



COPPE/UFRJ

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Elisa Mara Oliveira Schettino

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Transporte, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Transporte.

Orientadora: Milena Bodmer

Rio de Janeiro

Março de 2009

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Elisa Mara Oliveira Schettino

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE TRANSPORTES.

Aprovada por:

Prof^a. Milena Bodmer, D. Sc.

Prof. Rômulo Dante Orrico Filho, Dr. Ing

Prof. Luis Perez Zotes, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2009

Schettino, Elisa Mara Oliveira

Estratégias de Marketing da Indústria Automobilística/ Elisa Mara Oliveira Schettino. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

XV, 227 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Milena Bodmer

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Transporte, 2009.

Referências Bibliográficas: p. 161-171.

1. Introdução. 2. Marketing – Conceitos e Definições. 3. A Indústria Automobilística 4. Estratégias de Marketing. I. Bodmer, Milena. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Transportes. III. Título.

A Deus, por mais um sonho que se torna realidade.
Aos meus pais, pela compreensão e amor que sempre me deram.
A Milena, que foi uma pessoa especial nesta fase da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), à coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia, por terem me dado a oportunidade de realizar o curso de Mestrado em Transporte.

Ao Programa de Engenharia de Transporte, que disponibilizou o ambiente e as condições para desenvolver o trabalho.

Aos professores do Programa de Engenharia de Transporte (PET/COPPE – UFRJ), pelos conhecimentos e lições de vida recebidas.

A todos os funcionários do PET, pela boa vontade de sempre, pela amizade e pelo suporte fundamental à consecução dos objetivos dos alunos. Em especial, à funcionária Helena, que, com sua alegria e disposição, sempre me ajudou quando precisei.

Às minhas amigas Lúcia Helena, Terezinha e Karen, com as quais começamos este sonho juntas e agora conseguimos realizá-lo.

Ao meu amigo Igor, pelo companheirismo no decorrer de todo o curso.

Ao Alfrano, que me ajudou muito na fase mais difícil da minha dissertação. Você é um excelente profissional!

A todos os meus amigos, que sempre me incentivaram.

A todos os amigos que fiz no decorrer do curso. Vocês agora fazem parte da minha vida!

E o meu especial agradecimento à professora Milena BODMER, pela compreensão, ensinamento, conhecimentos, apoio, conselhos, paciência e boa vontade em todos os momentos. Você foi, para mim, muito mais do que uma orientadora, foi uma amiga, uma mãe, sempre me dando conselhos nas horas certas e dizendo que eu iria conseguir... MUITO OBRIGADA DO FUNDO DO MEU CORAÇÃO.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M. Sc.)

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Elisa Mara Oliveira Schettino

Março/2009

Orientadora: Milena Bodmer

Programa: