meio das análises de dados que os resultados obtidos com cerca de 150 avaliações estabilizaram a partir de 300 avaliações. Desse modo, os resultados obtidos pelas 360 avaliações, realizadas por 12 clientes ocultos, já se encontravam bastante estabilizados. Por esse motivo, embora não se tenha atingido o número de 20 clientes ocultos, os dados obtidos até então já são suficientes para começar a gerar uma grande quantidade de informações confiáveis.

5.4.2 Descrição da Amostra

A realização das 12 avaliações em cada uma das 30 concessionárias gerou uma base de dados com um total de 360 avaliações. A Figura 5.1 mostra a participação das concessionárias das 8 marcas — Fiat, GM, Volkswagen (VW), Ford, Renault, Peugeot, Honda e Toyota — no total das avaliações realizadas.

Segundo o critério de divisão dos bairros da cidade do Recife em áreas, utilizado na Pesquisa de Mercado 2005 visto no capítulo anterior¹, as 30 concessionárias avaliadas encontram-se distribuídas conforme as Figura 5.2. Destacam-se a Área 5, que abrange bairros como Boa Viagem, Imbiribeira, Prazeres, Pina, entre outros, com a presença de 11 revendas, e a Área 2 onde oito concessionárias foram avaliadas.

Das 360 visitas realizadas, em 38% delas, os clientes ocultos foram atendidos por mulheres, enquanto em 62% das simulações os vendedores avaliados eram do sexo masculino. Vale destacar que não foi identificado qualquer diferença no desempenho dos vendedores levando-se em consideração o sexo dos mesmos.

5.4.3 Característica das Concessionárias Avaliadas

Nesta seção serão avaliados as informações colhidas na pesquisa a respeito do desempenho dos serviços de vendas², dos preços e condições de financiamento e do ambiente

¹Os bairros abrangidos pelas 8 áreas estão expostos na questão onze do Questionário sobre Automóveis no Apêndice A.

²Desempenho do vendedor foi chamado de desempenho dos serviços de vendas uma vez que nesta dissertação não foram expostas informações a respeito de nenhum vendedor especificamente, mas sim da equipe de vendas.

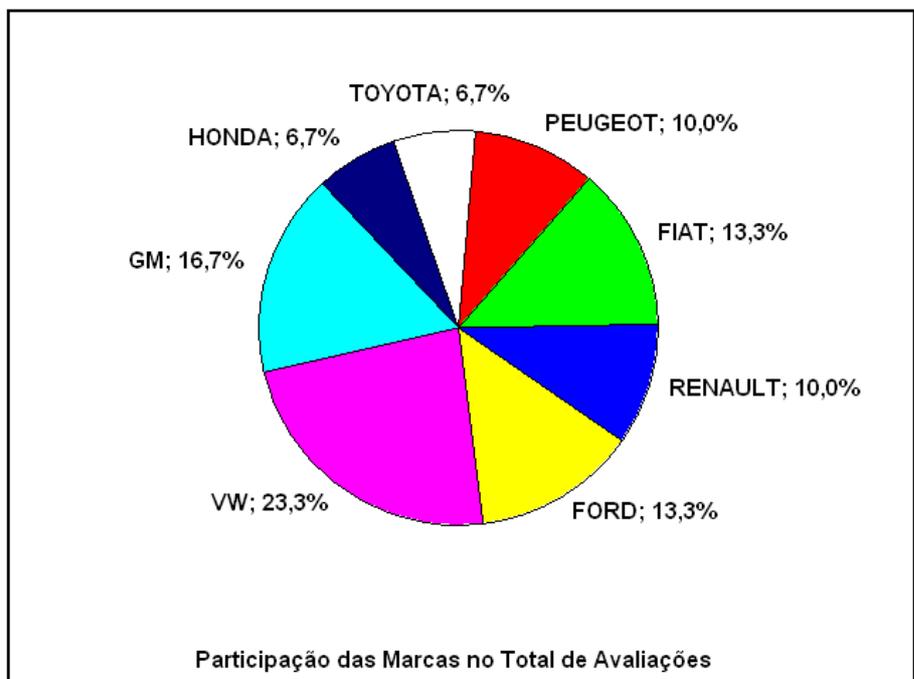


Figura 5.1: Porcentagem de cada marca na amostra coletada.

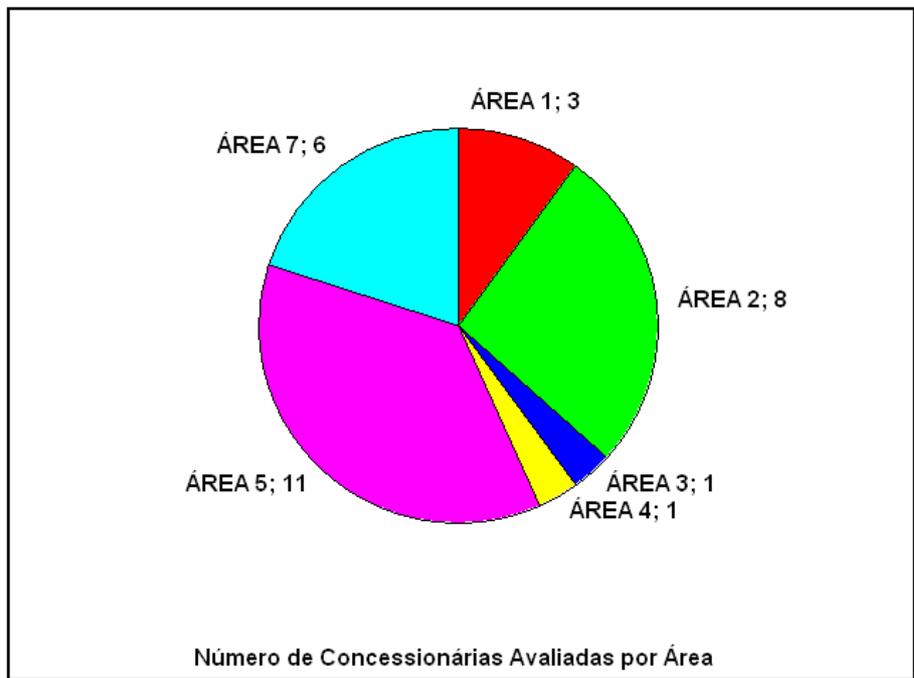


Figura 5.2: Número de concessionárias por área de localização.

das concessionárias como um todo, não se fazendo distinção por marcas ou grupo de concessionárias. Analisando os dados de maneira agregada, procura-se avaliar como as concessionárias do Grande Recife se comportam em média.

Desempenho do Serviço de Vendas

O desempenho do vendedor foi avaliado por uma série de perguntas distribuídas nas questões Q02, Q03, Q04, Q05, Q07, Q08 e Q10. Também foram criadas variáveis, a partir da combinação de algumas perguntas, para avaliar o vendedor.

A pergunta da questão Q02 diz respeito ao tempo gasto pela equipe de vendas na abordagem de um cliente. A resposta para essa pergunta utiliza a escala de Likert de 1 a 5, sendo:

1. para praticamente não foi notado;
2. para abordagem após 5 minutos;
3. para abordagem até 5 minutos;
4. para abordagem ao entrar na loja;
5. para abordagem ainda no estacionamento.

A Figura 5.3 indica que na maioria das avaliações, 60%, os clientes foram atendidos assim que entraram na loja ou ainda no estacionamento.

A questão Q03 contém quatro perguntas que visam avaliar o preparo do vendedor:

- apresentação;
- tato na abordagem;
- domínio dos aspectos técnicos;
- atendimento de forma geral.

Todas as perguntas são respondidas por meio da escala de Likert, sendo:

1. Péssimo;
2. Ruim;
3. Regular;
4. Bom;
5. Ótimo.

As Figuras 5.4, 5.5, 5.6 e 5.7, as duas últimas na página 167, apresentam os resultados obtidos nas avaliações das quatro perguntas. No quesito apresentação do vendedor, na maioria das avaliações, 84%, os vendedores receberam o conceito bom ou ótimo. Já em 76% dos casos, o tato na abordagem com o cliente recebeu o conceito bom ou ótimo. No que diz respeito ao domínio dos aspectos técnicos o desempenho dos vendedores não foi tão positivo, 67% dos vendedores receberam a nota bom ou ótimo. O mesmo acontece no caso da avaliação do atendimento de forma geral, o número de conceitos bom e ótimo corresponde a 67% das avaliações.

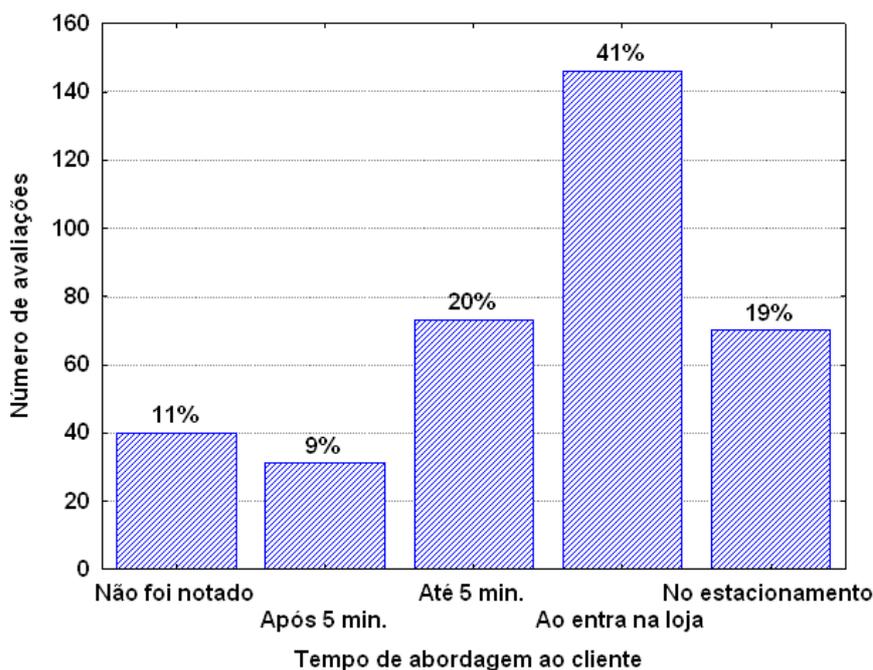


Figura 5.3: Desempenho do vendedor segundo o tempo de abordagem ao cliente.

A questão Q04 avalia o tipo de demonstração realizada pelos vendedores. Mais uma vez foi utilizada a escala de Likert, sendo:

1. Não fez demonstração;
2. Descrição rápida do veículo;
3. Demonstração comparativa mostrando apenas o que o veículo tinha em relação aos outros modelos;
4. Demonstração verbal, descritiva e detalhada;
5. Demonstração completa, salientando todos os aspectos do veículo, enfatizando suas qualidades, induzindo o cliente a entrar no veículo.

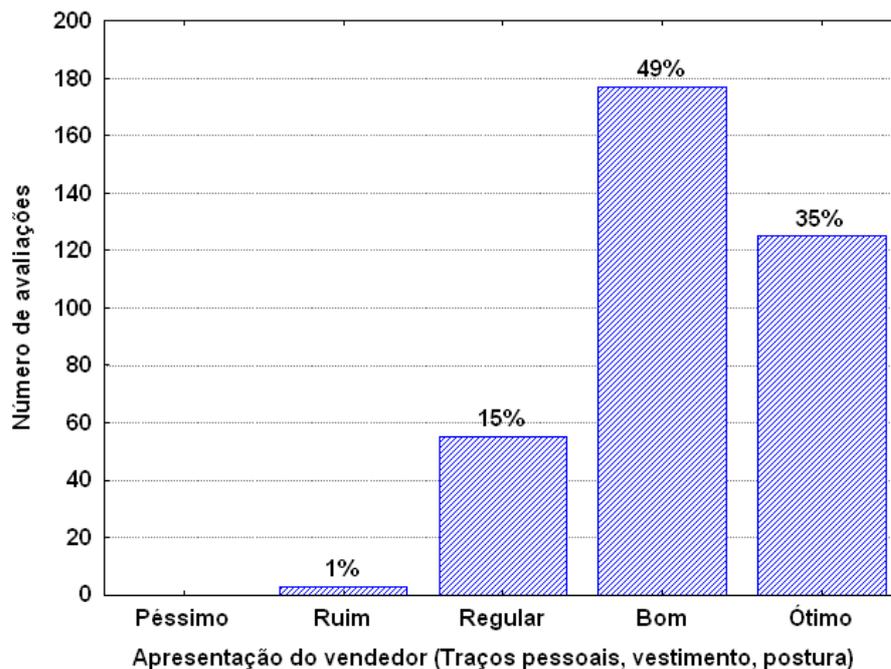


Figura 5.4: Desempenho da apresentação do vendedor

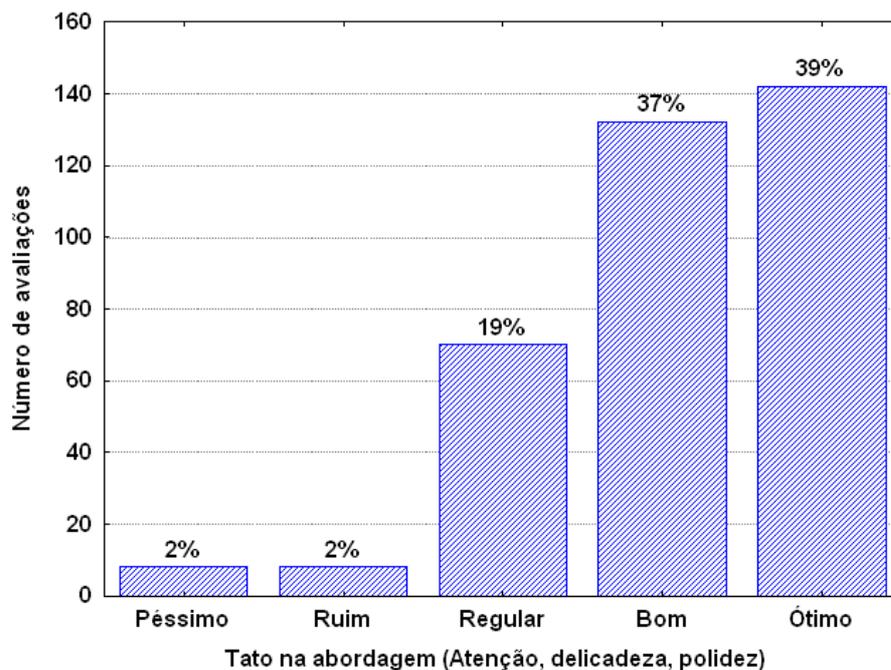


Figura 5.5: Desempenho do vendedor segundo o tato na abordagem ao cliente.

A Figura 5.8 na página 168, mostra que em 39% dos casos os vendedores não fizeram demonstração ou foi feita uma demonstração rápida, já em 41% dos casos os vendedores realizaram demonstração completa.

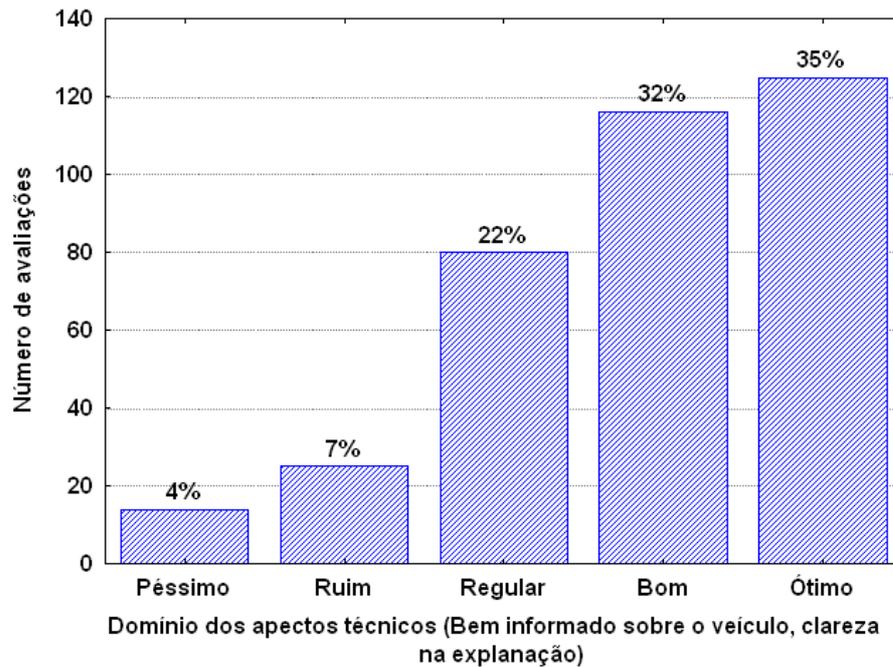


Figura 5.6: Desempenho do vendedor segundo domínio dos aspectos técnicos do veículo.

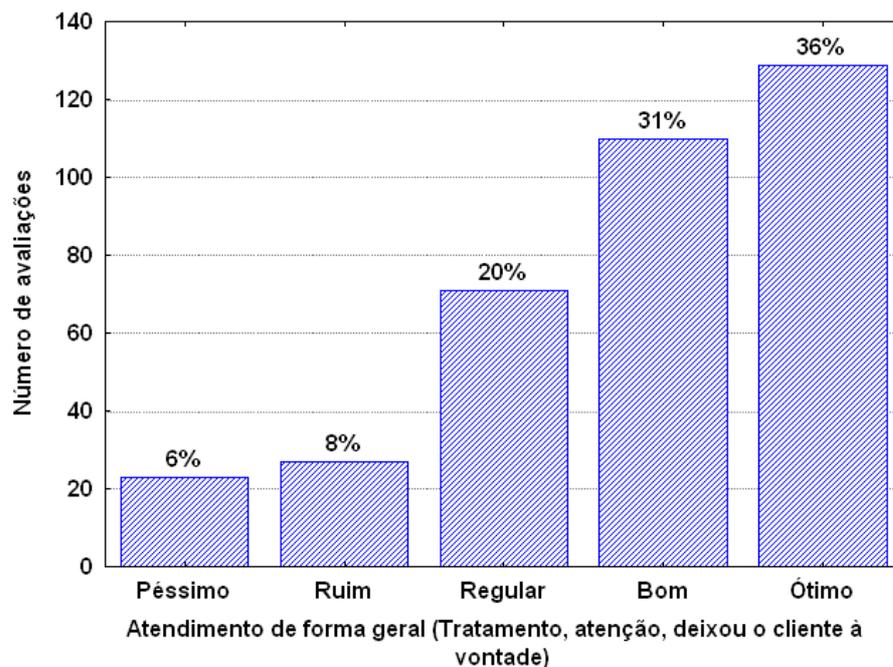


Figura 5.7: Desempenho do atendimento de forma geral do vendedor.

Na questão Q05, das seis perguntas, quatro também procuram avaliar o desempenho da equipe de vendas, a Tabela 5.1 apresenta essas perguntas e seus resultados segundo as 360 avaliações realizadas.

Das três perguntas realizadas na questão Q07 apenas uma é utilizada para medir o desempenho do vendedor. Na maioria da vezes, no processo de compra de veículos novos,

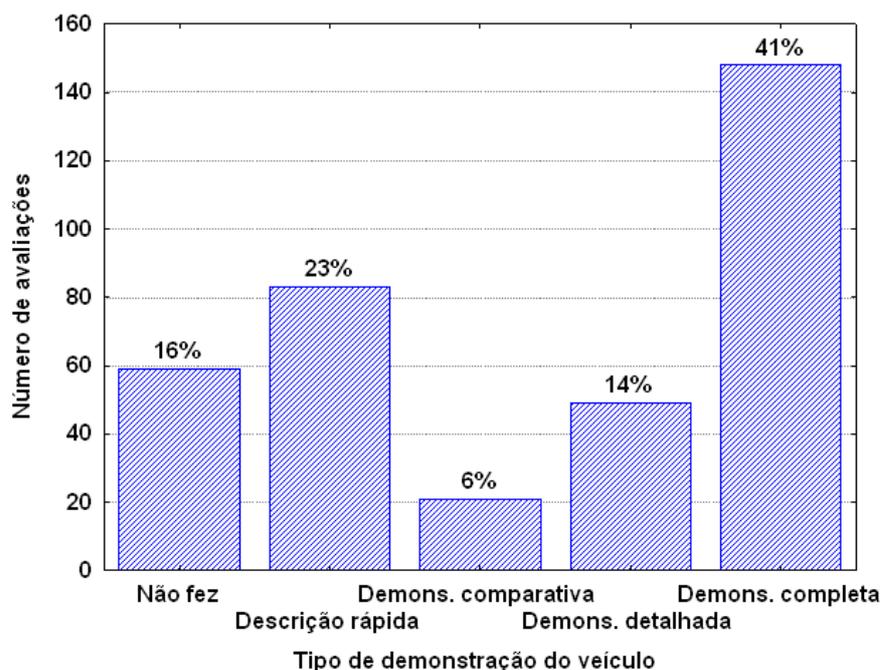


Figura 5.8: Desempenho do vendedor segundo o tipo de demonstração realizada.

Tabela 5.1: Comportamento da amostra segundo a questão Q005.

Aspectos Avaliados	Não %	Sim %
Uso da Internet	89,9	10,1
Oferta de <i>test-drive</i>	45,0	55,0
Oferta Desc./Bônus	63,7	36,3
Oferta cortesia	41,4	58,6

os consumidores estão dispostos a utilizar seus veículos como parte do pagamento, por esse motivo a realização de avaliação do veículo do consumidor por parte do vendedor é tão importante. Os resultados colhidos na pesquisa indicam que, aproximadamente, em 67% das visitas realizadas os vendedores realizaram a avaliação do veículo do cliente.

A forma mais comum de se adquirir um veículo novo atualmente é por meio do financiamento. Por esse motivo, oferecer financiamento para o consumidor é um procedimento obrigatório para o vendedor no seu esforço de vender o produto. Uma das perguntas da questão Q08 é referente a disponibilização, ou não, dessa forma de pagamento ao consumidor, verificou-se que em 11% das avaliações os vendedores não ofereceram tal forma de pagamento.

Na questão Q10, três perguntas procuram avaliar tanto o desempenho do serviço de vendas quanto o pós-atendimento. A primeira dela diz respeito à atitude do vendedor em

relação a solicitação de preferência de compra junto ao consumidor, abrindo assim um canal de contato com o cliente numa possível volta à loja. Nesse aspecto, aproximadamente em 83% das visitas os vendedores tomaram a atitude de abrir tal canal de contato com os consumidores. A segunda pergunta avalia se o vendedor estabeleceu contato telefônico com o consumidor após sua visita à loja. Os resultados colhidos indicam que em apenas 53% das visitas os vendedores se preocuparam em estabelecer contato via telefone com o cliente. Também ficou constatado que o tempo médio entre a visita e o telefonema do vendedor é de 11,2 horas, ou seja, a ligação deve ocorrer no dia posterior a visita.

Foi criada uma variável chamada de TEMPOATENDIM, que foi definida como a diferença entre o horário de saída e o horário de entrada do cliente oculto no estabelecimento. Essa variável mede o tempo gasto pelo vendedor no atendimento, quanto mais o vendedor retiver o cliente na loja maiores as chances de fechamento do negócio. Calculando-se o tempo médio de atendimento, constata-se que vendedores das concessionárias recifense gastam em média, aproximadamente, 39 minutos.

Também foi criada a variável PREPVENDEDOR, que foi definida como uma média aritmética das respostas obtidas nas quatro perguntas da questão Q03: apresentação; tato na abordagem; domínio dos aspectos técnicos; e atendimento de forma geral. Essa variável, que varia entre 1 e 5, mede de uma só vez os itens levados em consideração no preparo do vendedor para a venda de veículos novos. A Figura 5.9 apresenta o desempenho dos vendedores das concessionárias do Grande Recife nesse aspecto. Destaca-se que 86% da amostra encontram-se entre 3 (regular) e 5 (ótimo).

A variável ACAOVENDEDOR foi definida a partir da média aritmética entre as respostas a perguntas que identificam o esforço do vendedor em fechar o negócio, essas perguntas são: tempo de abordagem (Q01); demonstração do veículo (Q04); utilização de ferramentas de Internet, oferecimento de *test-drive*, de bônus e de algum tipo de cortesia (Q05); avaliação do veículo do cliente (Q07); oferecimento de financiamento (Q08); solicitação de preferência e ligação após a visita do cliente (Q10). Então, essa variável, que varia de 0,2 a 5, mede a atitude do vendedor em relação a venda, pode-se dizer que ela mede a vontade de vender produto. A Figura 5.10 mostra o desempenho dos vendedores nesse aspecto. Percebe-se que 66% da amostra encontra-se entre 2,5 (regular) e 5 (ótimo).

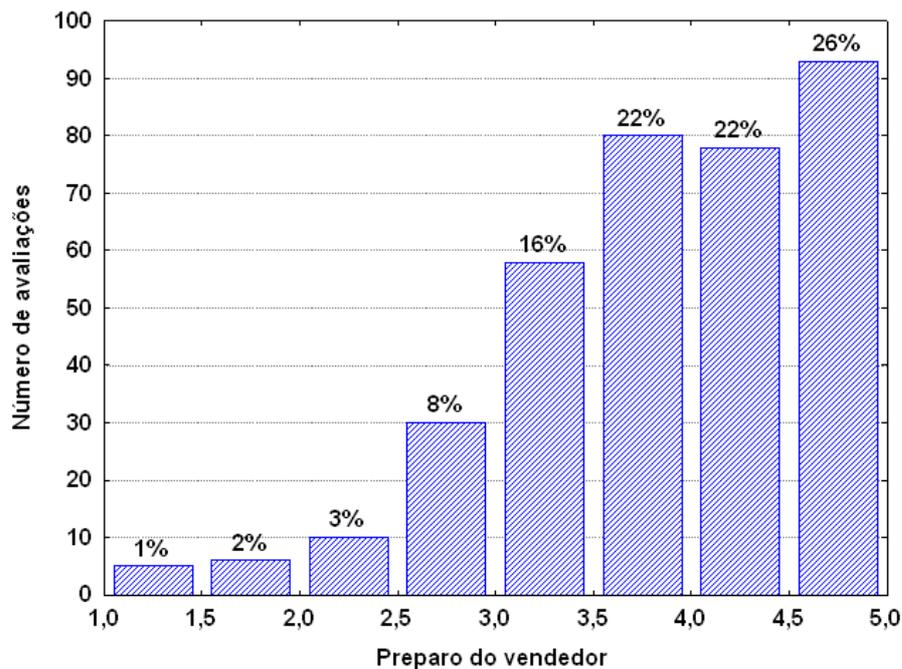


Figura 5.9: Desempenho do vendedor segundo o preparo.

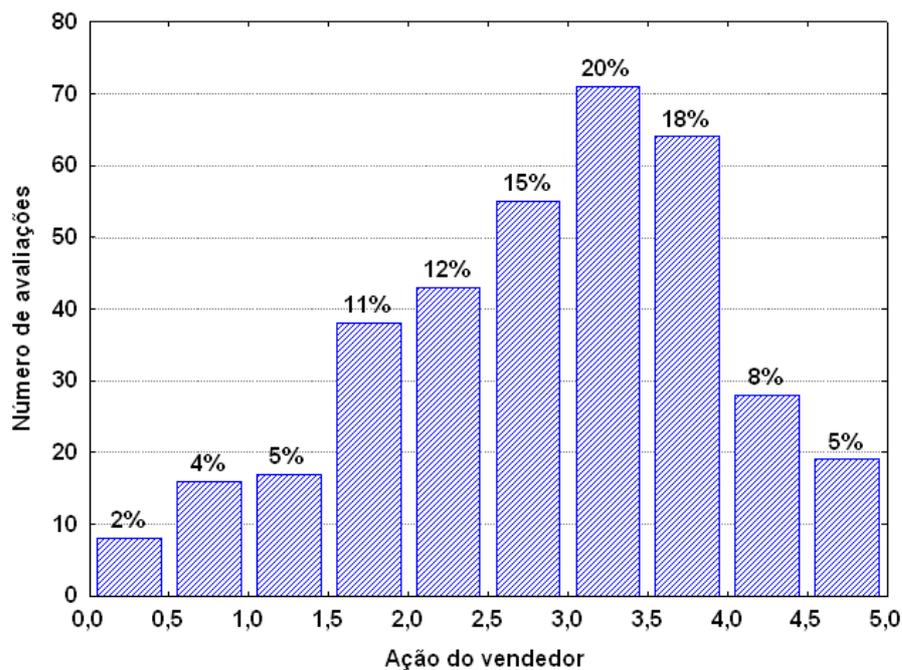


Figura 5.10: Desempenho do vendedor segundo a ação de venda.

Um estudo mais específico entre as variáveis PREPVENDEDOR e ACAOVENDEDOR identificou a existência de correlação entre elas (Spearman: $p=0,000$ e $R=0,4974$), ficando constatado que quanto maior o preparo do vendedor, mais sua ação de venda tende a aumentar. A partir desse fato, criou-se uma variável ACASOBREPREP que é definida como a ação do vendedor dividida pelo seu preparo. Esse índice funciona como

um termômetro da eficiência do vendedor, ele informa o quanto do preparo do vendedor está sendo transformado em ação de venda. Por tanto, espera-se que quanto maior o valor desse índice melhor o vendedor vai ter transformado seu preparo em esforço para vender o produto. Segundos os resultados da amostra os vendedores das principais concessionárias da RMR conseguem, em média, transformar 0,73, ou 73%, de seu preparo em esforço de venda.

Com o intuito de se obter uma maneira de representar o comportamento médio das concessionárias do Grande Recife, foi calculado a média aritmética dos resultados obtidos nas perguntas respondidas por meio da escala de Likert. Embora não seja a forma matematicamente mais adequada de proceder, essa foi a melhor maneira de se estabelecer um parâmetro para o desempenho das concessionárias da RMR. Por tanto, o comportamento médio das concessionárias da Região Metropolitana do Recife (RMR), em relação ao serviço de vendas de carros novos, pode ser resumido na Tabela a 5.2.

Tabela 5.2: Desempenho médio das concessionárias da RMR segundo o serviço de vendas de carros novos.

Aspectos Avaliados	Escala	Média da Amostra	Desempenho
Tempo de Abordagem	1 - 5	3,5	Regular/Bom
Apresentação	1 - 5	4,2	Bom
Tato na abordagem	1 - 5	4,1	Bom
Domínio asp. técnicos	1 - 5	3,9	Regular/Bom
Qualidade do atendim.	1 - 5	3,8	Regular/Bom
Demonstração do Auto.	1 - 5	3,4	Regular/Bom
Preparo do vendedor	1 - 5	4,0	Bom
Ação do vendedor	0,2 - 5	2,9	Ruim/Regular
Tempo de atendimento	minutos	38,7	-
Uso da Internet	0 - 1	0,10	Péssimo
Oferta de <i>test-drive</i>	0 - 1	0,55	Regular/Bom
Oferta Desc./Bônus	0 - 1	0,64	Bom
Oferta cortesia	0 - 1	0,41	Regular
Avaliação semi-novo	0 - 1	0,67	Bom
Oferta de financiamento	0 - 1	0,89	Ótimo
Solicitou preferência	0 - 1	0,83	Ótimo
Ligou após a visita	0 - 1	0,53	Regular/Bom
Eficiência do vendedor	0 - 1	0,73	Bom

Preços e Condições de Financiamento

Os preços e as condições de financiamento foram avaliados por uma série de perguntas distribuídas nas questões Q06 e Q08.

Na questão Q06 foi perguntado o preço do automóvel requisitado durante a simulação da compra. É importante deixar claro, mais uma vez, que os automóveis e os modelos avaliados foram escolhidos pela empresa patrocinadora da pesquisa. Os veículos e os modelos variaram segundo a marca da concessionária e, segundo a gerência da empresas, correspondem aos automóveis que causam maior impacto nas vendas das lojas³. A Figura 5.11 apresenta o preço médio dos veículos cotados segundo a marcas da concessionária. Pode-se notar que os preços dos automóveis cotados, das três marcas líderes no mercado recifense — Fiat, GM e Volkswagen —, quase não apresentam variação. Um dos prováveis motivos desse comportamento se deve ao fato desses veículos serem modelos populares e por isso já possuem preço bastante reduzido. As marcas Ford, Peugeot e Renault apresentam maior variação nos preços de seus veículos, característica de automóveis que possuem maior valor agregado sendo possível obter reduções de preços em eventuais negociações.

A questão Q08 levantou informações acerca das condições de financiamento oferecidas pelas principais concessionárias do Grande Recife. Como foi visto anteriormente, em cerca de 89% das avaliações foi oferecido ao cliente oculto a opção do financiamento. Dentro desse número, a Figura 5.12 apresenta os prazos de financiamento mais utilizados, destacando-se os financiamento de 24 e 36 meses, sendo o menos ofertado o financiamento de 12 meses.

Ambiente das Concessionárias

O ambiente das concessionárias foi avaliado por meio de três perguntas distribuídas na questão Q09. Também foi criada uma variável a partir dessas três perguntas para complementar a avaliação.

Na questão Q09, pede-se para, utilizando a escala de Likert de 1 a 5 — 1 péssimo, 2 ruim, 3 regular, 4 bom e 5 ótimo —, avaliar: a localização e acesso; infra-estrutura e organização; e limpeza interna e externa. A Figura 5.13 na página 174, apresenta o resultado

³A lista dos modelos avaliados encontram-se no Apêndice D.

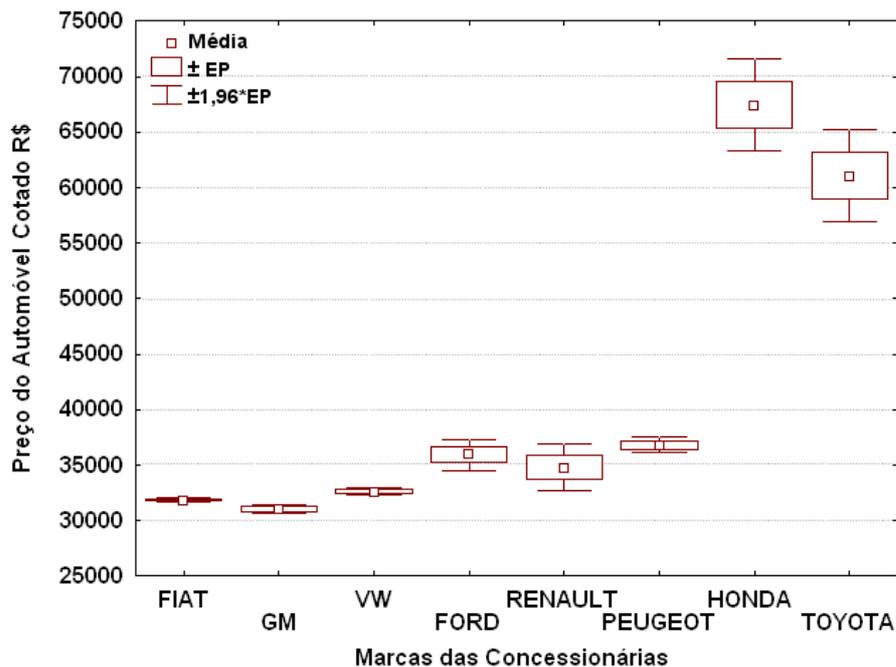


Figura 5.11: Preço médio do automóvel cotado segundo a marca das concessionárias.

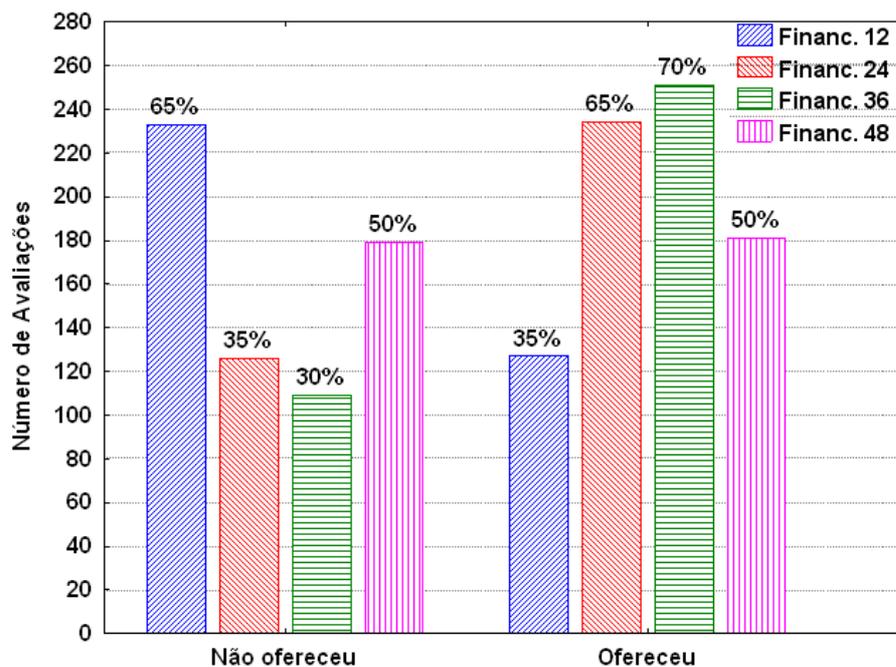


Figura 5.12: Oferta de financiamento de diferentes prazos pelas concessionárias.

obtido com as avaliações das três perguntas referentes ao ambiente das concessionárias. Percebe que a limpeza externa e interna foi o aspecto melhor avaliado, com 87% das avaliações conceituadas como bom ou ótimo. Em seguida vem localização e acesso, com 80% dos conceitos bom ou ótimo. Em terceiro lugar vem a infra-estrutura e organização com avaliação boa ou ótima em 79% dos casos.

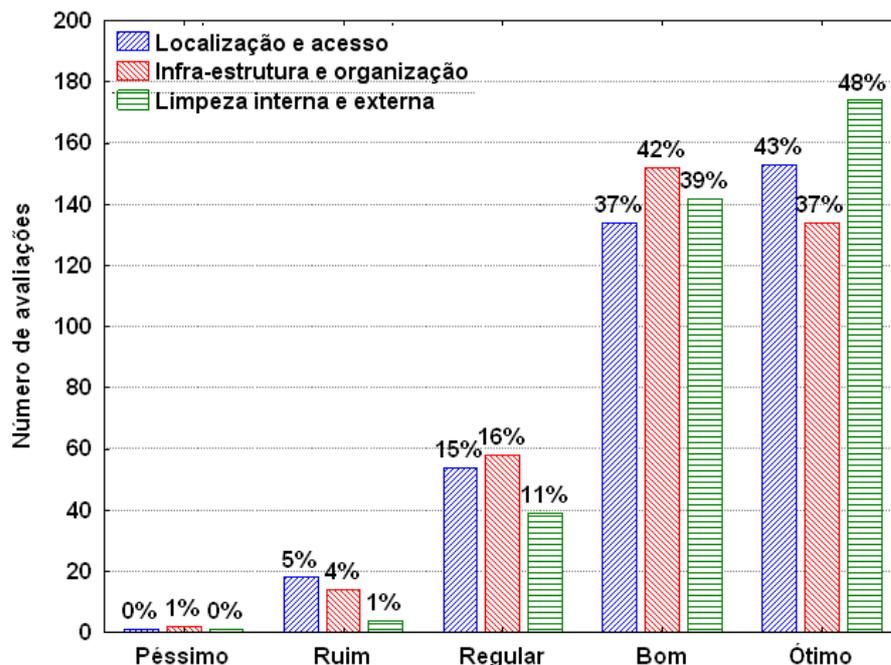


Figura 5.13: Desempenho das concessionárias nos aspectos do ambiente da revenda.

Foi criada a variável AVALCONCESS, que foi definida como a média aritmética dos três aspectos avaliados na questão Q09 — localização e acesso, infra-estrutura e organização e limpeza interna e externa. Dessa modo, obtém-se uma avaliação do ambiente da concessionária de uma forma geral, também numa escala de 1 a 5.

Da mesma maneira que foi realizado nas perguntas a respeito do desempenho do serviço de vendas, calculou-se a média aritmética das respostas obtidas nas perguntas referentes ao ambiente das concessionárias. A Tabela 5.3 resume os resultados obtidos na avaliação da estrutura física das revendas.

Tabela 5.3: Desempenho médio das concessionárias da RMR segundo seu ambiente físico.

Aspectos Avaliados	Escala	Média da Amostra	Desempenho
Localização e Acesso	1 - 5	4,2	Bom
Infra-estrutura e Organização	1 - 5	4,1	Bom
Limpeza interna e externa	1 - 5	4,3	Bom
Avaliação Geral (AVALCONCESS)	1 - 5	4,2	Bom

5.4.4 Perfil das Concessionárias por Marca

Nesta seção serão avaliados as informações colhidas na pesquisa a respeito do desempenho do serviço de vendas, dos preços e condições de financiamento e do ambiente das concessionárias segundo as marcas das revendas analisadas. É importante destacar que as linhas tracejadas vermelhas expostas nos gráficos desta seção, indicam as médias obtidas nas 30 concessionárias da RMR, como foi exposto na seção anterior.

Com intuito de obter uma melhor visualização comparativa entre o desempenho das concessionárias de cada marca, utilizou-se o gráfico *Box & Whiskers*. Sempre que necessário, testes não-paramétricos de Mann-Whitney e Spearman foram conduzidos para identificar diferenças e relações entre as concessionárias de cada marca.

Desempenho do Serviço de Vendas

A variável explicativa, referente as marcas das concessionárias visitadas, foi colocada em forma ordinal segundo as posições das respectivas marcas no mercado automotivo recifense, posições obtidas no capítulo anterior. Conseqüentemente, como será visto mais adiante, a variável marcas das concessionárias visitadas encontra em ordem crescente em relação ao preço do automóvel cotado nessas revendas.

Comparando-se o serviço de vendas disponibilizado pelas concessionárias da oito marcas, segundo o critério do tempo de abordagem, tem-se os resultados expostos na Figura 5.14. Pode-se observar que o tempo de abordagem da equipe da Ford é o menor, apresentando diferença estatisticamente significativa, se comparado ao tempo de todas as outras marcas (Mann-Whintney: Ford \times GM, $p=0,03$; Ford \times Toyota $p=0,04$). Pode-se afirmar que a GM vem em segundo lugar nesse quesito, tendo um tempo de abordagem inferior a seus demais concorrentes (Mann-Whintney: GM \times Volkswagen, $p=0,01$; GM \times Peugeot, $p=0,01$), com exceção da Ford, como foi visto, da Honda e da Toyota (Mann-Whintney: GM \times Honda, $p=0,16$; GM \times Toyota $p=0,62$). De forma geral Fiat, Volkswagen, Renault, Peugeot, Honda e Toyota encontram-se num mesmo nível em termos de tempo de abordagem ao cliente. Destaca-se, no entanto, Fiat e Renault, essas marcas encontram-se completamente abaixo da média das concessionárias avaliadas.

A análise da apresentação da equipe de vendas (traços pessoais, vestimento e postura) entre as oito marcas não forneceu informações detalhadas sobre o comportamento das concessionárias. Cabe destacar apenas que foi observado uma correlação positiva (Spearman: $p=0,00$, $R=0,15$) entre essa característica e a posição ocupada pelas marcas das concessionárias visitadas no mercado automotivo recifense, ou seja, quanto maior o valor do veículo comercializado pela concessionária melhor será a apresentação da equipe de vendas. Observou-se também que a apresentação da equipe de vendas da GM encontra-se abaixo da média.

No quesito tato na abordagem ao cliente, destacam-se as equipes de vendas da Toyota e da Ford sendo as únicas revendas totalmente acima da média das revendas da RMR e com avaliação acima da média das concessionárias de três marcas das seis restantes, sendo estatisticamente significativa as diferenças entre a média da fabricante japonesa e as médias das marcas Fiat, GM e Volkswagen, e a média da marca americana e as média das marcas Fiat, GM e Volkswagen (Mann-Whintney: Ford \times Fiat, $p=0,03$; Ford \times VW, $p=0,02$). O time de vendas da GM se encontra mais uma vez abaixo da média nessa avaliação, como pode ser constatado na Figura 5.15.

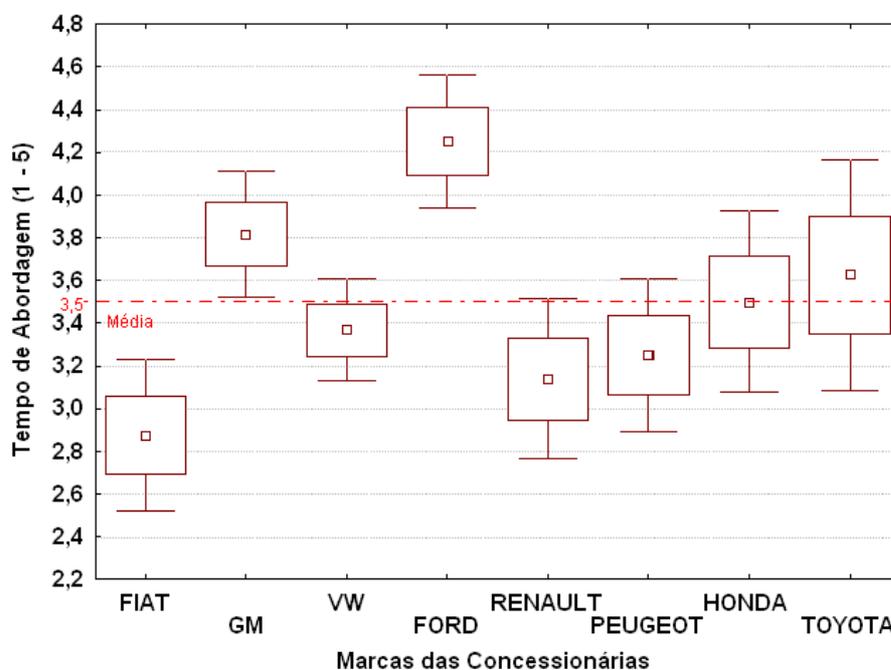


Figura 5.14: Tempo médio de abordagem ao cliente segundo as concessionárias das marcas visitadas.

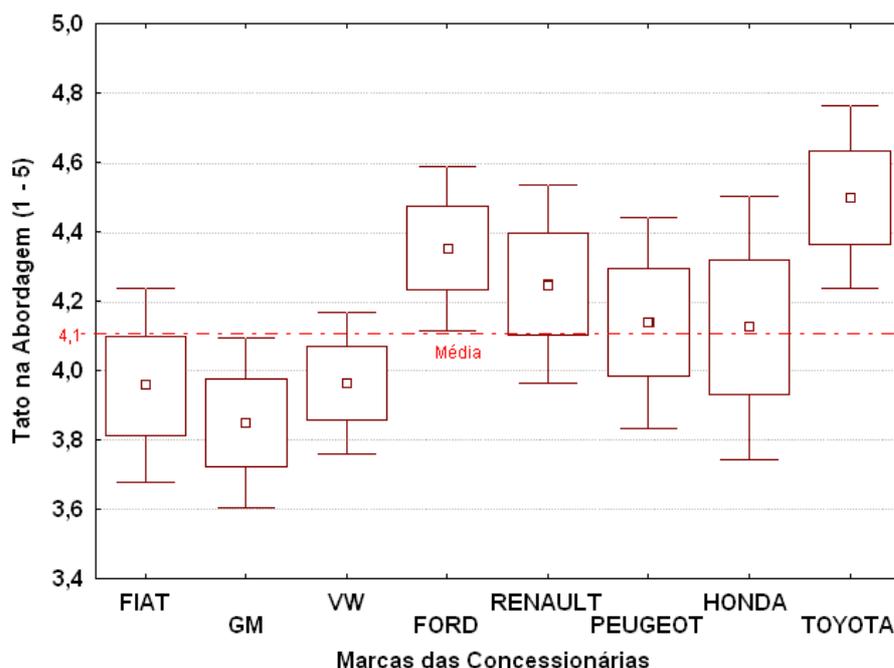


Figura 5.15: Tato na abordagem ao cliente segundo as concessionárias das marcas visitadas.

Na avaliação do domínio dos aspectos técnicos, mais uma vez as concessionárias da Ford se destacam, como pode ser visto na Figura 5.16. A equipe de venda das franquias da marca americana apresenta um melhor domínio dos aspectos técnicos, com diferença estatisticamente significativa, se comparada as seis marcas — Fiat, GM, Volkswagen, Peugeot, Honda e Toyota — das sete restantes (Mann-Whintney: Ford \times Peugeot, $p=0,03$; Ford \times Toyota, $p=0,04$; Ford \times Honda, $p=0,01$). Pode-se afirmar que a Renault vem em segundo lugar nesse aspecto, apresentando diferença não devida ao acaso entre sua média e as médias das marcas Fiat, GM e Volkswagen (Mann-Whintney: Renault \times Fiat, $p=0,02$; Renault \times GM, $p=0,01$). Cabe destacar que as revendas Volkswagen encontraram-se completamente abaixo da média nesse aspecto.

Em relação ao aspecto qualidade do atendimento, observa-se mais uma vez a Ford em destaque. As concessionárias da marca americana foram as únicas que se apresentaram completamente acima da média das revendas da RMR, também é a única marca que possuiu o melhor atendimento, com diferença estatisticamente significativa, em relação a cinco marcas: Fiat, GM, Volkswagen, Peugeot e Renault (Mann-Whintney: Ford \times Fiat, $p=0,02$; Ford \times VW, $p=0,05$ considerado marginalmente significativo⁴; Ford \times Peugeot, $p=0,05$ considerado marginalmente significativo; Ford \times Renault, $p=0,04$). Pela terceira

⁴Significa que p tende a um valor menor que 0,05 à medida que o tamanho da amostra aumenta.

vez, a equipe de vendas da GM ficou completamente abaixo da média nesse aspecto, como pode ser constatado na Figura 5.17.

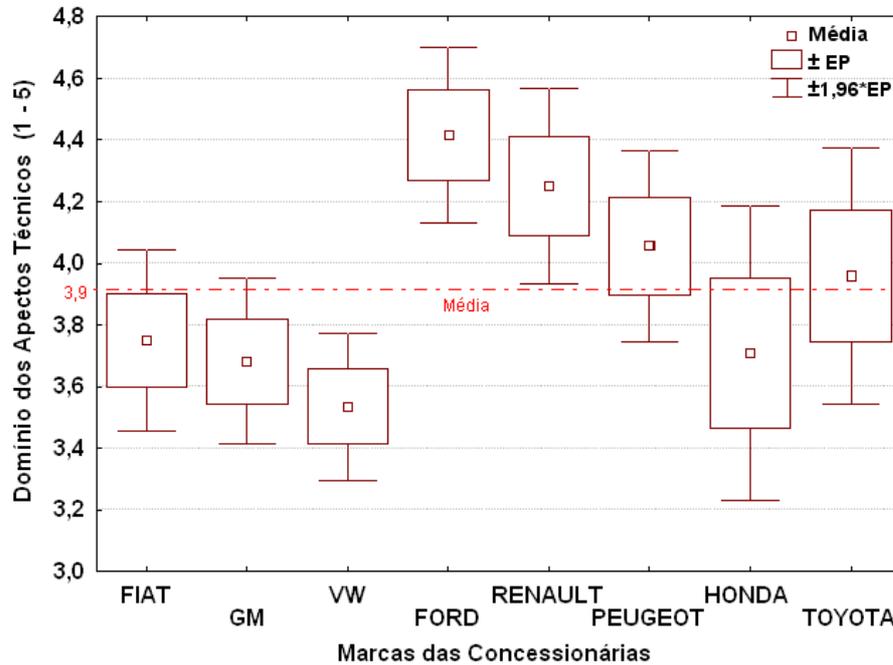


Figura 5.16: Domínio dos aspectos técnicos dos vendedores segundo as concessionárias das marcas visitadas.

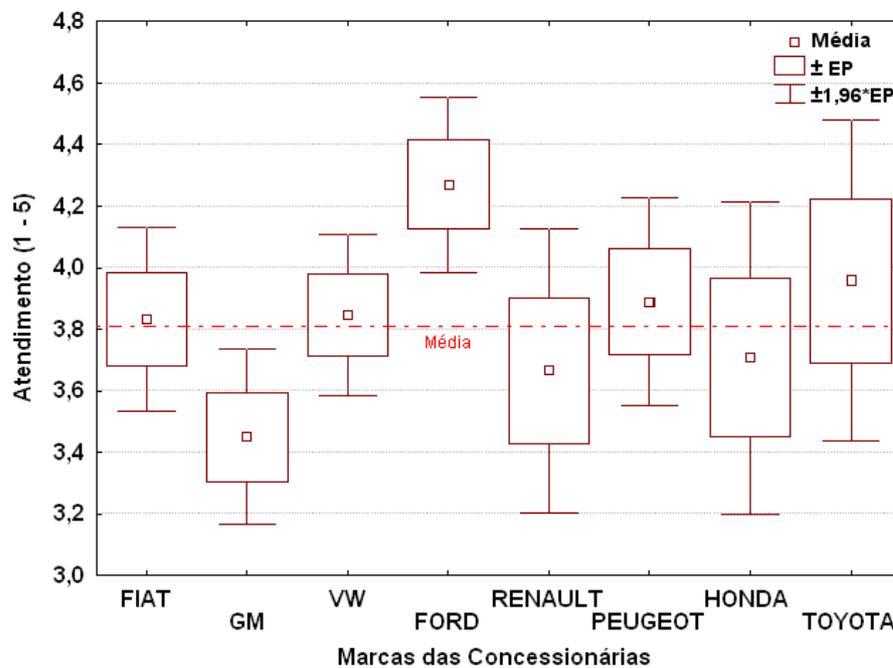


Figura 5.17: Qualidade do atendimento dos vendedores segundo as concessionárias das marcas visitadas

Avaliando-se a demonstração do produto realizada pelos vendedores das principais concessionárias das oito marcas, concluiu-se que os vendedores das revendas Ford têm o

melhor desempenho, como se pode observar na Figura 5.18. Além de se encontrar completamente acima da média das concessionárias recifenses, a avaliação dos vendedores da Ford é superior, com diferença estatisticamente significativa, a avaliação dos vendedores das outras sete marcas (Mann-Whitney: Ford \times Renault, $p=0,04$; Ford \times Peugeot, $p=0,03$; Ford \times Toyota, $p=0,04$). A média da Volkswagen nesse aspecto é completamente inferior à média das concessionárias RMR.

Na análise dos resultados das quatro perguntas que medem o desempenho do serviço de vendas na questão Q05 — Uso da Internet, oferta de *test-drive*, oferta Desc./Bônus e oferta cortesia —, constatou-se que em duas obteve-se informações mais relevantes. Então, os resultados obtidos nessas duas perguntas foram tratados com mais atenção, enquanto os resultados levantados pelas outras duas perguntas foram brevemente comentados.

Em relação à oferta de desconto/bônus ao cliente no momento da negociação do veículo, destacam-se a Ford e a Peugeot respectivamente como se pode observar na Figura 5.19. A primeira apresenta diferença estatisticamente significativa entre sua média e a média de cinco marcas — Fiat, GM, Volkswagen, Renault e Honda — das sete a que foi comparada. A Peugeot está a frente, com diferença estatisticamente significativa, de quatro marcas: Fiat, GM, Renault e Honda. Essas últimas quatro marcas encontram-se totalmente abaixo da média no aspecto oferecimento de bônus/desconto.

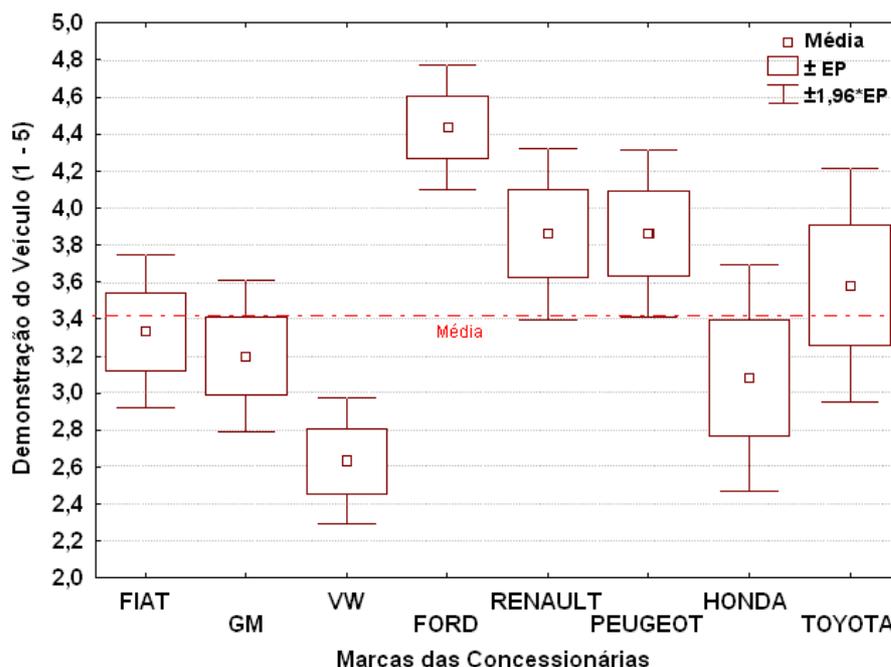


Figura 5.18: Demonstração do automóvel segundo as concessionárias das marcas visitadas.

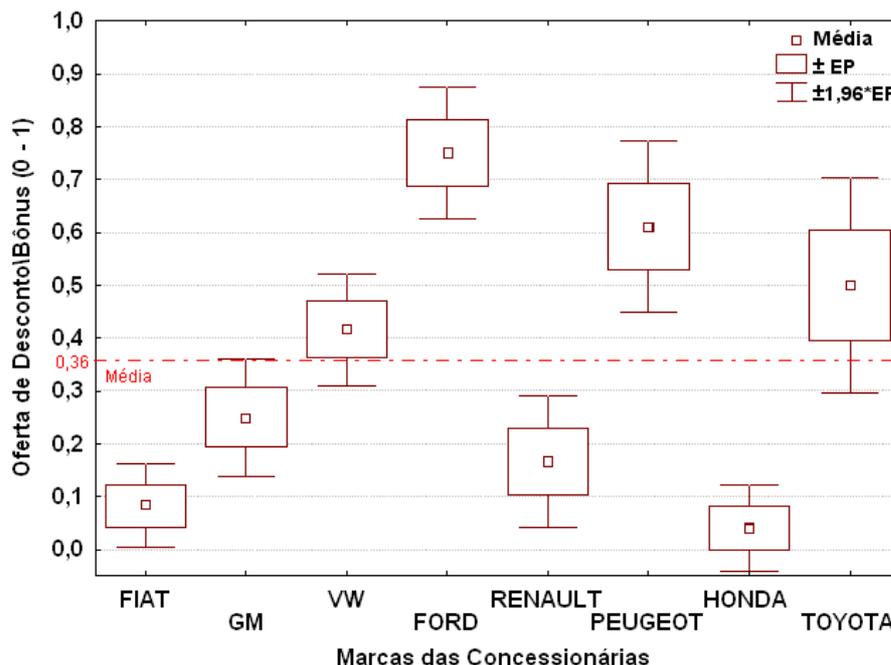


Figura 5.19: Oferta de desconto/bônus segundo as concessionárias das marcas visitadas.

No aspecto oferta de cortesias, Figura 5.20, as equipes de vendas de Fiat e Ford se destacam. Os vendedores de ambas as marcas se dispuseram mais a oferecer cortesias, com diferença estatisticamente significativa entre as médias, que os vendedores da GM, Volkswagen, Honda e Toyota (Mann-Whintney: Ford \times GM, $p=0,04$; Fiat \times GM, $p=0,04$). As concessionárias da marca italiana e da marca americana encontram-se acima da média das concessionárias da RMR. A Honda e a Toyota apresentam o pior desempenho, estando ambas abaixo da média das revendas da RMR nesse aspecto.

No que diz respeito as duas perguntas restantes da questão Q05 ficou constatado que:

- em relação a oferta de *test-drive* a marca Ford destaca-se por apresentar diferença estatisticamente significativa com seis marcas: Fiat, GM, Volkswagen, Renault, Peugeot e Honda. A GM, Volkswagen e Honda possuem desempenho, no aspecto em discussão, abaixo da média das concessionárias da RMR.
- A equipe de vendas das concessionárias Ford utiliza mais a ferramenta Internet na negociação que qualquer outra equipe das demais revendas;

A análise dos resultados obtidos por perguntas das questões Q07 (realizou avaliação do veículo usado), Q08 (ofereceu financiamento) e Q10 (solicitação de preferência) não identificou diferenças relevantes entre as concessionárias das marcas analisadas, apenas

que na realização de avaliação do usado e na oferta de financiamento a Honda possui o pior desempenho entre as marcas. Cabe destacar também que, no aspecto ligou ou não ligou para o cliente após a visita (Q10), as marcas Fiat, Ford e Peugeot possuem melhor desempenho, diferença estatisticamente significativa, quando comparadas a GM, Renault e Honda.

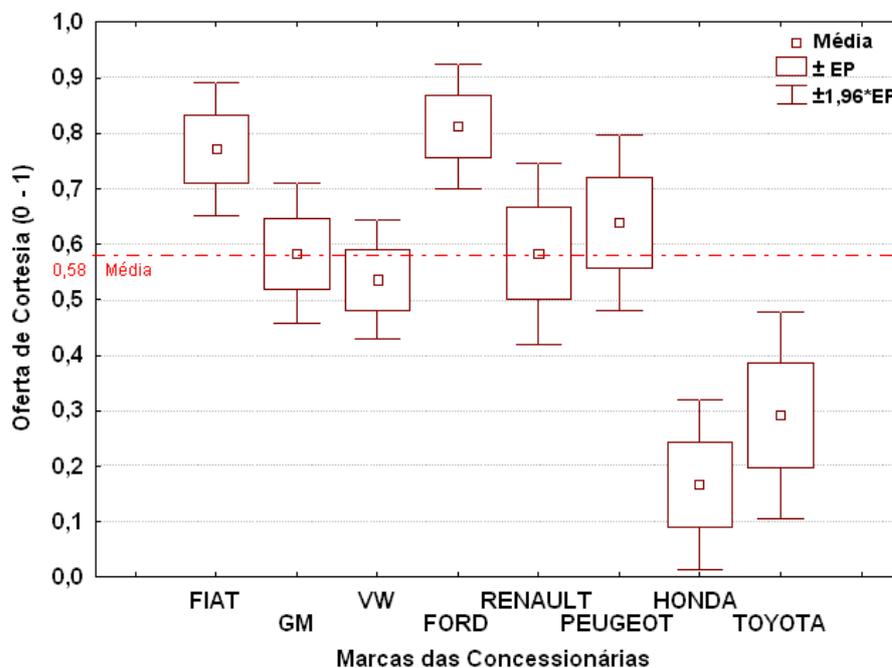


Figura 5.20: Oferta de cortesias segundo as concessionárias das marcas visitadas.

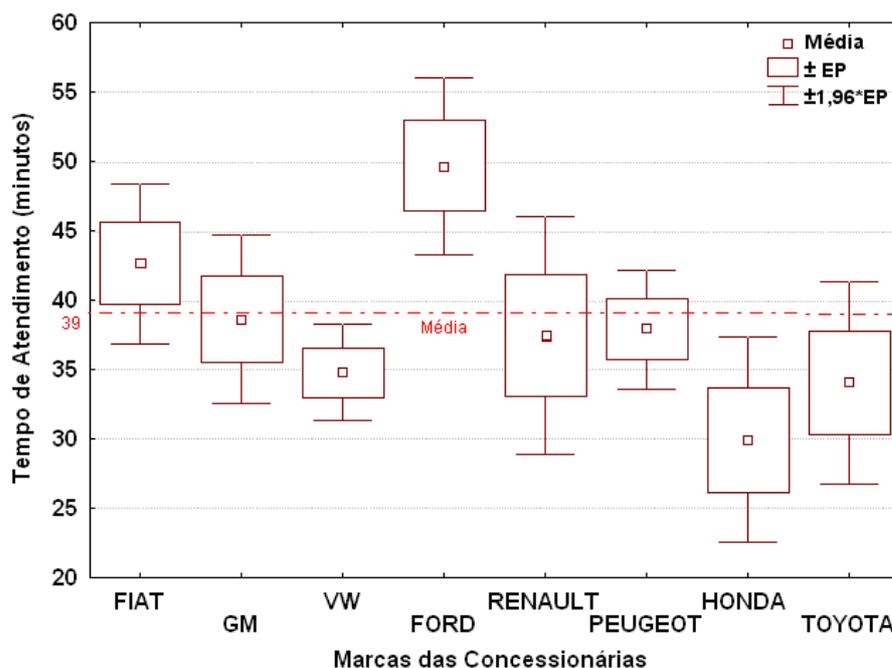


Figura 5.21: Tempo de atendimento ao cliente segundo as concessionárias das marcas visitadas.

No quesito tempo de atendimento ao cliente, mais uma vez a Ford encontra-se em situação privilegiada como pode ser visto na Figura 5.21. Os vendedores das concessionárias da marca americana conseguem reter o cliente mais tempo que os atendentes de seis — GM, Volkswagen, Renault, Peugeot, Honda e Toyota — das sete marcas restantes (Mann-Whitney: Ford \times GM, $p=0,00$; Ford \times Renault, $p=0,00$). A Fiat também se destaca nesse aspecto, a marca italiana e a Ford não apresentam diferença estatisticamente significativa entre as suas médias (Mann-Whitney: Fiat \times Ford, $p=0,09$), além disso, os vendedores das concessionárias Fiat conseguem reter por mais tempo o cliente se comparados aos vendedores da Volkswagen, Renault, Honda e Toyota (Mann-Whitney: Fiat \times Renault, $p=0,04$; Fiat \times VW, $p=0,03$; Fiat \times Toyota, $p=0,05$ considerado marginalmente significativo). As marcas Volkswagen e Honda encontram-se abaixo da média das concessionárias do Grande Recife.

A avaliação do preparo dos vendedores, segundo as marcas das concessionárias, não forneceu informações detalhadas sobre diferenças entre o desempenho da equipe de venda. Pode-se afirmar apenas que o desempenho da Ford está completamente acima da média das concessionárias da RMR, e os vendedores da marca americana são os únicos que apresentam melhor preparo que os vendedores de revendas de três marcas: Fiat, GM e Volkswagen (Mann-Whitney: Ford \times Fiat, $p=0,00$; Ford \times GM, $p=0,00$; Ford \times VW, $p=0,00$). O pior desempenho no aspecto analisado fica com as concessionárias da GM.

Comparando-se a ação de venda entre as oito marcas avaliadas, obteve-se a Figura 5.22. Pode-se perceber que a equipe de vendas da Ford apresentam maior empenho para fechar o negócio que as sete marcas restantes. Em segundo lugar aparece a Peugeot apresentando melhor ação de vendas que as seis marcas restantes (Mann-Whitney: Peugeot \times Fiat, $p=0,05$ considerado marginalmente significativo ; Peugeot \times GM, $p=0,00$; Peugeot \times VW, $p=0,00$; Peugeot \times Renault, $p=0,02$; Peugeot \times Toyota, $p=0,03$). A Honda foi a marca com pior desempenho nessa avaliação.

Avaliando-se a eficiência da equipe de venda em transformar o preparo do vendedor em ação de vendas, percebeu-se, a partir da Figura 5.23, que, mais uma vez, a Ford obteve o melhor resultado. A marca americana é a única que possui eficiência média dos vendedores das concessionárias maior, com diferença estatisticamente significativa, que a

eficiência das equipes de vendas das revendas das sete marcas restantes. Mais uma vez a Honda possui o pior desempenho no aspecto avaliado.

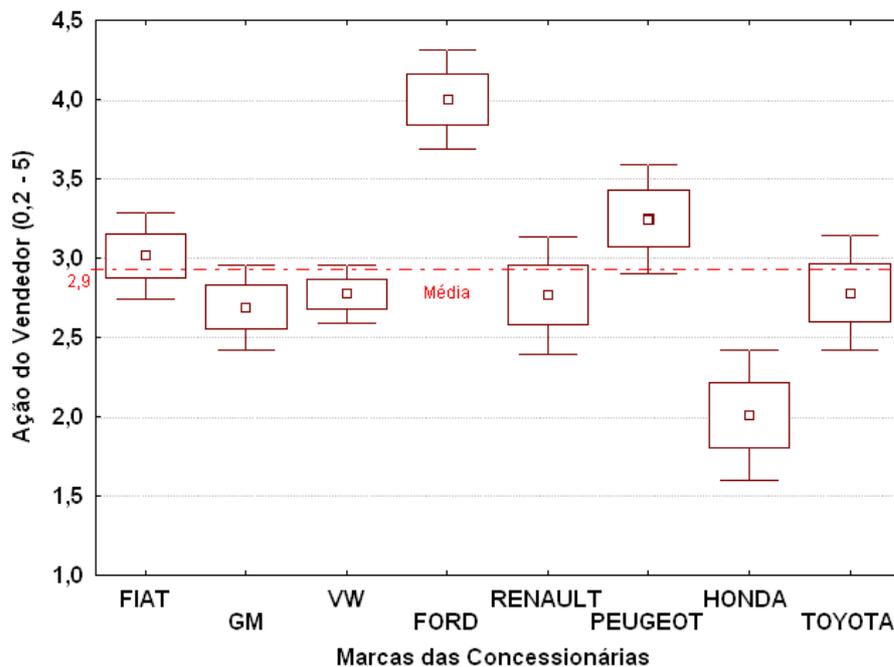


Figura 5.22: Ação dos vendedores segundo as concessionárias das marcas visitadas.

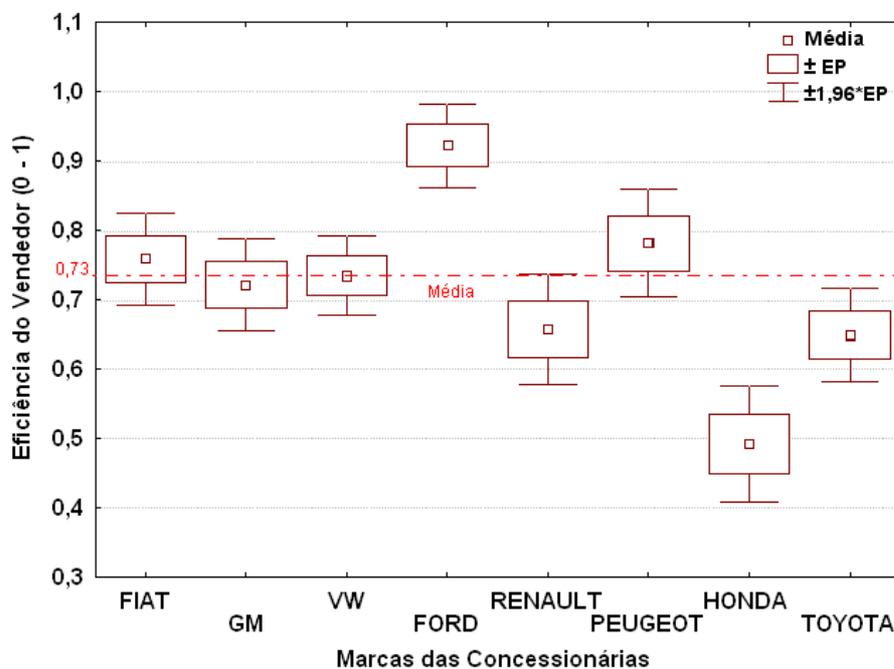


Figura 5.23: Eficiência dos vendedores segundo as concessionárias das marcas visitadas.

Os resultados colhidos mostram que a Ford possui o melhor serviço de vendas de carros novos da Região Metropolitana do Recife, se destacando na maioria das avaliações. Por outro lado, GM e Honda apresentaram os piores desempenhos nos aspectos avaliados. Em

alguns casos não foi possível estabelecer o melhor ou o pior desempenho na prestação do serviço de vendas por não haver diferenças estatisticamente significativas na comparação entre as concessionárias de cada marca. Os resultados desta seção podem ser resumidos na Tabela 5.4. Os valores das médias de desempenho obtidos pelas concessionárias de cada marca nos aspectos avaliados encontram-se expostos na Tabela F.1 no Apêndice F.

Tabela 5.4: Desempenho das concessionárias de cada marca na avaliação do serviço de vendas.

Aspectos Avaliados	Melhor Desempenho	Pior Desempenho
Tempo de Abordagem	Ford	Fiat
Apresentação	-	GM
Tato na Abordagem	Toyota /Ford	GM
Domínio asp. técnicos	Ford	Volkswagen
Qualidade do atedim.	Ford	GM
Demonstração do Auto.	Ford	Volkswagen
Uso da Internet	Ford	-
Oferta de <i>test-drive</i>	Ford	GM/Volks./Honda
Oferta Desc./Bônus	Ford	Fiat/Renault/Honda
Oferta cortesia	Ford/Fiat	Honda/Toyota
Realizou aval. usado	-	Honda
Ofereceu financiamento	-	Honda
Solicitação preferência	-	-
Ligou após visita	Fiat/Ford/Peugeot	GM/Renault/Honda
Tempo de atendimento	Ford	Honda
Preparo do vendedor	Ford	GM
Ação do vendedor	Ford	Honda
Eficiência do vendedor	Ford	Honda

Preços e Condições de Financiamento

Comparou-se o comportamento das concessionárias, segundo as marcas que cada uma representa, no que se refere ao prazo de financiamento concedido. Essa análise verificou que não existe nenhuma diferença estatisticamente significativa (Mann-Whitney) entre as revendas avaliadas no que diz respeito aos prazos de financiamento concedido.

Voltando a Figura 5.11, que expõe o preço médio dos automóveis cotados na pesquisa cliente oculto, observa-se que o gráfico dessa figura sugere a existência de correlação entre a posição ocupada pelas marcas no mercado consumidor de automóveis da RMR e o preço do veículo cotado. Ficou constatado, como era de se esperar, uma correlação positiva (Spearman: $p=0,00$; $R=0,77$) entre a diminuição da participação no mercado automotivo recifense à medida que o preço dos veículos cotados no cliente oculto aumenta.

Ambiente das Concessionárias

No que diz respeito a avaliação da localização e acesso das concessionárias, a Honda se destaca sendo a única marca a apresentar média superior, com diferença estatisticamente significativa, a cinco marcas: Ford, Fiat, GM, Volkswagen e Renault (Mann-Whitney: Honda \times Ford, $p=0,04$), como mostra a Figura 5.24. Cabe destacar que a média obtida pelas concessionárias Honda está completamente acima da média das revendas da RMR no aspecto localização e acesso, já a média obtida pela Volkswagen encontra-se completamente abaixo.

A avaliação da infra-estrutura e organização realizada na pesquisa sugere uma correlação entre o aumento da qualidade desses aspectos e a posição ocupada pelas marcas automotiva no mercado recifense que, como foi visto, está relacionada com o preço do veículo cotado na pesquisa. Ficou constatado que: quanto mais alto o valor do automóvel comercializado melhor a infra-estrutura de sua concessionária (Spearman: $p=0,00$; $R=0,24$), comportamento que era esperado. Ainda no aspecto infra-estrutura, destaca-se a Toyota com média superior, com diferença estatisticamente significativa, a Fiat, GM, Volkswagen, Ford e Renault, como mostra a Figura 5.25. O pior desempenho nesse aspecto fica com as revendas Fiat e GM.

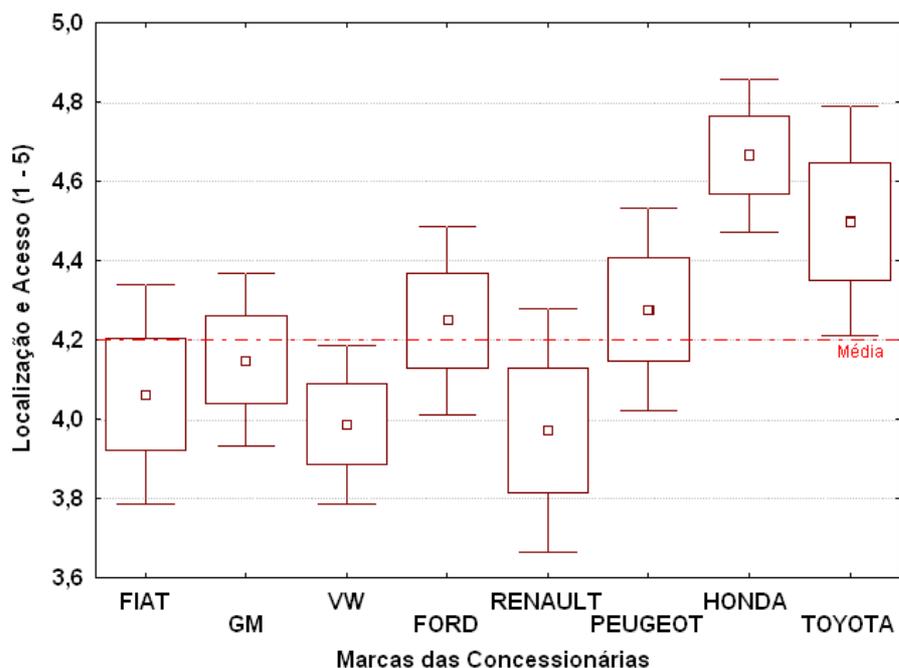


Figura 5.24: Localização e acesso das concessionárias de cada marca visitadas.

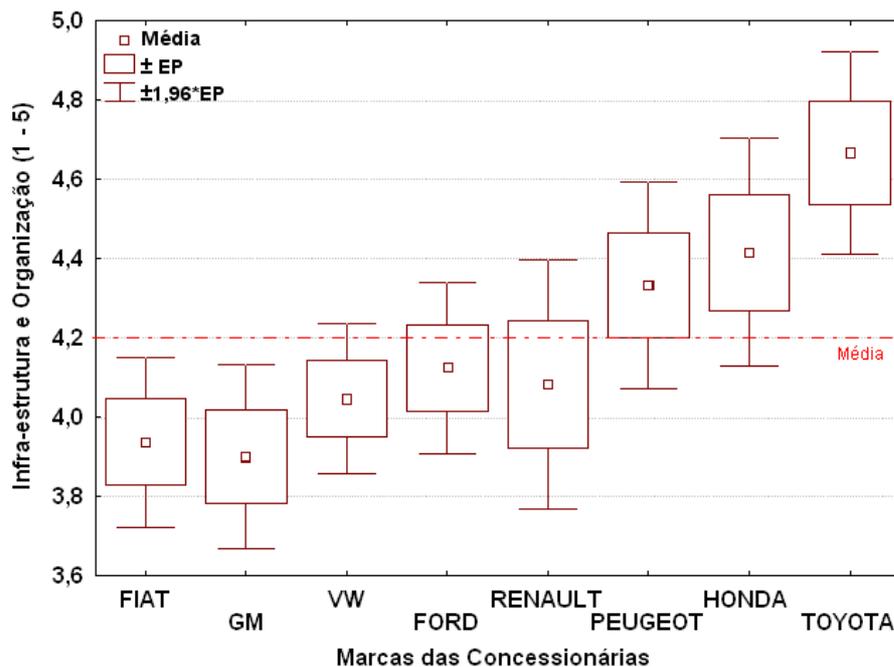


Figura 5.25: Infra-estrutura e organização das concessionárias de cada marca visitadas.

No quesito limpeza externa e interna destaca-se a Toyota e a Peugeot, ambas as marcas estando acima da média das revendas da RMR. A primeira apresenta diferença estatisticamente significativa entre sua média e a média de Fiat, GM, Volkswagen, Ford e Renault. A marca francesa é, com diferença estatisticamente significativa, superior a Fiat, GM e Volkswagen (Mann-Whitney: Peugeot \times Renault, $p=0,05$ considerado marginalmente significativo). As concessionárias GM são as únicas com média abaixo da média das revendas da RMR, como mostra a Figura 5.26.

Na avaliação geral da concessionária, que avalia simultaneamente a localização e acesso, infra-estrutura e organização, e limpeza, verificou-se a existência de correlação segundo a posição que a marca ocupa no mercado automotivo recifense (Spearman: $p=0,00$; $R=0,28$). Pode-se dizer que quanto maior o preço do veículo comercializado pela revenda melhor conceito o estabelecimento possui no que se refere as instalações físicas. Destaca-se ainda a Toyota sendo a única marca a obter melhor avaliação, estatisticamente significativa, se comparada a cinco outras marcas: Fiat, GM, Volkswagen, Ford e Renault, como mostra a Figura 5.27.

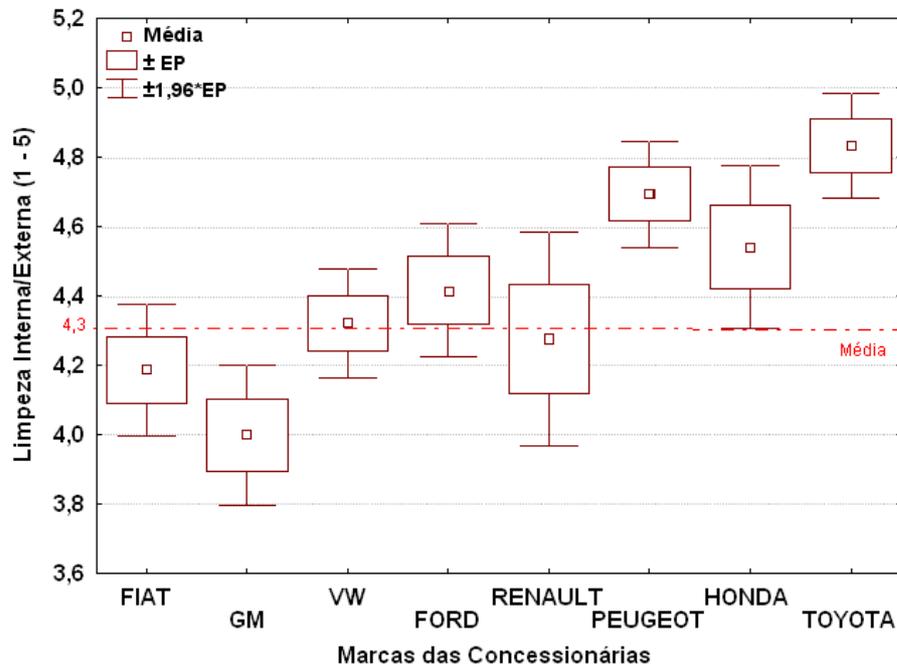


Figura 5.26: Limpeza interna/externa das concessionárias de cada marca visitadas.

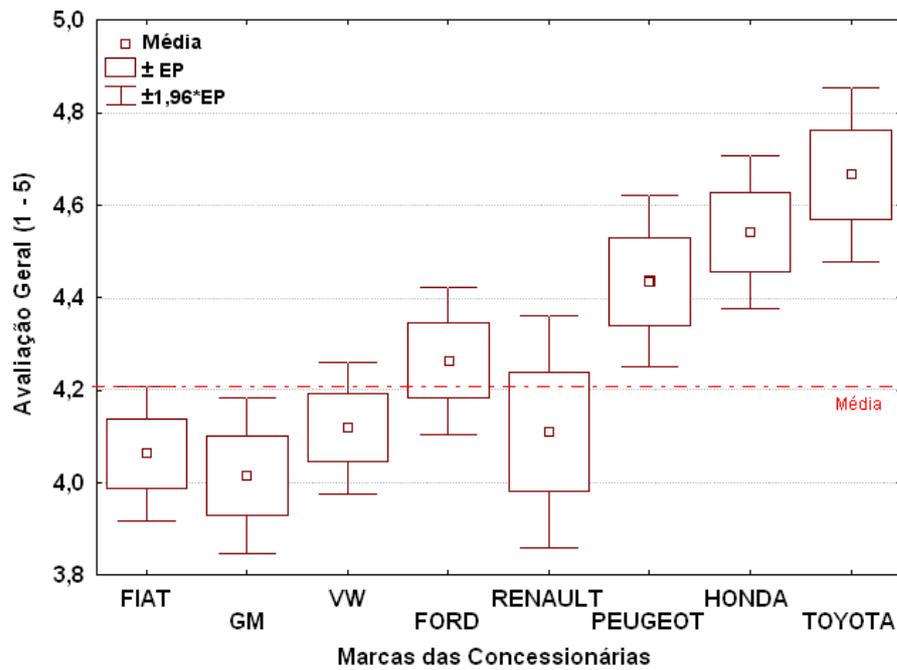


Figura 5.27: Avaliação geral das concessionárias de cada marca visitadas.

Na questão ambiente físico as concessionárias da marca Toyota se destacam, possuindo melhor desempenho em três dos quatro aspectos avaliados. Por outro lado, a GM apresentou o pior desempenho em três dos quatro aspectos avaliados. A Tabela 5.5 apresenta o resumo dos resultados obtidos na avaliação do ambiente das concessionárias visitadas segundo as marcas comercializadas. Os valores das médias de desempenho obtidos pelas concessionárias de cada marca nos aspectos avaliados encontram-se expostos na Tabela F.2 no Apêndice F.

Tabela 5.5: Resumo dos resultados das avaliações do ambiente das concessionárias.

Aspectos Avaliados	Melhor Desempenho	Pior Desempenho
Localização e Acesso	Honda	Volkswagen
Infra-estrutura e Organização	Toyota	Fiat/GM
Limpeza interna e externa	Toyota	GM
Avaliação Geral (AVALCONCESS)	Toyota	Fiat/GM

5.4.5 Perfil das Concessionárias por Grupo

Nesta seção serão avaliados as informações colhidas na pesquisa a respeito do desempenho do serviço de vendas, preços e condições de financiamento e do ambiente das lojas segundo o grupo a que pertencem as concessionárias. Foram comparados os desempenhos das concessionárias dividindo-as em dois grupos: as revendas integrantes do grupo de concessionárias que patrocinou a pesquisa cliente oculto e as revendas que não integram esse grupo. É importante destacar que as linhas tracejadas vermelhas expostas nos gráficos desta seção, indicam as médias obtida nas 30 concessionárias da RMR, do mesmo modo da seção anterior.

Desempenho do Serviço de Vendas

Comparando-se o desempenho da equipe de vendas entre as concessionárias integrantes e não integrantes do grupo patrocinador, obteve-se o seguinte resultado: das dezoito perguntas utilizadas na avaliação, em doze foram constatadas diferenças estatisticamente significativa entre os dois grupos. As seis perguntas que não apresentaram diferença estatisticamente significativa foram referentes apresentação do vendedor, tato na abordagem, qualidade do atendimento, oferta de cortesia, oferta de financiamento e solicitação de preferência.

A seguir, entre as Figuras 5.28 e 5.35 e entre as Tabelas 5.6 e 5.10, encontram-se expostos os resultados obtidos nas doze perguntas que apresentaram diferença estatisticamente significativa.

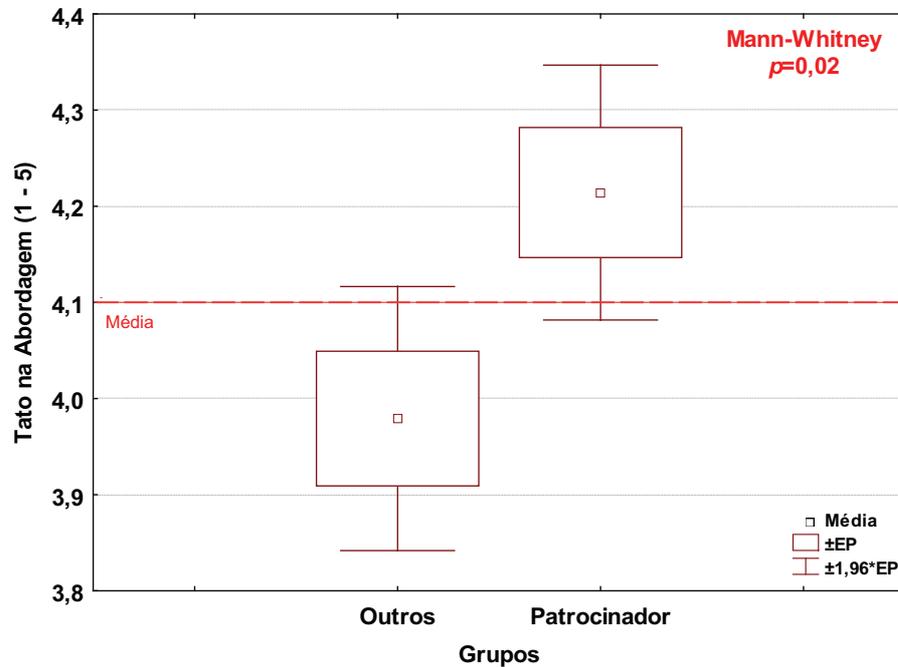


Figura 5.28: Tempo médio de abordagem ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

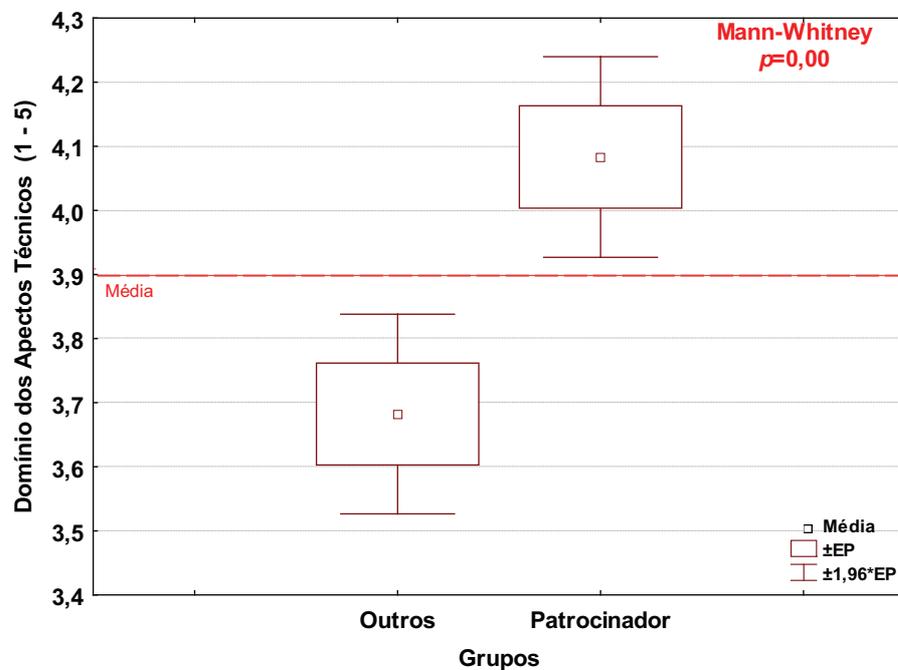


Figura 5.29: Domínio dos aspectos técnicos segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

Tabela 5.6: Utilização da Internet pelo vendedor segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

Utilizou Internet	Patrocinador	%	Outros	%
Não	137	81,5	187	97,9
Sim	31	18,5	4	2,1
Total	168	100,0	191	100,0
Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$				

Tabela 5.7: Oferta de test-drive ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

Ofereceu <i>test-drive</i>	Patrocinador	%	Outros	%
Não	56	33,3	106	55,2
Sim	112	66,7	86	44,8
Total	168	100,0	192	100,0
Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$				

Tabela 5.8: Oferta de desconto/bônus ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

Ofereceu desc./bônus	Patrocinador	%	Outros	%
Não	81	48,2	148	77,1
Sim	87	51,8	44	22,9
Total	168	100,0	192	100,0
Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$				

Tabela 5.9: Avaliação do automóvel usado segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

Avaliou usado	Patrocinador	%	Outros	%
Não	40	23,8	78	40,6
Sim	128	76,2	114	59,4
Total	168	100,0	192	100,0
Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$				

Tabela 5.10: Ligação após a visita pelo vendedor segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

Ligou após visita	Patrocinador	%	Outros	%
Não	58	34,5	111	57,8
Sim	110	65,5	81	42,2
Total	168	100,0	192	100,0
Teste Qui-Quadrado, $p=0,00$				

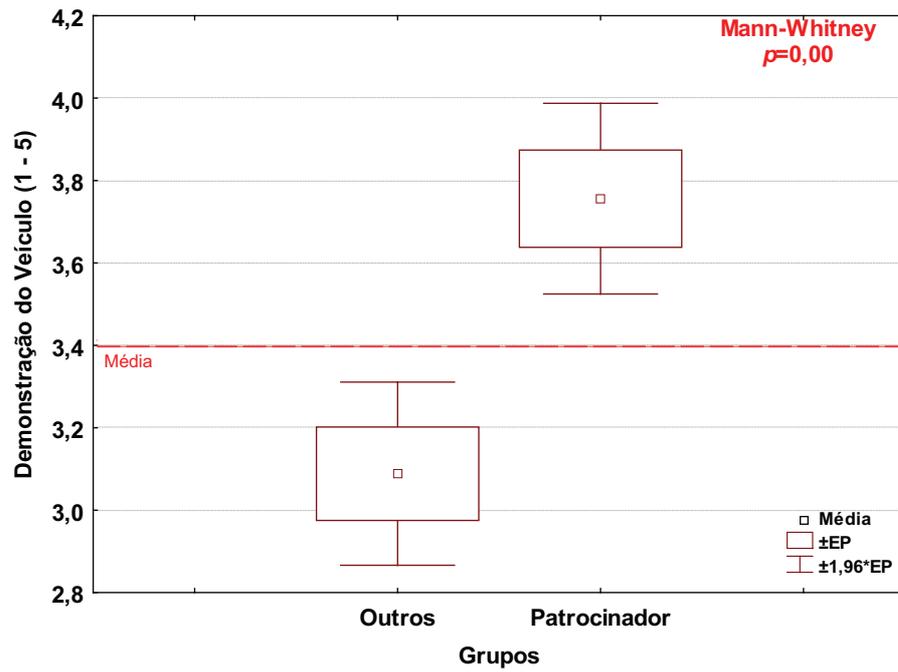


Figura 5.30: Demonstração do automóvel segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

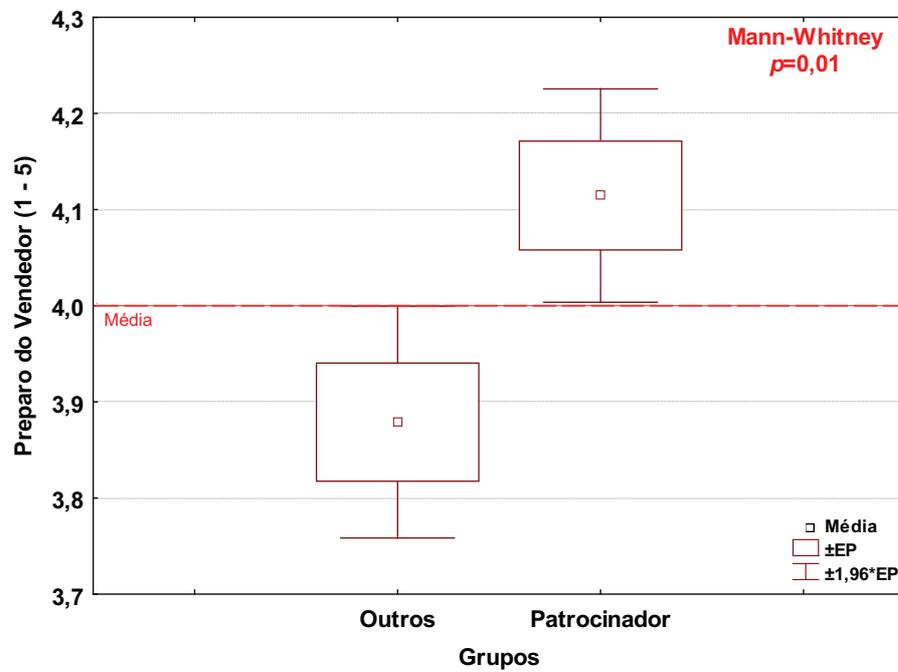


Figura 5.31: Preparo do vendedor segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

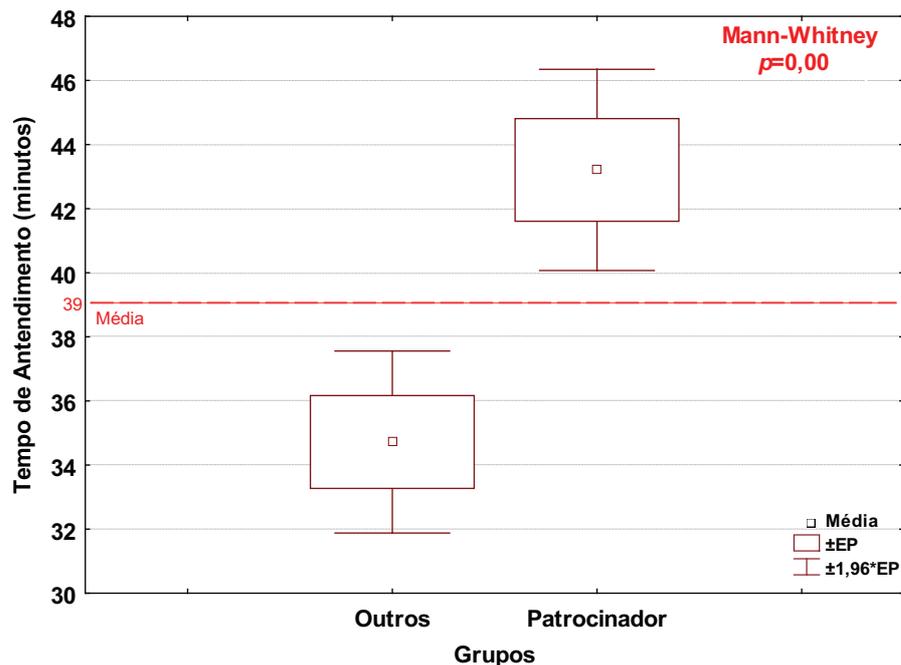


Figura 5.32: Tempo de atendimento ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

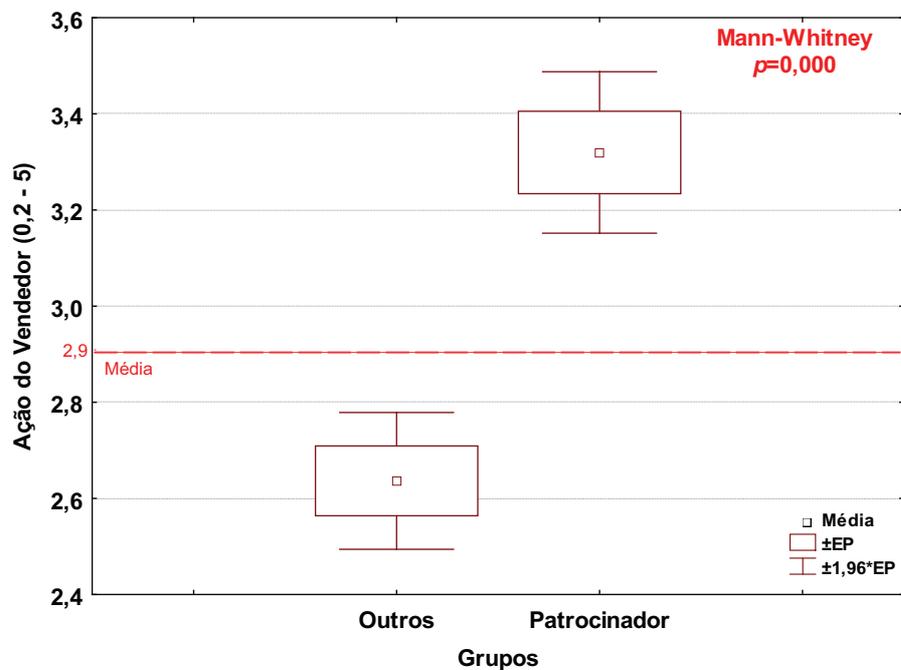


Figura 5.33: Ação do vendedor segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

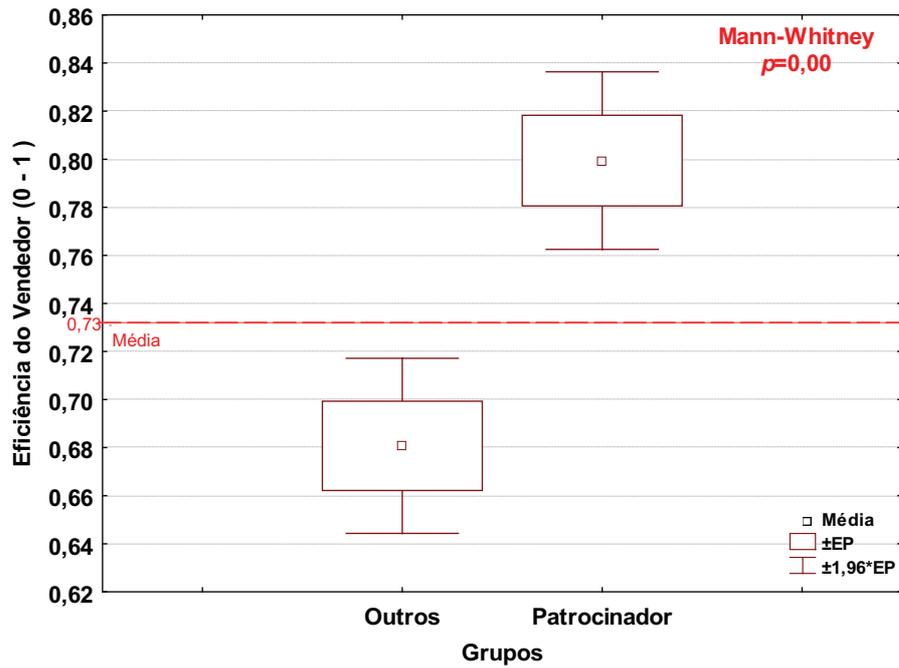


Figura 5.34: Tempo de atendimento ao cliente segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

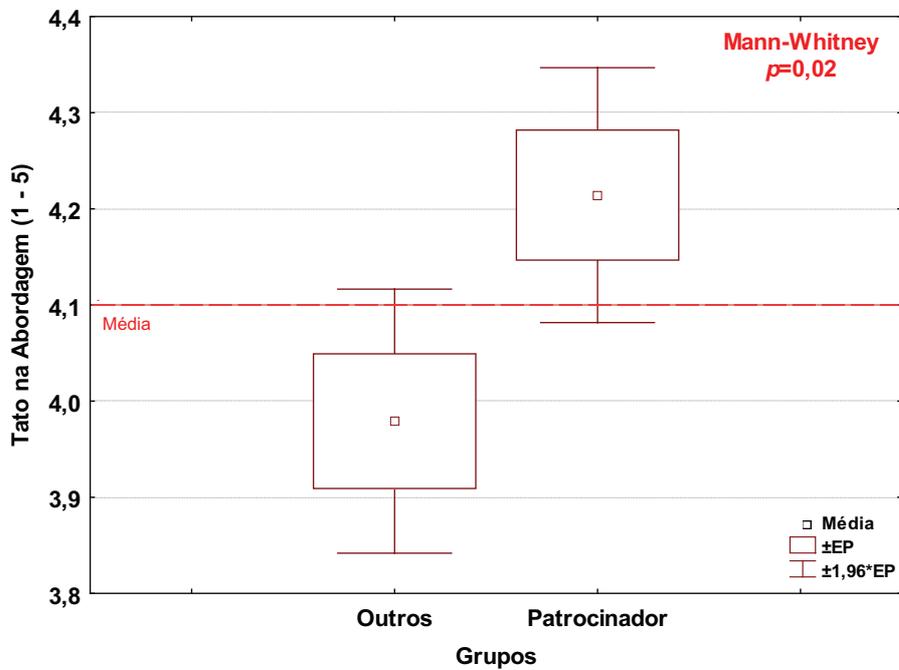


Figura 5.35: Tato do vendedor na abordagem segundo o grupo ao qual as concessionárias pertencem.

Os resultados obtidos mostram a vantagem que as revendas de veículos pertencentes ao grupo de concessionárias patrocinador da pesquisa cliente oculto levam em relação aos seus concorrentes na RMR. Em todos os doze aspectos que apresentaram diferenças estatisticamente significativa entre as médias dos grupos, os patrocinadores da pesquisa possuem o melhor desempenho. A seguir, a Tabela 5.11 resume os resultados obtidos na avaliação do serviço de vendas.

Tabela 5.11: Desempenho das concessionárias de cada grupo na avaliação do serviço de vendas.

Aspectos Avaliados	Melhor Desempenho	Pior Desempenho
Tempo de Abordagem	Patrocinador	Outros
Apresentação	-	-
Tato na abordagem	Patrocinador	Outros
Domínio asp. técnicos	Patrocinador	Outros
Qualidade do atedim.	Patrocinador	Outros
Demonstração do Auto.	Patrocinador	Outros
Uso da Internet	Patrocinador	Outros
Oferta de <i>test-drive</i>	Patrocinador	Outros
Oferta Desc./Bônus	Patrocinador	Outros
Oferta cortesia	-	-
Realizou aval. usado	Patrocinador	Outros
Ofereceu financiamento	-	-
Solicitação preferência	-	-
Ligou após visita	-	-
Tempo de atendimento	Patrocinador	Outros
Preparo do vendedor	Patrocinador	Outros
Ação do vendedor	Patrocinador	Outros
Eficiência do vendedor	Patrocinador	Outros

Preços e Condições de Financiamento

A oferta de diferentes prazos de financiamento foi comparada entre os dois grupos, o patrocinador (GP) e os outros. Realizando-se o teste *chi*-quadrado entre as proporções de ofertas de financiamento de 12, 24, 36 e 48 meses dos grupos analisados, não foi constatado nenhuma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos (*Qui*-quadrado: Financiamento 12 meses, GP x Outros, $p=0,70$; Financiamento 24 meses GP x Outros, $p=0,40$; Financiamento 36 meses GP x Outros, $p=0,67$; Financiamento 48 meses GP x Outros, $p=0,91$).

Foi comparado também o preço dos veículos cotados em concessionárias dos dois grupos. Vale destacar que essa comparação foi realizada entre concessionárias da mesma marca — Ford, Fiat, Volkswagen e GM —, mas de grupos diferentes. Mais uma vez não foi encontrada diferença estatisticamente significativa entre esse dois grupos (Mann-Whitney: Ford GP × Ford, $p=0,67$; Fiat GP × Fiat, $p=0,85$; Volkswagen GP × Volkswagen, $p=0,48$; GM GP × GM, $p=0,12$).

Ambiente das Concessionárias

No que diz respeito a avaliação do ambiente das concessionárias, os aspectos limpeza interna e externa e infra-estrutura e organização apresentaram diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos, Figuras 5.36 e 5.37. O grupo de concessionárias patrocinador da pesquisa foi melhor avaliado nesses dois aspectos. Comparando-se os dois grupos segundo a avaliação do ambiente das concessionárias de forma geral (AVALCONCESS), o grupo patrocinador da pesquisa demonstra desempenho superior aos seus concorrentes, Figura 5.38.

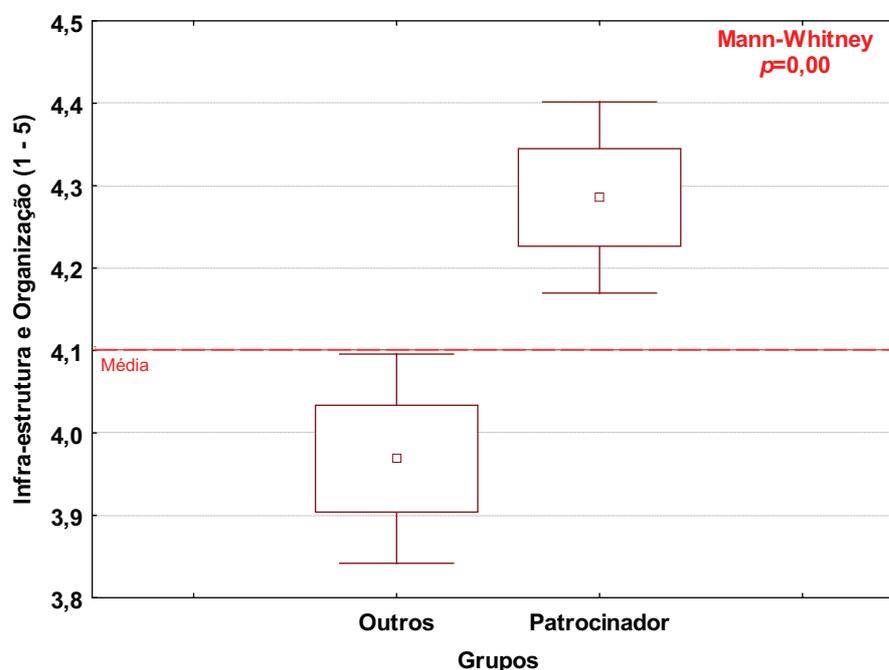


Figura 5.36: Infra-estrutura e organização das concessionárias segundo o grupo a que pertencem.

A Tabela 5.12 resume o desempenho dos grupos em relação aos aspectos do ambiente da concessionária. Fica claro que, mais uma vez, o grupo patrocinador da pesquisa leva vantagem em relação aos concorrentes.

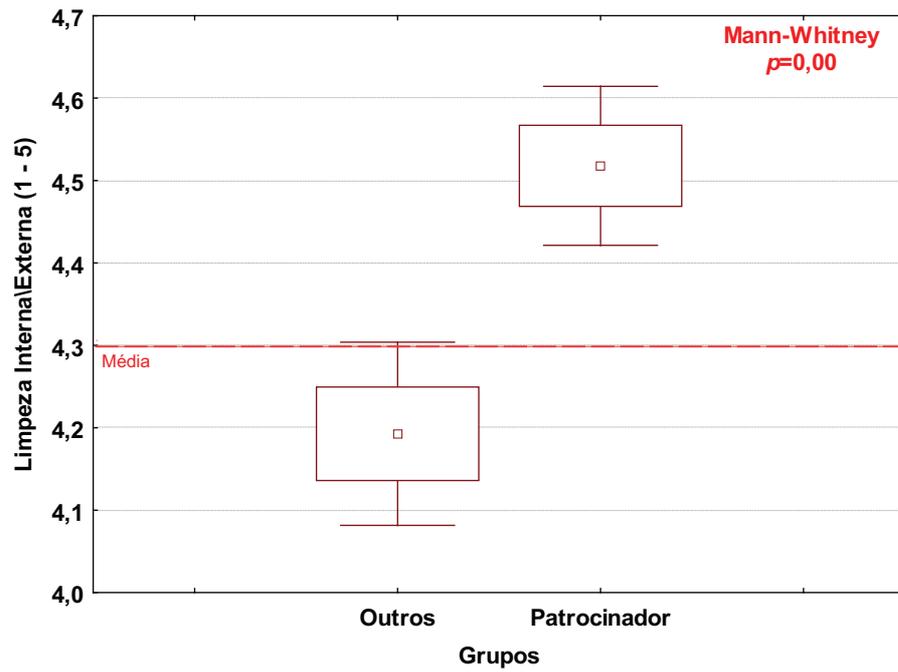


Figura 5.37: Limpeza interna e externa das concessionárias segundo o grupo a que pertecem.

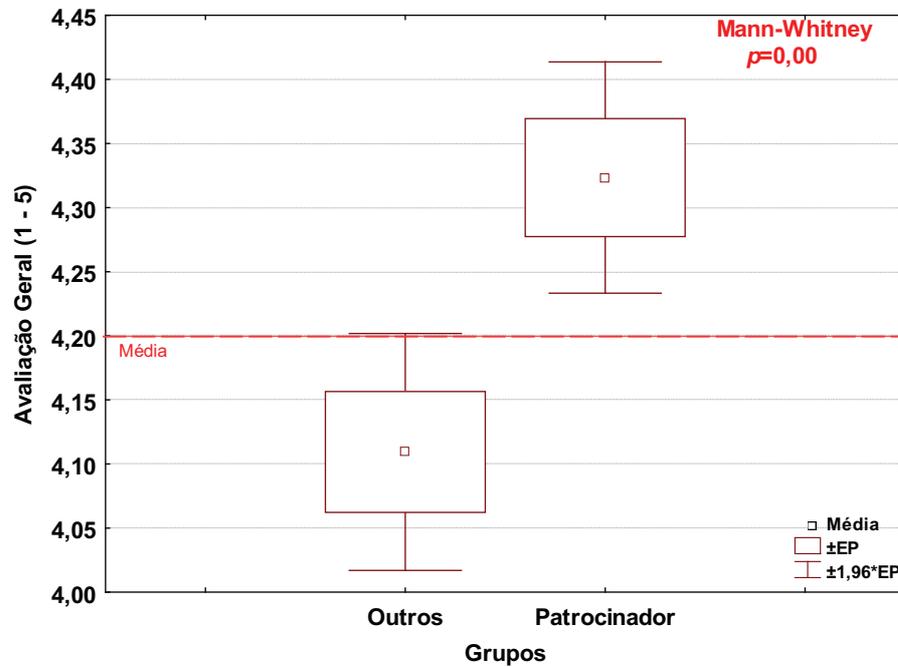


Figura 5.38: Avaliação geral do ambiente das concessionárias segundo o grupo a que pertecem.

Tabela 5.12: Resumo dos resultados das avaliações do ambiente das concessionárias segundo os grupos de concessionárias.

Aspectos Avaliados	Melhor Desempenho	Pior Desempenho
Localização e Acesso	-	-
Infra-estrutura e Organização	Patrocinador	Outros
Limpeza interna e externa	Patrocinador	Outros
Avaliação Geral (AVALCONCESS)	Patrocinador	Outros

5.5 Considerações Finais

A análise do desempenho do serviço de vendas de carros novos possibilitou identificar quais os pontos fracos e fortes da revendas de automóveis de três formas: considerando-se as concessionárias do Grande Recife do grande recife como um todo, considerando-se as concessionárias de cada marcas, e considerando-se as concessionárias de grupos diferentes. Desse modo, foi possível identificar especificamente os aspectos que devem ser melhorados, podendo-se assim desenvolver ações mais precisas a esse respeito. O mesmo pode ser feito em relação ao ambiente físico das concessionárias.

A pesquisa cliente oculto também possibilitou a identificação das marcas e dos grupos de concessionárias que possuem as vantagens e as desvantagens competitivas na prestação do serviço de venda de carros novos dentro do setor de distribuição de veículos da RMR.

Embora a Ford e o grupo de concessionárias patrocinador da pesquisa tenham obtidos o melhor desempenho em comparação aos seus concorrentes, ambos possuem espaço para crescimento do desempenho em diversos aspectos avaliados. Vale destacar que os preços e as condições de financiamento oferecidos pelas concessionárias são praticamente os mesmo, dentro de uma mesma marca. Por isso, cresce ainda mais a importância de melhorar o serviço de vendas de veículos novos como meio de diferenciar as revendas de automóveis.

6 Conclusões, Comentários e Sugestões

6.1 Introdução

Após estudar a evolução do setor automotivo mundial, entendendo como essa evolução atingiu a rede de distribuição de carros novos, e a conseqüente crise do setor de distribuição de veículos, que vêm assolando as revendas de todo o mundo nos últimos dez anos, procurou-se analisar mais especificamente o mercado automotivo na Região Metropolitana do Recife (RMR) dentro do contexto vivido pelo canal distribuidor de carros novos.

Utilizando-se as ferramentas de *marketing* adequadas foram levantadas informações a respeito do mercado automotivo recifense de forma geral e informações específicas acerca da rede local de distribuição de carros. Tais informações devem ser utilizadas pelo próprio setor de distribuição de veículos local na melhoria do seu desempenho e no aumento da competitividade.

Neste Capítulo procurou-se destacar os principais resultado obtidos nesta dissertação, comentando-se sempre que possível os principais aspectos levantados.

6.2 O Mercado Consumidor de Automóveis no Grande Recife

A Pesquisa de Opinião 2005 se revelou uma excelente fonte de informações a respeito do comportamento dos consumidores e do mercado automotivo recifenses. Essa ferramenta forneceu informações específicas sobre as características sócio-econômicas, de posse, utilização e compra de automóveis pelos consumidores da RMR. Comparando-se os resultados da Pesquisa 2005 e da Pesquisa 2003 foi possível identificar as principais mudanças ocorridas no mercado automotivo do Grande Recife e no comportamento dos consumidores dessa localidade entre esses dois anos. Devido a vasta quantidade de informações produzidas pela Pesquisa de Opinião 2005, nesta seção serão expostas apenas as

principais conclusões obtidas a partir das análises dos resultados obtidos nessa pesquisa.

6.2.1 Comportamento do Consumidor

Primeiramente, destaca-se as principais conclusões obtidas acerca do comportamento do consumidor recifense que possam servir como uma base para o desenvolvimento de melhorias nos serviços das revendas, de treinamento da equipe de vendas, de campanhas publicitárias mais específicas, de estratégias de *marketing* mais específicas, dentre outras possibilidades. Desse modo, segue as principais conclusões a respeito dos consumidores recifense:

- Os fatores economia de combustível, durabilidade, preço total e manutenção do veículo, respectivamente, são os fatores que mais importam para os consumidores recifenses na avaliação do carro para a compra;
- Os amigos e parentes, as concessionárias e os jornais são, nessa ordem, as fontes de informação mais importantes na compra de um carro para os consumidores recifenses;
- As concessionárias, as lojas de carros novos/usados e os particulares são, respectivamente os locais mais prováveis dos consumidores de automóveis recifenses adquirirem seu novo veículo;
- Os consumidores com as famílias mais abastadas do Recife residem nas Área 1 (Aflitos, Parnamirim, Jaqueira, Casa Forte, Arruda, dentre outros bairros das redondeza), Área 5 (Boa Viagem, Imbiribeira, Prazeres, Pina, dentre outros bairros das redondeza) e Área 7 (Jaboatão dos Guararapes), nessa ordem;
- Ficou comprovado que os consumidores que dão maior importância a própria reputação são aqueles que preferem os veículos mais sofisticados, dão maior importância aos opcionais e acessórios e preferem veículos novos. Também ficou constatado que a importância dada a reputação está ligada principalmente à renda e ao nível de instrução dos consumidores;

- Quanto mais velho o consumidor recifense mais lenta é sua tomada de decisão em questões financeiras e práticas;
- As consumidoras mulheres do Recife decidem questões financeiras e práticas de forma mais lenta que os consumidores homens;
- Quanto melhor o nível de instrução do consumidor recifense mais rápida é a sua decisão em questões práticas e financeiras;
- Consumidores que ocupam empregos no setor público levam mais tempo para decidir questões financeiras que aquelas que trabalham no setor privado.

Também foi possível, a partir da pesquisa 2005, levantar o perfil dos proprietários de veículos das principais marcas. A partir das informações obtidas, pode-se concluir que existem, de maneira geral, dois grupos de proprietários:

- Proprietários de veículos da GM, Fiat e Volkswagen: São pessoas que apresentam nível de instrução e renda individual mais baixos que os proprietários de carros dos demais fabricantes. Geralmente dirigem os modelos de automóveis menos sofisticados e menos potentes, e conseqüentemente mais baratos. Outra característica desses proprietários é um maior tempo de posse do automóvel e o uso de carros mais antigos em comparação aos proprietários das outras marcas;
- Proprietários de veículos da Ford e das Outras marcas (Peugeot, Renault, Toyota, Honda, etc.): São pessoas com nível de instrução e renda individual diferenciados. Dirigem carros de modelos mais sofisticados e motores mais potentes. Passam menos tempo como proprietário de um mesmo veículo e por isso estão sempre com veículos mais novos se comparados com os proprietários das demais marcas de veículos.

A Pesquisa 2005 também concluiu que existem três perfis básicos para os consumidores recifenses de automóveis segundo a marcas preferida:

- Os consumidores de veículos da Fiat e Volkswagen: São pessoas que apresentam renda individual e preocupação com a própria reputação mais baixos que os consumidores de carros da Ford e das Outras marcas. Os consumidores da Fiat e

Volkswagen desejam adquirir os modelos de carros menos sofisticados e automóveis com mais tempo de fabricação se comparados aos automóveis desejados pelos consumidores dos outros fabricantes;

- Os consumidores de veículos da Ford e das Outras marcas: São pessoas que apresentam renda individual e preocupação com a própria reputação mais elevados que os consumidores de carros das marcas restantes. Os consumidores da Ford e das Outras marcas desejam adquirir os modelos de carros mais sofisticados e automóveis com menos tempo de fabricação se comparados aos automóveis desejados pelos consumidores dos outros fabricantes;
- Pode-se dizer que o consumidor da GM encontra-se em um nível entre os consumidores da Fiat e Volkswagen e os da Ford e das Outras marcas.

A Pesquisa 2005 obteve também algumas conclusões isoladas a respeito do comportamento dos consumidores segundo a marca preferida:

- No que diz respeito aos seguintes fatores avaliados pelos consumidores no momento da compra do automóvel: economia de combustível, preço total do veículo e condição de financiamento, os consumidores da Fiat demonstram dar uma importância mais elevada a esses fatores que os consumidores das demais marcas, o que é mais um indício da baixa renda desses consumidores;
- Os consumidores das Outras marcas, GM e Ford dão maior importância às concessionárias como fonte de informação para a compra de automóveis que os consumidores da Fiat e Volkswagen. Os consumidores das Outras marcas dão maior importância à internet como fonte de informação que os consumidores das quatro principais marcas;
- Consumidores das Outras marcas, Ford e GM tendem a considerar mais as concessionárias como local de compra de veículos que os consumidores da Fiat e Volkswagen. Os dois últimos consumidores tendem a considerar mais os particulares como local de compra de veículos que os consumidores das Outras marcas, Ford e GM. Essa comportamento é mais um indício da baixa renda dos consumidores da marca italiana e da marca alemã.

Comentários

As informações levantadas a respeito do comportamento do consumidor de automóveis do Grande Recife podem ser utilizadas de diferentes maneiras pelo setor de distribuição de automóveis. Por exemplo, pode-se desenvolver treinamentos específicos para a equipe de vendas das concessionárias, instruindo os vendedores a ressaltarem principalmente os quatro fatores que mais importam para o consumidor no momento da compra — economia de combustível, durabilidade, preço total e manutenção do veículo. Também se pode elaborar outros treinamentos específicos levando em consideração o comportamento dos diferentes tipos de consumidores. Como foi visto, a tomada de decisões de questões financeiras depende da idade, do sexo e do nível de instrução do consumidor, por esse motivo, pode-se desenvolver técnicas de vendas mais adequadas de acordo com o perfil de cada cliente.

Outra importante ação que deve ser levada em consideração pelas concessionárias do Grande Recife é o investimento em programas de qualidade de atendimento e satisfação do cliente. Como foi visto, mais que jornais ou concessionárias, a principal fonte de informação no momento da compra são os amigos e parentes, por isso, um bom atendimento pode garantir boas referências da revenda entre os próprios consumidores.

O perfil dos consumidores e dos proprietários dos automóveis de cada marca denuncia os investimentos realizados pelos fabricantes de automóveis em diferentes segmentos do mercado consumidor. Os consumidores da Fiat e Volkswagen, por exemplo, são geralmente pessoas menos abastadas e, por tanto, compradores dos automóveis populares. Por outro lado, aqueles que desejam adquirir veículos da Ford e de Outras marcas são consumidores diferenciados e preferem modelos mais sofisticados. O posicionamento da GM sugere que a marca possui um melhor balanceamento entre consumidores de veículos populares e não-populares, o que pode ser decorrente de um melhor *mix* de produtos disponibilizados. Esses comportamentos dependem essencialmente das estratégias adotadas pelos fabricantes e do investimento realizado em cada segmento, por isso, nesse aspecto existem poucas ações que concessionárias possam tomar.

6.2.2 Fidelidade do Consumidor e Estimativa do Mercado Futuro

Outro importante ponto levantado pela pesquisa diz respeito a fidelidade à marca dos proprietários de veículos, ou seja, quais os proprietários pretendem adquirir veículos da mesma marca do seu carro atual. Os resultados obtidos concluem que os proprietários recifenses de veículos das Outras marcas são os mais fiéis seguidos pelos consumidores das marcas Volkswagen, GM, Fiat e Ford. Também se destaca quais marcas mais atraem os proprietários infieis de veículos de cada fabricante:

- Os proprietários infieis de veículos da Fiat são atraídos principalmente pela marca Volkswagen;
- Os proprietários infieis de veículos da GM são atraídos principalmente pela Outras marcas, Volkswagen e Fiat;
- Os proprietários infieis de veículos da Volkswagen são atraídos principalmente pela Fiat e GM;
- Os proprietários infieis de veículos da Ford são atraídos principalmente pelas Outras marcas;
- Os proprietários infieis de veículos das Outras marcas são atraídos principalmente pelas Volkswagen e Fiat.

Outra conclusão importante, obtida por meio da Pesquisa 2005, foi a identificação da Fiat como marca de entrada no mercado automotivo recifense. Como foi visto, a marca de entrada é aquela preferida pelos consumidores que desejam comprar seu primeiro automóvel.

Ainda a partir dos resultados da Pesquisa de Mercado 2005, desenvolveu-se uma estimativa para o mercado automotivo do Grande Recife no futuro. Tal estimativa, considera que não haverá mudanças de comportamento dos consumidores no mercado automotivo recifense. O resultado obtido a partir dessa estimativa sugere alterações na participação das marcas no mercado do Grande Recife. Segundo a estimativa, a Volkswagen assumiria a primeira posição nesse mercado, seguido de Fiat, GM e Ford. Também é importante

salientar que essa estimativa prevê um grande crescimento de participação no mercado das Outras marcas.

Comentários

As informações levantadas a respeito da fidelidade dos proprietários de veículos recifense é de suma importância para o desenvolvimento de programas mais eficazes de fidelização do cliente. A partir das informações obtidas foi possível identificar quais as marcas que mais atraem os proprietários de automóveis de cada fabricante, com isso, torna-se possível desenvolver programas de fidelidade mais específicos, e até mesmos treinamentos para a equipe de vendas que orientem os vendedores a ressaltar as qualidade da marca em relação aos seus principais concorrentes.

Outra importante informação levantada foi a estimativa do mercado consumidor recifense no futuro. A estimativa sugere que acontecerá mudanças nesse mercado, deve-se destacar o grande aumento da participação das outras marcas no mercado automotivo recifense. Por meio de tal estimativa as concessionárias e os fabricantes de automóveis podem desenvolver, em conjunto, ações preventivas visando minimizar futuras perdas de participação no mercado automotivo recifense ou até mesmo implementar ações para maximizar um eventual aumento nessa participação.

6.2.3 Comportamento dos Consumidores: Evolução 2003 – 2005

No estudo da evolução do comportamento dos consumidores, entre 2003 e 2005, várias conclusões importantes foram obtidas. Primeiramente, destacam-se conclusões relativas a idade e modelo dos veículos dos proprietários recifenses e a idade e modelo dos veículos desejados pelos consumidores:

- Entre 2003 e 2005 ficou constatado que a idade dos automóveis dirigidos pelos proprietários recifenses aumentou. Nesse mesmo período os consumidores do Grande Recife passaram a desejar mais, numa futura compra, automóveis usados;
- Entre 2003 e 2005 houve aumento no número de pessoas que dirigiam automóveis não-populares. Nesse mesmo período cresceu o número de consumidores que desejam automóveis não-populares numa próxima compra;

Os consumidores da RMR também vêm modificando suas opiniões a cerca da importância dos aspectos avaliados no momento da compra do automóvel. Dos onze itens — acessórios e opcionais, aparência e beleza, desempenho, durabilidade, economia de combustível, condição de financiamento, manutenção, preço total, status do veículo, valor de revenda e valor do seguro — expostos como fatores avaliados no momento da compra, foram identificadas diferenças na importância dada a quatro desses fatores:

- desempenho do veículo;
- acessórios e opcionais;
- valor de revenda;
- valor do seguro.

A importância do desempenho do automóvel, do valor de revenda e do valor do seguro, dada pelo consumidor recifense, cresceu entre 2003 e 2005. Apenas a importância dada aos acessórios e opcionais diminuiu nesse período.

No período de 2003 a 2005, das seis fontes de informações listadas — amigos e parentes, concessionárias, jornais, revistas especializadas, Internet e outras fontes —, as quais os consumidores utilizam na compra de automóveis, três apresentaram mudanças na importância dada pelos consumidores:

- revistas especializadas;
- Internet;
- outras fontes.

Essas três fontes de informações apresentaram aumento de sua importância para os consumidores da RMR.

No que diz respeito a opinião dos consumidores recifenses em relação aos prováveis locais utilizados para a compra de automóveis, observou-se diferenças, entre 2003 e 2005, na importância dada por esses consumidores a quatro locais dos seis listados (concessionárias, lojas novos/usados, consórcios novos/usados, particulares, direto fabricante via Internet e outros locais):

- lojas novos/usados;
- consórcio novos/usados;
- direto do fabricante via Internet;
- outros locais.

Esses quatro locais de compras apresentaram aumento em sua importância dada pelos consumidores da RMR.

Por fim, estudou-se diferença de opinião entre os consumidores recifenses de 2003 e 2005 acerca dos serviços de manutenção oferecidos pelas concessionárias comparando-se ao serviços das oficinas independentes. Das nove afirmativas — São significativamente mais caras, são mais seguras, oferecem mais garantias, usam sempre peças originais, ambiente e o atendimento são sempre melhores, possuem os profissionais mais qualificados, devem ser usadas sempre enquanto o carro estiver na garantia, são inconvenientes por serem poucas e distantes e utiliza-las sempre aumenta o valor de revenda — expostas aos consumidores nas pesquisas de 2003 e 2005, verificou-se que cinco apresentaram mudanças de opinião:

- são significativamente mais caras;
- são mais seguras;
- o ambiente e o atendimento são sempre melhores;
- devem ser usadas sempre enquanto o carro estiver na garantia;
- são inconvenientes por serem distantes.

Entre 2003 e 2005 o número de consumidores recifenses que afirmavam que os serviços de manutenção oferecido pelas concessionárias são significativamente mais caros, que devem ser usadas sempre o enquanto o carro estiver na garantia e que são inconvenientes por serem poucas e distantes diminuiu. Também se verificou uma diminuição no número de consumidores que afirmaram que as concessionárias são mais seguras e o ambiente e atendimento são sempre melhores.

Comentários

Os resultados da pesquisa também geraram importantes informações a respeito da evolução do mercado automotivo da RMR e do comportamento do consumidor recifense de veículos. O primeiro fato que merece destaque é o aumento da preferência do consumidor recifense por veículos usados. Essa sem dúvidas é uma informação negativa para rede local de distribuição de carros novos e que merece um estudo mais detalhado com o intuito de se descobrir as causas de tal comportamento.

Outro acontecimento que é digno de comentário é a constatação que os recifenses estão dirigindo, cada vez mais, veículos não-populares. Deve-se destacar que os resultados da Pesquisa 2003 já indicavam que a maior parte dos consumidores já desejavam adquirir automóveis não-popular numa próxima compra. A Pesquisa 2005 indicou que essa tendência deve aumentar nos próximos anos. Analisando os dados divulgados pela FENABRAVE em seus anuários 2003 e 2005, verifica-se que esse é um fenômeno que vem ocorrendo em todo o Brasil, e pode ser um dos reflexos do aumento no poder de compra da população, diminuição das taxas de juros e aumento dos prazos de financiamentos de automóveis que vêm possibilitando os brasileiro comprar mais veículos novos e modelos mais sofisticados.

Levando-se consideração o aumento da preferência dos consumidores recifenses por veículos mais sofisticados e usados observados na pesquisa, levanta-se a hipótese dos consumidores estarem preferindo comprar veículos não-populares (mais sofisticados) e seminovos (usados) a veículos populares (menos sofisticados) e novos, já que muitas vezes esse dois tipos de veículos se equivalem em preço. Sem dúvidas essa é uma má notícia para as concessionárias, e é o reflexo da desvalorização acelerada que o mercado automotivo estabelece na compra do carro 0km que chega a desvalorizar 15% assim que sai da concessionária, segundo George Assad Chahade, presidente da Associação dos Revendedores de Veículos Automotores no Estado de São Paulo (Assovesp)¹.

No que diz respeito a evolução do comportamento do consumidor recifense, constatou-se que em apenas dois anos esses consumidores vêm se tornando cada vez mais exigentes e sofisticados. Isso ficou constatado quando foi detectado aumento da importância dada pelo consumidor a três fatores que são avaliados no momento da compra. Outro fato que indica

¹Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia/0,,MUL56296-5599,00.html>

o aumento da sofisticação dos consumidores recifenses é que as três fontes de informações menos utilizadas pelos clientes na compra de automóvel apresentaram um aumento em sua importância entre 2003 e 2005, ou seja, os recifenses vêm dando mais importância a fontes alternativas de informações. Por fim, observou-se um aumento na possibilidade dos consumidores adquirirem automóveis fora das concessionárias, o que indica que os consumidores estão mais dispostos a comprar o veículo em locais alternativos. Portanto, fica clara a necessidade do setor de distribuição de automóveis estar sempre acompanhando a evolução dos seus consumidores, podendo se antecipar as rápidas mudanças que vêm ocorrendo no perfil dos seus clientes.

A respeito da impressão do consumidor acerca da comparação entre os serviços de manutenção oferecido pelas concessionárias e os serviços oferecidos pelas oficinas independentes, observou-se uma sensível mudança na opinião dos consumidores recifenses. A impressão que os serviços de manutenção das concessionárias são significativamente mais caros e que só deve ser utilizados enquanto o veículo estiver na garantia diminuiu entre 2003 e 2005. Por outro lado, a imagem das concessionárias, em relação aos serviços de manutenção serem mais seguros e terem o melhor ambiente e atendimento, vem se desfazendo. Esse pode ser o reflexo da competição entre as concessionárias e as grandes redes de serviços automotivos que, com serviços de qualidade e preços mais em conta, vem se popularizando. Levanta-se a hipótese então dos serviços de manutenção oferecidos pela oficina estarem ficando mais competitivo em relação ao preço, e para isso as revendas investem menos em qualidade do atendimento e do serviço.

6.3 Avaliação do Serviço de Vendas de Carros Novos

A pesquisa Cliente Oculto se mostrou uma ferramenta poderosa na avaliação da qualidade do serviço de venda de carros novos disponibilizados pelas concessionárias do Grande Recife. Por meio dessa ferramenta foi possível avaliar de maneira geral o comportamento médio das revendas da RMR e assim estabelecer parâmetros específicos a respeito da qualidade do serviço de vendas. Também foi possível analisar o desempenho das concessionárias levando em consideração a marca específica que as revendas representam, sendo possível identificar quais marcas oferecem o melhor e o pior serviço de vendas. Por fim,

a pesquisa cliente oculto serviu para comparar o desempenho de diferentes grupos de revendas, identificando os pontos fortes e fracos de cada grupo.

6.3.1 Desempenho Médio das Concessionárias do Grande Recife

Pôde-se concluir que de maneira geral as concessionárias do Grande Recife possuem um desempenho entre regular e bom. Observa-se que os pontos fracos dessas revendas são:

- tempo de abordagem ao cliente;
- demonstração do veículo;
- oferta de *test-drive*;
- oferta de cortesia;
- uso da Internet;
- telefonema após a visita.

Os pontos fortes são:

- apresentação do vendedor;
- tato na abordagem;
- oferta de financiamento;
- solicitação de preferência;
- ambiente físico.

Comentários

Percebe-se então que as concessionárias da RMR possuem vários aspectos que apresentam espaço para ações de melhorias. Essas informações podem ser utilizadas para a definição de ações específicas de melhoria para os aspectos que apresentaram baixo desempenho.

Os resultados obtidos sugerem que as concessionárias do Grande Recife encontram-se num momento de transição e melhoria dos serviços de vendas de carros novos, saindo do desempenho regular e indo para o desempenho bom. Isso é o reflexo das pressões que estão sendo impostas às revendas recifenses tanto pelas montadoras quanto pelo próprio mercado automotivo nos últimos anos.

6.3.2 Desempenho Médio das Concessionárias do Grande Recife por Marcas

Os resultados obtidos a respeito dos desempenhos das concessionárias de cada marca concluiu que as revendas Ford são as melhores no que diz respeito à qualidade do serviço de vendas de carros novos. Dos dezoito aspectos avaliados as concessionárias da marca americana obtiveram o melhor desempenho em quatorze. Entretanto, a Ford possui espaço para a melhoria no desempenho em vários aspectos avaliados.

Por outro lado, as concessionárias das marcas Honda e GM apresentaram, respectivamente, os piores desempenhos. A marca japonesa obteve a pior avaliação em oito dos dezoito aspectos analisados. A marca americana apresentou as piores avaliações em seis dos dezoito aspectos.

Comentários

Ficou claro que as concessionárias da Ford são as que disponibilizam o melhor serviço de vendas de carros novos. Supõe-se que tal desempenho pode ser devido a dois fatores:

- As características dos consumidores da marca;
- A tentativa de recuperação da fatia do mercado.

Como foi visto anteriormente o consumidores Ford são, essencialmente, pessoas mais abastadas e de melhor instrução, a oferta de um serviço de vendas à altura de seus consumidores pode ser um dos motivos das concessionárias Ford disponibilizarem o melhor serviço de vendas de veículos novos. Por outro lado, a fatia do mercado da Ford caiu drasticamente nas últimas décadas em todo país, talvez a tentativa de recuperação dessa fatia faça que as concessionárias da marca americana ofereçam o melhor serviço de vendas.

Por outro lado os resultados da pesquisa cliente oculto apontaram que as concessionárias da Honda e da GM apresentaram, respectivamente, os piores desempenhos. Entretanto, cabe destacar que o veículo da Honda, cotado pelos clientes ocultos durante a pesquisa, estava em falta nas concessionárias da marca japonesa no Recife. Segundo os próprios vendedores dessas concessionárias, na época da pesquisa, existia uma lista de espera de 3 meses para a compra do veículo. Esse fator pode ter contribuído para o péssimo desempenho dos vendedores da Honda, uma vez que a falta do veículo pode ter desmotivado esses vendedores a prestarem um serviço de melhor qualidade.

Os resultados apresentados nesta seção podem ajudar os próprios fabricantes de automóveis a identificar os pontos fracos de suas revendas na RMR e, assim desenvolver, junto as suas concessionárias medidas específicas de melhorias.

Levando-se em consideração a crise do setor de distribuição de automóveis, percebe-se que as concessionárias Ford no Grande Recife estão a frente dos seus concorrentes, oferecendo um melhor serviço de venda de carros novos que, como o foi visto anteriormente, é a principal fonte de lucros das revendas brasileiras. Já as concessionárias da GM devem encontrar meios de melhorar o serviço de vendas disponibilizado, caso contrário sofrerão de forma ainda mais contundente as pressões impostas pelo mercado automotivo.

6.3.3 Desempenho Médio das Concessionárias do Grande Recife por Grupo

Os resultados obtidos com a análise do desempenho das revendas, segundo o grupo ao qual as concessionárias fazem parte, mostraram a superioridade do serviço de vendas de carros novos oferecido pelo grupo patrocinador da pesquisa. Dos dezoito aspectos avaliados no serviço de vendas as concessionárias do grupos foram superiores em treze. Nos outros cinco aspectos avaliados não houve diferença estatisticamente significativa entre as revendas.

Embora o grupo patrocinador tenha mostrado uma larga vantagem no número de aspectos melhor avaliados, cabe destacar que em alguns desses aspectos, como tato na abordagem e demonstração do veículo, a média obtida pelo grupo foi relativamente baixa o que gera espaço para ações de melhorias nesses setores.

Comentários

Tais resultados sugerem que as concessionárias integrantes do grupo patrocinador vem se adaptando melhor a crise de competitividade e eficiência vivida pelo setor de distribuição de automóveis. A própria realização da pesquisa cliente oculto demonstrou a preocupação desse grupo em identificar seus pontos fortes e fracos, e avaliar a competitividade das suas revendas, podendo assim tomar medidas específicas de melhorias nos aspectos avaliados. Não é por acaso que o grupo patrocinador é um dos maiores em vendas de veículos novos no Brasil.

6.4 Dificuldades Encontradas, Comentários Gerais e Propostas para Trabalhos Futuros

6.4.1 Dificuldades Encontradas

Alguns pontos durante o processo de elaboração desta dissertação demandaram do autor um maior esforço, dentre eles destacam-se:

- A obtenção de informações mais atualizada a respeito dos números que envolvem a rede brasileira de distribuição de carros novos;
- Em meio a mais de duas mil entrevista e cento e trinta variáveis, definir quais os aspectos mais importantes a serem estudados considerando o propósito do trabalho;
- Encontrar o número de consumidores suficientes para a obtenção dos dados necessários para a pesquisa cliente oculto.

6.4.2 Comentários Gerais

Durante este trabalho ficou evidente a crescente necessidade dos integrantes da rede de distribuição de carros novos de utilizar meios que possam fornecer vantagens competitivas e que melhorem o desempenho das concessionárias. Esta dissertação procurou contribuir com o setor de distribuição de carros novos de modo geral, mostrando como instrumentos específicos de *marketing* podem ajudar a suprir suas necessidades.

As duas ferramentas utilizadas — pesquisa de mercado e pesquisa cliente oculto — demonstraram ser bastante eficientes na geração de informações estratégicas para o setor de distribuição de veículos. A pesquisa de mercado conseguiu identificar inúmeras características sociais, econômicas e comportamentais dos consumidores e dos proprietários de automóveis da RMR. Além disso, foi possível observar mudanças ocorridas no mercado local de veículos entre os anos de 2003 e 2005 e suas tendências para os próximos anos. Já a pesquisa cliente oculto contribuiu com informações importantes a respeito do desempenho das concessionárias da RMR em relação a prestação do serviço de vendas de carros novos, identificando os pontos fortes e fracos tanto do setor de distribuição local como um todo, quanto das concessionárias segundo a marca que representam e segundo o grupo de que fazem parte.

As informações levantadas neste trabalho podem ser aproveitadas de diversas maneiras pelo setor de distribuição de veículos novos do Grande Recife, como por exemplo na definição de ações como:

- treinamentos da equipe de vendas;
- campanhas publicitárias;
- programa de fidelização do cliente;
- programa de satisfação do cliente;
- definição de estratégias de *marketing*.

Sobre tudo, a utilização dessas informações devem resultar efetivamente no aumento da competitividade e no melhor desempenho dos serviços disponibilizados pelas concessionárias em curto e médio prazo.

Cabe destacar a importância da continuidade do estudo do mercado automotivo. Esse mercado é altamente dinâmico e tanto a entrada de novos modelos e novas marcas, quanto mudanças no comportamento do consumidor podem alterar significativamente o cenário atual. Por isso, é de suma importância que os integrantes do setor de distribuição realizem pesquisas de mercado e pesquisas cliente oculto de forma periódica e sistemática, afim de acompanhar a evolução do mercado local e avaliar as respostas desse mercado diante das ações implementadas pelas concessionárias.

6.4.3 Sugestões para trabalhos futuros

O setor de distribuição brasileiro de automóveis ainda é uma área carente de trabalhos acadêmicos que venham esclarecer a situação vivida pelo setor e propor melhorias as suas atividades. Neste sentido, procura-se sugerir alguns trabalhos que possam contribuir positivamente com o tema aqui estudado. Como esta dissertação, que surgiu a partir da proposta de trabalhos futuros de Souza (2004), espera-se que as sugestões aqui propostas possam efetivamente se transformar em trabalhos acadêmicos. Propõe-se:

- Realizar melhorias no questionário da Pesquisa 2005, removendo-se questões que têm se revelado pouco relevantes e inserir novas questões, como, por exemplo, a respeito do consumo e preferência de automóveis bicomustíveis;
- Continuar a realizar, de forma periódica, pesquisas do mercado automotivo do Grande Recife, acompanhando a evolução desse mercado;
- Realizar melhorias no questionário da Pesquisa cliente oculto;
- Realizar de forma periódica a pesquisa cliente oculto nas concessionárias do Grande Recife, acompanhando a evolução da qualidade da prestação do serviço de vendas de carros novos;
- Desenvolver e aplicar métodos de avaliação da prestação dos outros serviços disponibilizados pelas concessionárias como manutenção de automóveis e venda de carros usados;
- Desenvolver e aplicar pesquisa sobre o perfil das concessionárias brasileiras de automóveis por meio de questionário eletrônico;
- Comparar o perfil das concessionárias do Grande Recife ao perfil das concessionárias de outras localidades do país;

6.5 Considerações Finais

Embora a rede brasileira de fornecimento de carros novos venha sofrendo pressões desde a década de noventa, pode-se afirmar que a crise no setor no país ainda não atingiu níveis críticos. Pelo contrário, aparentemente nos últimos anos a crise vem dando trégua. Segundo informações recentes, o primeiro trimestre de 2007 já é considerado o melhor da história da indústria automobilística em termos de venda de carros novos. Segundo a FENABRAVE, nesse período a venda de automóveis e comerciais leves cresceram juntos 22,9% na comparação com o mesmo período de 2006. A estabilidade da economia, o financiamento com taxas de juros mais baixas e prazos mais longos vêm impulsionando a venda de carros novos em todo país.

Vale destacar que, as concessionárias que tiverem melhor serviço de vendas de carros novos e que estiverem em melhor sintonia com o mercado consumidor têm maiores chances de aproveitar o momento próspero que vive o setor automotivo brasileiro de forma geral.

O Brasil hoje ainda é um país com penetração relativamente baixa de automóveis, e por isso, ainda existe um grande potencial de crescimento das vendas de carros novos a longo prazo. Entretanto, no curto prazo, os aumentos nas vendas são determinados principalmente por ações específicas das montadoras e das concessionárias, ações essas que podem ser melhoradas substancialmente se baseadas em informações estratégicas a respeito do mercado automotivo e do desempenho do serviço de vendas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFAVEA. A indústria automobilística de 1950 a 2006. In: *ANFAVEA, Indústria automotiva brasileira - 50 Anos*. São Paulo: ANFAVEA, 2006, p. 94 – 130. Disponível em: <www.anfavea.com.br/50anos.html>. Acesso em: 10/05/2007.

ANUÁRIO DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES NO BRASIL 2003. FENABRAVE - Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores - Brasil, 2004. (Relatório Técnico). Disponível em: <www.tela.com.br/download/anuario2003.pdf>. Acesso em: 18/05/2007.

ANUÁRIO DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES NO BRASIL 2005. FENABRAVE - Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores - Brasil, 2006. (Relatório Técnico). Disponível em: <www.tela.com.br/download/anuario2005.pdf>. Acesso em: 18/05/2007.

ANUÁRIO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA 2005. São Paulo: ANFAVEA, 2006. (Relatório Técnico). Disponível em: <www.anfavea.com.br/anuario.html> Acesso em: 12/2006.

ARBIX, GLAUCO; VEIGA, JOÃO PAULO CÂNDIA. A Distribuição de veículos sob fogo cruzado: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo. 2003. p. 1 – 19. Disponível em: <www.fenabrave.org.br/noticias/pdf/glauco_arbix_montadoras.pdf>.

BOHMAN, ERIK; ROSENBERG, JOACHIM H.; STENBRIK, PETER. Overhauling european auto distribution. *Mckinsey Quarterly Review*, n.1, p. 134–142, 2003.

- BUZZAVO, LEONARDO; VOLPATO, GIUSEPPE. Car distribution in Europe: between vertical agreements and customer satisfaction. In: COCKEAS RESEARCH NETWORK, 2001, BERLIN. MEETING..., [S.l.:s.n.], 2001. p. 1 – 26.
- CAMARGO, OTÁVIO SILVA. *As mudanças na organização e localização da indústria automobilística brasileira (1996-2001)*. 2006, 321f. Tese (Doutorado em Economia) Universidade Federal de Minas Gerais–CEDEPLAR, Belo Horizonte–MG, 2006.
- CAMPELLO DE SOUZA, FERNANDO MENEZES. *Sistemas probabilísticos*, 2004. Livro em preparação.
- CAMPELLO DE SOUZA, FERNANDO MENEZES; SOUZA, BRUNO CAMPELLO; SILVA, ALEXANDRE. S. *Elementos da pesquisa científica em medicina: estatística e metodologia científica para profissionais de saúde*. Recife: Editora Universitária da Universidade Federal de Pernambuco, 2002.
- CARVALHO, ENÉAS GONÇALVES DE. *Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil*. 2003, 261f. Tese (Doutorado em Economia) Universidade Estadual de Campinas–Instituto de Economia, Campinas–SP, 2003.
- CHANARON, JEAN-JACQUES; JULLIEN, BERNARD. The production, distribution, and repair of automobiles: new relations and new competencies. In: LUNG, Y. *et al. Coping with variety: flexible productive systems for product variety in the auto industry*. Hampshire: Ashpate, 1999. p. 335 – 363. (The Economist Intelligence Unit Motor Business Series).
- DASSBACH, CARL. Where is North American automobile production headed? low-wage lean production. *Electronic Journal of Sociology*, 1994. Disponível em: <www2.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/dassbach.htm>. Acesso em: 14/05/2007.
- ENGEL, JAMES F.; BLACKWELL, ROGER D.; MINIARD, PAUL W. *Comportamento do Consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

- FERREIRA, HELOISA SOUZA RIBEIRO. *Práticas de coordenação no canal de distribuição da cadeia automotiva*. 2006, 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de São Carlos–PPGEP. São Carlos-SP, 2006.
- FINN, ADAM. Mystery shopper benchmarking of durable-goods chains and store. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 4, p. 310–320, 2001.
- FINN, ADAM; KAYANDÉ, UJWAL. Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping. *Journal of Retailing*, v. 75, n. 2, p. 195–217, 1999.
- FREYSSENET, MICHEL; LUNG, YANNICK. Between globalization and regionalization: What is the future of the automobile industry? *Actes du GERPISA*, v. 18, November, 1996. Disponível em: <www.gerpisa.univ-evry.fr/actes/actes_index.html-2.html>. Acesso em: 12/2006.
- FREYSSENET, MICHEL; LUNG, YANNICK. Between globalization and regionalization: what is the future of the automobile industry? In: HUMPHREY, J. et al., *Global strategies and local realities: the auto industry in emerging markets*. MacMillan Press, 2000.
- GRANDE, MÁRCIA MAZZEO. *A distribuição de automóveis novos em mudança? Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa com concessionárias*. 2004, 155f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade de São Paulo–Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo–SP, 2004.
- GUARDA, ADRIANA. Mobilidade social beneficia consumo. *Diário de Pernambuco*, Recife, 16 jul. 2006. Economia. p. B1.
- HESSELINK, MARTIJN; WIELE, TON VAN DER. Mystery Shopping: In-depth measurement of customer satisfaction. 2003. p. 1 – 12. *ERIM Report Series*, March. Disponível em: <<https://ep.eur.nl/bitstream/1765/281/1/erimrs20030310112551.pdf>>. Acesso em: 15/05/07.
- HOFFMEISTER, MIKE. Multi-franchising in US car distribution. [s.l.:s.d.], 1995. p. 1–34. *International Car Distribution Programme*, 1995. (Research Paper, v.13).

- KNUPFER, STEFAN M.; RICHMOND, RUSSEL K.; ARK, JONATHAN D. VANDER. Making the most of US auto distribution. *Mckinsey Quarterly Review*, p. 142–147, 2003.
- LANGLOIS, RICHARD N.; ROBERTSON, PAUL L. Explaining vertical integration: lessons from the american automobile industry. *Journal of Economic History*, v. 49, p. 361 – 375, Jun. 1989.
- LONDON ECONOMICS. *Developments in car retailing and after-sales market under Regulation N° 1400/2002*. Brussels: DG Competition of the European Commision, 2006. v. 1: final report to EC DG competition. Disponível em: <ec.europa.eu/comm/competition/sectors/motor_vehicles/documents/documents.html>. Acesso em: 15/05/2007.
- MACHADO, ANA PAULA. Montadoras investem R\$ 10 bilhões no País. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 Out. 2006.
- MAHMOUD, LAILA. O consumidor-espião. *IstoÉ Dinheiro*, 04 Jun. 2006. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/reportagens/consumidor_espiao.html>. Acesso em: 10/05/2007.
- MERCER, GLENN. Unbundled distribution: the next competitive weapon? In: *Thriving on change in the automotive industry*. London: Mckinsey and Company, 1994, p. 149–177. (The Economist Intelligence Unit Motor Business Series.)
- MIWA, YOSHIRO; RAMSEYER, J. MARK. Japanese distribution: Background, issues, examples. 2001, p. 1–25. (*The Harvard John M. Olin Discussion Paper Series*), Disponível em: <www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/#2001>. Acesso em: 18/05/2007.
- MORTIMORE, MICHAEL. The Asian challenge to the world automotive industry. *Economia Contemporânea*, v. 2, p. 67–91, Jul./Dec., 1997.
- NADA DATA 2002: ECONOMIC IMPACT OF AMERICA’S NEW-CAR AND NEW-TRUCK DEALERS. NADA’s AutoExec Magazine, May, 2002. Disponível em: <<http://www.nada.org/Publications/NADADATA/>>. Acesso em: 01/2007.

- NADA DATA 2003: ECONOMIC IMPACT OF AMERICA'S NEW-CAR AND NEW-TRUCK DEALERS. NADA's AutoExec Magazine, May, 2003. Disponível em: <<http://www.nada.org/Publications/NADADATA/>>. Acesso em: 01/2007.
- NADA DATA 2004 REPORT: ECONOMIC IMPACT OF AMERICA'S NEW-CAR AND NEW-TRUCK DEALERS. NADA's AutoExec Magazine, May, 2004. Disponível em: <<http://www.nada.org/Publications/NADADATA/>>. Acesso em: 01/2007.
- NADA DATA 2005 REPORT: ECONOMIC IMPACT OF AMERICA'S NEW-CAR AND NEW-TRUCK DEALERS. NADA's AutoExec Magazine, May, 2005. Disponível em: <<http://www.nada.org/Publications/NADADATA/>>. Acesso em: 01/2007.
- NADA DATA 2006 REPORT: ECONOMIC IMPACT OF AMERICA'S NEW-CAR AND NEW-TRUCK DEALERS. NADA's AutoExec Magazine, May, 2006. Disponível em: <<http://www.nada.org/Publications/NADADATA/>>. Acesso em: 01/2007.
- NISHIMURA, KIYOHICO G.; MORITA, MASATAKA. Information technology and automobile distribution: a comparative study of Japan and the United States. *International Journal of Automotive Technology and Management*, v. 2, n. 2, p. 206 – 237, 2002.
- PAUL, PAMELA. Sell It to the Psyche. *Time*, 2003. Disponível em: <<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1005703,00.html>>. Acesso em 30/06/2007.
- RYDLEWSKI, CARLOS; SILVA, CHRYSTIANE. Um caminho sem volta. *Veja*, n. 1972, set. 2006.
- SALERNO, MARIO S.; DIAS, ANNA VALERIA C. Product design modularity, modular production, modular organization: the evolution of modular concepts. *Actes du GERPISA*, v. 33, Mar., p. 61–73, 2002. Disponível em: <<http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/33/33-6.pdf>>. Acesso em: 18/05/2007.
- SAMPAIO, DANILO DE OLIVEIRA; VISCARDI, ADRIANA W.; NASCIMENTO, ADILSON FELISMINO DO; CASTRO, CLÁUDIO V. L. DE; AFONSO, DANIEL F.; BRAVO, EMÍLIO C. DE FREITAS; SILVA, ROBERTO FERREIRA DA. Um estudo comparativo sobre o comportamento do consumidor de automóveis novos. In: SEMEAD, 7., 2004, Ribeirão Preto. p. 1 – 12.

- SELZ, DORIAN; KLEIN, STEFAN. The changing landscape of auto distribution. In: PROCEEDINGS OF THE 31ST HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 31st, Hawaii. Proceedings....[s.l.:s.n.], 1998. p. 592 – 601. Disponível em: <ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=654820>. Acesso em: 01/2007.
- SHAIKEN, HARLEY. The new global economy: trade and production under NAFTA. *Journal für Entwicklungspolitik*, v. 17, Apr., p. 241–254, 2001.
- SHAPIRO, HELEN. State intervention and industrialization: The origins of the brazilian automotive industry. *Journal of Business and Economics History*, v. 18, p. 1–7, 1989.
- SIEGEL, SIDNEY. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo: McGraw Hill, 1975.
- SILVA, CHRISTIAN LUIZ DA. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista FAE*, v. 4, n. 1, p. 35–48, 2001.
- SILVEIRA, FERNANDO. Tempo de parcerias. *Diário de Pernambuco*, Recife, 15 dez. 2005. Carros.
- SOUZA, LUCIANO BRANDÃO. *O mercado automotivo do grande Recife: análise atual e perspectivas*. 2004, 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Pernambuco–CTG. Recife-PE, 2004.
- STURGEON, TIMOTHY; FLORIDA, RICHARD. *Globalization and jobs in the automotive industry*. Carnegie Mellon University and the Massachusetts Institute of Technology, 2000. (Working Paper, n. 01-003). Disponível em: <ipc-lis.mit.edu/globalization/workingpapers.html>. Acesso em: 10/05/2007.
- VOLPATO, GIUSEPPE; CAMUFFO, ARNALDO. Making manufacturing lean in the italian automobile industry: the trajectory of Fiat. *Actes du GERPISA*, v. 10, p. 31–90, Apr. 1994.

WILSON, ALAN M. The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality*, v. 8, n. 6, p. 414–420, 1998.

WOMACK, JAMES P.; JONES, DANIEL T.; ROSS, DANIEL. *A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Apêndice A

Questionário Pesquisa de Mercado

QUESTIONÁRIO SOBRE AUTOMÓVEIS

01) Sexo: (1) Masculino (0) Feminino

02) Data de Nascimento: ____/____/____

03) Maior Nível de Instrução Obtido:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------|
| (1) Até a 4ª Série (1º Grau Menor) | (5) Curso Superior |
| (2) Da 5ª à 8ª Série (1º Grau Maior) | (6) Especialização |
| (3) Da 1ª à 3ª Série do 2º Grau | (7) Mestrado |
| (4) Curso Técnico | (8) Doutorado |

04) Estado Civil:

- (1) Casado (2) Solteiro (3) Desquitado (4) Viúvo (5) União Informal

05) N° de Filhos: _____

06) Faixa de Renda Familiar:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| (1) Até R\$ 2.000,00 | (6) De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00 |
| (2) De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00 | (7) De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00 |
| (3) De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00 | (8) De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00 |
| (4) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00 | (9) Acima de R\$ 16.000,00. |
| (5) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00 | |

07) Principal Ocupação (Atual ou a Última):

- | | | |
|----------------------|---------------------|--------------|
| (01) Emprego Privado | (04) Produtor Rural | (07) Do Lar |
| (02) Emprego Público | (05) Empresário | (08) Outra |
| (03) Autônomo | (06) Estudante | (09) Nenhuma |

08) Qual o setor no qual você ou sua organização atua?

- | | | |
|---------------|-----------------|-------------|
| (1) Comércio | (4) Agricultura | (7) Nenhum. |
| (2) Serviços | (5) Construção | |
| (3) Indústria | (6) Outro | |

09) Que tipo de posição ou cargo que você exerce atualmente?

- (1) Nenhum
(2) Estagiário
(3) Administrativa (Agente Administrativo/Secretário/Assistente/Auxiliar/Atendente)
(4) Supervisão ou Gerência (Chefia de Setor ou Divisão/Direção de Departamento)
(5) Diretoria (Presidência/Direção Geral/Superintendente)

10) Faixa de Renda Mensal Individual Total:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| (01) Até R\$ 1.000,00 | (06) De R\$ 5.000,01 a R\$ 6.000,00 |
| (02) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00 | (07) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00 |
| (03) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00 | (08) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00 |
| (04) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00 | (09) De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00 |
| (05) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00 | (10) Acima de R\$ 12.000,00. |

11) Qual a área onde você reside?

(1) ÁREA 1: Aflitos, Apipucos, Casa Forte, Espinheiro, Graças, Jaqueira, Parnamirim, Poço, Tamarineira, etc.

(2) ÁREA 2: Afogados, Areias, Barro, Bongü, Caxangá, CDU, Cohab, Cordeiro, Curado, Engenho do Meio, Estância, Ibura, Iputinga, Ilha do Retiro, Ipsep, Jardim São Paulo, Madalena, Mangueira, Mustardinha, Prado, Sancho, San Martin, Tejipió, Torre, Torroes, Vázea, etc.

(3) ÁREA 3: Água Fria, Alto José Bonifácio, Alto José do Pinho, Alto do Mandú, Alto Sta. Terezinha, Arruda, Beberibe, Cajueiro, Campina do Barreto, Campo Grande, Casa Amarela, Dois Irmãos, Encruzilhada, Fundao, Linha do Tiro, Macaxeira, Monteiro, Morro da Conceição, Nova Descoberta, Torreão, Vasco da Gama, etc.

(4) ÁREA 4: Boa Vista, Cabanga, Derby, Ilha do Leite, Ilha Joana Bezerra, Paissandú, Santo Amaro, Santo Antônio, São José, etc.

(5) ÁREA 5: Boa Viagem, Imbiribeira, Pina e afins.

(6) Olinda

(7) Jaboatão dos Guararapes

(8) Outro município que não Recife, Olinda ou Jaboatão.

12) Costuma Decidir Questões Práticas e Financeiras:

(1) Rapidamente (2) Tomando Algum Tempo (3) Demoradamente

13) Importância que dá à Própria Reputação/Prestígio/Status:

(1) Pouca (2) Alguma (3) Muita

14) Quantos cartões de crédito você tem? _____ Cartões

15) Você tem poupança? (1) Sim (0) Não

16) Você tem seguro-saúde privado? (1) Sim (0) Não

17) Você paga previdência privada? (1) Sim (0) Não

18) Pelo menos uma vez por mês, você:

A) Vai a um Restaurante: (1) Sim (0) Não

B) Vai a um Cinema/Teatro: (1) Sim (0) Não

C) Vai a uma Boite/Danceteria: (1) Sim (0) Não

D) Vai a um Shopping: (1) Sim (0) Não

E) Vai a Praia/Camping/Etc.: (1) Sim (0) Não

F) Vai a um Bar com Amigos: (1) Sim (0) Não

19) Você tem automóvel próprio?

(0) Não (1) Sim

20) Qual o seu automóvel?

A) Fabricante do automóvel:

(00) Não tem automóvel

(01) Audi

(02) BMW

(03) Chevrolet

(04) Citroën

(05) Fiat

(06) Ford

(07) Honda

(08) Hyundai

(09) Kia

(10) Mercedes-Benz

(11) Mitsubishi

(12) Nissan

(13) Peugeot

(14) Renault

(15) Subaru

(16) Suzuki

(17) Toyota

(18) Volkswagen

(19) Outro

B) Cilindrada: _____ (Responder "0" caso não possua carro)

C) Ano de Fabricação: _____ (Responder "2007" caso não possua carro)

D) Tipo de modelo:

(0) Não tem automóvel

(1) Popular: Do tipo mais despojado e barato, destinado às massas.

(2) Passeio: Mais sofisticado do que o popular, mas não utilitário ou de luxo.

(3) Utilitário: Transporte de carga ou passageiros, trabalhos específicos.

(4) Luxo: Caros, sofisticados e repletos de acessórios.

E) Tem ar condicionado? Sim (1) Não(0)

21) Há quanto tempo você possui o automóvel? (Responder "0" em "anos" e "meses" caso não possua automóvel).

A) _____ anos B) _____ meses

22) Uso freqüente do automóvel (uma vez por semana ou mais):
(Responder "Não" a todas caso não possua automóvel)

A) Ida pessoal ao trabalho/estudo.	(1) Sim	(0) Não
B) Compras domésticas.	(1) Sim	(0) Não
C) Viagens.	(1) Sim	(0) Não
D) Transporte de parentes e amigos para locais diversos.	(1) Sim	(0) Não
E) Transporte de carga.	(1) Sim	(0) Não
F) Transporte de turistas.	(1) Sim	(0) Não
G) Transporte de passageiros pagantes.	(1) Sim	(0) Não
H) Lazer.	(1) Sim	(0) Não

23) Normalmente, quantas horas por semana você passa dirigindo o seu automóvel? (Responder "0" caso não possua automóvel)

_____ Horas/Semana

24) O seu carro se danificou num acidente de trânsito nos últimos 12 meses?
(Responda em relação ao acidente mais grave - Responda "Não" caso não possua automóvel).

- (0) Não.
- (1) Sim, com danos apenas na pintura e/ou lanternagem.
- (2) Sim, com danos atingindo o funcionamento de acessórios.
- (3) Sim, com danos atingindo motor ou suspensão.

25) O seu carro tem seguro? (Responda "Não" caso não possua automóvel)

- (0) Não
- (1) Sim

26) Com que freqüência você realiza atividades de manutenção do seu automóvel, tais como verificação de água, óleo, pneus, etc.?

- (0) Não tenho automóvel
- (1) Menos de uma vez a cada seis meses
- (2) Semestralmente
- (3) Mensalmente
- (4) Quinzenalmente
- (5) Semanalmente
- (6) Diariamente

27) Honestamente, qual o atual estado do seu carro? (Responder “Nenhum” a todas caso não possua automóvel)

- | | |
|--------------------------|---|
| A) Motor | (0) Nenhum (1) Ruim (2) Mais ou Menos (3) Bom |
| B) Lanternagem e Pintura | (0) Nenhum (1) Ruim (2) Mais ou Menos (3) Bom |
| C) Acessórios | (0) Nenhum (1) Ruim (2) Mais ou Menos (3) Bom |

28) Nos últimos seis meses, quantas vezes você precisou ir à oficina automecânica para resolver um problema com o seu automóvel? (Responder “0” caso não possua automóvel)

29) Você irá adquirir um outro automóvel nos próximos seis meses?

- (1) Sim (0) Não

30) Você pretende adquirir agora (ou escolheria adquirir, caso não planeje uma compra próxima) um automóvel:

A) Idade:

- (1) Novo, isto é, 0 km
- (2) Com até 02 anos de fabricação.
- (3) Com 02 a 04 anos de fabricação.
- (4) Com mais de 04 anos de fabricação.

B) Marca:

- | | | |
|----------------|--------------------|-----------------|
| (01) Audi | (09) Kia | (17) Toyota |
| (02) BMW | (10) Mercedes-Benz | (18) Volkswagen |
| (03) Chevrolet | (11) Mitsubishi | (19) Outro |
| (04) Citroën | (12) Nissan | |
| (05) Fiat | (13) Peugeot | |
| (06) Ford | (14) Renault | |
| (07) Honda | (15) Subaru | |
| (08) Hyundai | (16) Suzuki | |

C) Tipo de modelo:

- (0) Não tem automóvel
- (1) Popular: Do tipo mais despojado e barato, destinado às massas.
- (2) Passeio: Mais sofisticado do que o popular, mas não utilitário ou de luxo.
- (3) Utilitário: Transporte de carga ou passageiros, trabalhos específicos.
- (4) Luxo: Caros, sofisticados e repletos de acessórios.

31) Usando a escala abaixo, indique a importância de cada um dos fatores listados a seguir na hora de você comprar um carro.

(1) Nenhuma (2) Pouca (3) Razoável (4) Muita (5) Enorme

- A) Acessórios e Opcionais _____
- B) Aparência, Beleza, Estética _____
- C) Condições de Financiamento _____
- D) Desempenho _____
- E) Durabilidade _____
- F) Economia de Combustível _____
- G) Manutenção _____
- H) Preço Total _____
- I) Status e Prestígio do Carro _____
- J) Valor de Revenda _____
- K) Valor do Seguro _____

32) Qual a importância das fontes de informação consultadas por você para a compra de um automóvel?

- A) Amigos e Parentes (0) Não Consulto (1) Pouca (2) Razoável (3) Muita
- B) Classificados de Jornal (0) Não Consulto (1) Pouca (2) Razoável (3) Muita
- C) Concessionárias/Revendas (0) Não Consulto (1) Pouca (2) Razoável (3) Muita
- D) Revistas Especializadas (0) Não Consulto (1) Pouca (2) Razoável (3) Muita
- E) Sites da Internet (0) Não Consulto (1) Pouca (2) Razoável (3) Muita
- F) Outras Fontes (0) Não Consulto (1) Pouca (2) Razoável (3) Muita

33) Você comprará ou compraria um automóvel de:

- (1) Certamente Não
- (2) Provavelmente Não
- (3) Talvez Sim, Talvez Não
- (4) Provavelmente Sim
- (5) Certamente Sim

- A) Concessionárias de Marcas de Automóvel Específicas _____
- B) Lojas de Carros Novos e/ou Usados em Geral _____
- C) Consórcios de Carros Novos e/ou Usados _____
- D) Particulares (Pessoa Física) _____
- E) Direto do Fabricante via Internet _____
- F) Outros _____

34) Aproximadamente, qual seria o preço justo para você vender o seu atual automóvel? (Responda "R\$ 0,00 caso não possua automóvel)

R\$ _____

35) Quanto você acha que custa o carro que você estará ou estaria disposto a comprar?

R\$ _____

36) Qual a sua opinião acerca dos serviços de manutenção das concessionárias em geral em comparação com a maioria das outras oficinas?

(1) Sim (0) Não

- A) São significativamente mais caras. _____
- B) São mais seguras. _____
- C) Oferecem mais garantias. _____
- D) Usam sempre peças originais. _____
- E) O ambiente e o atendimento são sempre melhores. _____
- F) Têm os profissionais mais qualificados. _____
- G) Devem ser sempre usadas enquanto o carro estiver na garantia. _____
- H) São inconvenientes por serem poucas e/ou distantes. _____
- I) Usá-las sempre aumenta o valor de revenda do carro. _____

Apêndice B

Instruções da Pesquisa de Mercado

INSTRUÇÕES PARA A COLETA DE DADOS

- **COLETAR DADOS DOS SUJEITOS ADEQUADOS:** Um total de 56 pessoas com idade maior ou igual a 18 anos com ao menos um membro da família que more sob o mesmo teto que tenha automóvel próprio, obedecendo-se à seguinte distribuição:

SEXO	IDADE	ÁREA
Masculino	18 a 21 anos	1
Masculino	21 a 40 anos	1
Masculino	40 a 65 anos	1
Masculino	>65 anos	1
Masculino	18 a 21 anos	2
Masculino	21 a 40 anos	2
Masculino	40 a 65 anos	2
Masculino	>65 anos	2
Masculino	18 a 21 anos	3
Masculino	21 a 40 anos	3
Masculino	40 a 65 anos	3
Masculino	>65 anos	3
Masculino	18 a 21 anos	4
Masculino	21 a 40 anos	4
Masculino	40 a 65 anos	4
Masculino	>65 anos	4
Masculino	18 a 21 anos	5
Masculino	21 a 40 anos	5
Masculino	40 a 65 anos	5
Masculino	>65 anos	5

SEXO	IDADE	ÁREA
Feminino	18 a 21 anos	1
Feminino	21 a 40 anos	1
Feminino	40 a 65 anos	1
Feminino	>65 anos	1
Feminino	18 a 21 anos	2
Feminino	21 a 40 anos	2
Feminino	40 a 65 anos	2
Feminino	>65 anos	2
Feminino	18 a 21 anos	3
Feminino	21 a 40 anos	3
Feminino	40 a 65 anos	3
Feminino	>65 anos	3
Feminino	18 a 21 anos	4
Feminino	21 a 40 anos	4
Feminino	40 a 65 anos	4
Feminino	>65 anos	4
Feminino	18 a 21 anos	5
Feminino	21 a 40 anos	5
Feminino	40 a 65 anos	5
Feminino	>65 anos	5

SEXO	IDADE	ÁREA
Masculino	18 a 21 anos	6
Masculino	21 a 40 anos	6
Masculino	40 a 65 anos	6
Masculino	>65 anos	6
Feminino	18 a 21 anos	6
Feminino	21 a 40 anos	6
Feminino	40 a 65 anos	6
Feminino	>65 anos	6
Masculino	18 a 21 anos	7
Masculino	21 a 40 anos	7
Masculino	40 a 65 anos	7
Masculino	>65 anos	7
Feminino	18 a 21 anos	7
Feminino	21 a 40 anos	7
Feminino	40 a 65 anos	7
Feminino	>65 anos	7

- **FAZER AS PERGUNTAS DE MODO A SE FAZER ENTENDER:** Utilizar a linguagem necessária até que o sujeito dê sinais de que compreendeu o que está sendo perguntado.
- **OBTER RESPOSTA PARA TODAS AS PERGUNTAS:** Não deixar pergunta alguma sem resposta, mesmo que isso signifique pedir estimativas ou ter que descartar o sujeito atual e obter outro para substituí-lo.
- **RESPONDER CONFORME INDICADO:** Cada pergunta deve ter apenas uma única resposta e a mesma deve ser fornecida estritamente no formato indicado, mesmo que para isso seja preciso “forçar” o sujeito a uma escolha, ou então descartar o sujeito atual e obter outro para substituí-lo.
- **NÃO INFLUENCIAR AS RESPOSTAS:** Procurar ser o mais neutro possível na hora de fazer as perguntas, sem sugerir, direta ou indiretamente, qualquer resposta. Esforçar-se para não indicar, via tom de voz, gesto ou expressão facial, qualquer concordância ou discordância, aprovação ou desaprovção, para com qualquer resposta que seja fornecida.

Apêndice C

Questionário Cliente Oculto

QUESTIONÁRIO

1.

(a) Nome do pesquisador (Apenas nome e sobrenome): _____

(b) Dia da pesquisa: _____

(c) Horário do início: _____

(d) Horário do fim: _____

(e) Código da Concessionária (Consultar lista das concessionárias): _____

(f) Nome do vendedor (Apenas nome e sobrenome): _____

2. Avalie o tempo da abordagem inicial do vendedor (Utilize a escala abaixo):

- (1) Praticamente não foi notado e teve que solicitar atendimento;
- (2) Para abordagem depois de 5 min, quando estava no interior da loja olhando um carro;
- (3) Para abordagem em até 5 min, quando estava no interior da loja olhando um carro;
- (4) Para abordagem logo ao entrar na loja;
- (5) Para abordagem imediata, ainda no estacionamento.

3. Avalie o preparo do vendedor:

(Utilizar a escala de 1 a 5: 1 Péssimo; 2 Ruim; 3 Regular; 4 Bom; 5 Ótimo.)

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| (a) Apresentação (Traços pessoais, vestimento, postura). | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| (b) Tato na abordagem (Atenção, delicadeza, polidez). | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| (c) Domínio dos aspectos técnicos (Bem informado sobre o veículo, clareza na explanação). | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| (d) Atendimento de forma geral (Deixou o cliente à vontade, ofereceu café, água). | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

4. Classifique o tipo de demonstração estática do produto realizada pelo vendedor (Utilize a escala a baixo):

- (1) Não fez demonstração estática;
- (2) Descrição rápida do veículo;
- (3) Demonstração comparativa mostrando apenas o que o veículo tinha em relação aos outros modelos;
- (4) Demonstração verbal, descritiva e detalhada;
- (5) Demonstração completa, salientando todos os aspectos do veículo, enfatizando as suas qualidades, induzindo o cliente a entrar no veículo.

5. Responda as seguintes perguntas sobre o atendimento:

- | | | |
|---|---------|---------|
| (a) Utilizou ferramentas da Internet(Demonstração utilizando <i>sites</i>)? | 1 (Sim) | 0 (Não) |
| (b) Ofereceu <i>Test Drive</i> ? | 1 (Sim) | 0 (Não) |
| (c) Ofereceu desconto/bônus? | 1 (Sim) | 0 (Não) |
| (d) De quanto foi o desconto/bônus (em Reais)? _____ | | |
| (e) Ofereceu algum tipo de cortesia (Jogo de tapetes, lavagens grátis, IPVA quitado, etc.)? | 1 (Sim) | 0 (Não) |
| (f) Ofereceu pronta entrega? | 1 (Sim) | 0 (Não) |

6. Preço do automóvel solicitado (À Vista e em Reais): _____

7.

- (a) Realizou avaliação do veículo usado: 1 (Sim) 0 (Não)
- (b) Valor da avaliação (em Reais): _____
- (c) Automóvel avaliado (Marca/Modelo/Ano/Km): _____

8.

- (a) Ofereceu financiamento: 1 (Sim) 0 (Não)
- (b1) Ofereceu financiamento em até 12x: 1 (Sim) 0 (Não)
- (b2) Valor da parcela (em Reais): _____
- (b3) Valor da taxa de juros cobrada (%): _____
- (c1) Ofereceu financiamento de 24x: 1 (Sim) 0 (Não)
- (c2) Valor da parcela (em Reais): _____
- (c3) Valor da taxa de juros cobrada (%): _____
- (d1) Ofereceu financiamento de 36x: 1 (Sim) 0 (Não)
- (d2) Valor da parcela (em Reais): _____
- (d3) Valor da taxa de juros cobrada (%): _____
- (e1) Ofereceu financiamento de 48x: 1 (Sim) 0 (Não)
- (e2) Valor da parcela (em Reais): _____
- (e3) Valor da taxa de juros cobrada (%): _____

9. Avalie a concessionária:

(Utilizar a escala de 1 a 5: 1 Péssimo; 2 Ruim; 3 Regular; 4 Bom; 5 Ótimo.)

- | | | | | | |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| (a) Localização e acesso. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| (b) Infra-estrutura e organização. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| (c) Limpeza interna e externa. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

10. Avalie o pós-atendimento:

- | | | |
|--|---------|---------|
| (a) O vendedor de alguma maneira solicitou a preferência em caso de compra (Verbalmente, entregou cartão com nome e telefone, etc.)? | 1 (Sim) | 0 (Não) |
| (b) O vendedor ligou após a saída da concessionária? | 1 (Sim) | 0 (Não) |
| (c) Quanto tempo depois:_____ hora(s)_____ minuto(s) | | |

Apêndice D

Instruções da Pesquisa Cliente Oculto

INSTRUÇÕES

1. A função desse questionário é avaliar os vendedores e as concessionárias visitadas por meio da simulação de compra de veículos.
 2. **IMPORTANTE:** Os vendedores em nenhum momento podem ter ciência ou suspeitar que estão sendo avaliados.
 3. A **FOLHA DE RESPOSTAS** do questionário deve ser respondido **IMEDIATAMENTE APÓS** a visita a cada concessionária.
 4. **IMPORTANTE:** As respostas coletadas devem ser anotadas nas **FOLHAS DE RESPOSTAS** fornecidas, e **NÃO** no questionário.
 5. Antes da realização das entrevistas é importante ler atentamente esse questionário para uma maior atenção aos aspectos avaliados.
 6. **IMPORTANTE:** Preste bastante atenção aos itens avaliados no momento da simulação da compra e não deixe **NENHUMA** questão sem resposta.
 7. Anote algumas informações fornecidas pelo vendedor (tais como valor do carro, taxa de juros, número e valor das prestações) no instante em que elas forem dadas, como se você estivesse fazendo uma pesquisa de mercado para adquirir esse modelo de automóvel. Não confie exclusivamente em sua memória.
 8. Caso o automóvel solicitado não se encontre em estoque, continue a avaliação sob a hipótese que a concessionária irá disponibilizar o veículo em breve.
 9. Os veículos a serem solicitados devem ser das marcas das respectivas concessionárias. Segue a lista de veículos **NOVOS** a serem solicitados nas concessionárias de cada marca:
 - (a) Concessionárias Fiat: Palio Fire Flex 1.0/ 4 Portas/ Kit Celebration 2 (DH/AR/VE/TE/Limpador traseiro);
 - (b) Concessionárias Volkswagen: Gol City 8V Flex Completo;
 - (c) Concessionárias Ford: Fiesta Hatch 1.0 Flex Completo;
 - (d) Concessionárias Peugeot: Peugeot 206 1.4 Presence;
 - (e) Concessionárias Chevrolet: Celta Life Completo;
 - (f) Concessionárias Toyota: Corola XEi Automático;
 - (g) Concessionárias Honda: Civic LXS Automático;
 - (h) Concessionárias Renault: Clio Hatch 1.0 Flex.
- Observação:** Todos os carros solicitados devem ter pintura metálica.
10. O questionário é constituído por 10 (dez) questões distribuídas em 2 (duas) páginas.
 11. Em caso de dúvidas no preenchimento do questionário, entre em contato com Eduardo Moura. Fone: [REDACTED]

Apêndice E

Lista de Concessionárias Avaliadas

BAIRRO	CONCESSIONÁRIA	CÓDIGO	ENDEREÇO	TELEFONE
Piedade	Rivoli (Peugeot)	1	Av. Ayrton Senna da Silva, 610	3342-1111
Piedade	Via Sul (Fiat)	2	Av. General Barreto de Menezes, 697	3476-8500
Piedade	Eurovia (Renault)	3	Av. General Barreto de Menezes, 738	3476-8800
Piedade	America (Ford)	4	Av. Ayrton Senna da Silva, 800	3302-7670
Piedade	Meira Lins (Volkswagen)	5	Av. Ayrton Senna da Silva, 1670	3073-3200
Prazeres	Autonunes (Chevrolet)	6	Av. Estrada da Batalha, 1000	3462-5000
Boa Viagem	Bremen (Volkswagen)	7	Av. Antônio Torres Galvão, 283	3447-7744
Boa Viagem	America (Ford)	8	Av. Domingos Ferreira, 2424	3302-7670
Pina	Meira Lins (Volkswagen)	9	Av. Eng. Antônio de Goes, 277	3326-4121
Imbiribeira	Caoa (Ford)	10	Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, 841	2126-1515
Imbiribeira	Meira Lins (Volkswagen)	11	Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, 1043	3428-3200
Imbiribeira	Autoline (Honda)	12	Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, 1818	3302-4800
Imbiribeira	Rivoli (Peugeot)	13	Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, 1967	3497-1111
Imbiribeira	Italiana (Fiat)	14	Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, 2156	3472-1122
Imbiribeira	Viva Recife (Chevrolet)	15	Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, 3334	3301-8888
Imbiribeira	Eurovia (Renault)	16	Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, 4080	2119-7000
Imbiribeira	Toyolex (Toyota)	17	Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, 4555	3338-8888
Afogados	Fiori (Fiat)	18	R. João Ivo da Silva, 220	3447-7777
Afogados	Bremen (Volkswagen)	19	R. Cosme Viana, 342	3447-7744
Afogados	Eurovia (Renault)	20	R. João Ivo da Silva, 601	3301-2600
Afogados	Pedragon (Chevrolet)	21	Av. Estrada dos Remédios, 855	3305-5520
Afogados	Rivoli (Peugeot)	22	Av. Estrada dos Remédios, 1397	
Derby	Toyolex (Toyota)	23	Av. Agamenon Magalhães, 3830	3305-5262
Graças	Pedragon (Chevrolet)	24	Av. Rui Barbosa, 963	3302-7667
Parnamirim	Bremen (Volkswagen)	25	Av. Parnamirim, 134	3447-7744
Espinheiro	America (Ford)	26	Av. João de Barros, 1690 (1694)	3243-7777
Arruda	Via Sul (Fiat)	27	Av. Beira Canal, 1775	3498-9595
Torre	Recife Motors (Honda)	28	R. José Bonifácio, 894	3301-1866
Iputinga	Disnove (Volkswagen)	29	Av. Caxangá, 3217	3454-4400
Várzea	Caxangá Recife (Chevrolet)	30	Av. Caxangá, 4251	3271-2099

Apêndice F

Desempenho médio das concessionárias

Tabela F.1: Desempenho médio das concessionárias da RMR por marca segundo o serviço de vendas de caro novos.

Aspectos do serviço de venda avaliados	Escala	Média de desempenho das concessionárias por marca							
		FIAT	VW	FORD	GM	PEUGEOT	RENAULT	HONDA	TOYOTA
Tempo de Abordagem	1 - 5	2,88	3,37	4,25	3,82	3,25	3,14	3,50	3,63
Apresentação	1 - 5	4,19	4,11	4,17	3,97	4,33	4,19	4,46	4,42
Tato na abordagem	1 - 5	3,96	3,96	4,35	3,85	4,14	4,25	4,13	4,50
Domínio asp. técnicos	1 - 5	3,75	3,54	4,42	3,68	4,06	4,25	3,71	3,96
Qualidade do atendim.	1 - 5	3,83	3,85	4,27	3,45	3,89	3,67	3,71	3,96
Demonstração do Auto.	1 - 5	3,33	2,63	4,44	3,20	3,86	3,86	3,08	3,58
Preparo do vendedor	1 - 5	3,93	3,86	4,30	3,74	4,10	4,09	4,00	4,21
Ação do vendedor	0,2 - 5	3,02	2,78	4,00	2,69	3,25	2,77	2,01	2,78
Tempo de atendimento	minutos	42,67	34,79	49,71	38,63	37,92	37,47	29,96	34,08
Uso da Internet	0 - 1	0,17	0,02	0,54	0,03	0,00	0,03	0,00	0,04
Oferta de test-drive	0 - 1	0,63	0,42	0,81	0,42	0,61	0,61	0,38	0,67
Oferta Desc./Bônus	0 - 1	0,08	0,42	0,75	0,25	0,61	0,17	0,04	0,50
Oferta cortesia	0 - 1	0,77	0,54	0,81	0,58	0,64	0,58	0,17	0,29
Avaliação semi-novo	0 - 1	0,77	0,70	0,77	0,68	0,72	0,64	0,29	0,50
Oferta de financiamento	0 - 1	0,94	0,89	0,96	0,90	0,92	0,89	0,67	0,79
Solicitou preferência	0 - 1	0,79	0,81	0,90	0,82	0,89	0,83	0,88	0,75
Ligou após a visita	0 - 1	0,65	0,56	0,73	0,30	0,69	0,39	0,29	0,58
Eficiência do vendedor	0 - 1	0,76	0,74	0,92	0,72	0,78	0,66	0,49	0,65

Tabela F.2: Desempenho médio das concessionárias da RMR por marca segundo o ambiente físico das concessionárias.

Aspectos do amb. físico da loja avaliados	Escala	Média de desempenho das concessionárias por marca							
		FIAT	VW	FORD	GM	PEUGEOT	RENAULT	HONDA	TOYOTA
Localização e Acesso	1 - 5	4,06	3,99	4,25	4,15	4,28	3,97	4,67	4,50
Infra-estrutura e Organização	1 - 5	3,94	4,05	4,13	3,90	4,33	4,08	4,42	4,67
Limpeza interna e externa	1 - 5	4,19	4,32	4,42	4,00	4,69	4,28	4,54	4,83
Avaliação Geral	1 - 5	4,06	4,12	4,26	4,02	4,44	4,11	4,54	4,67

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)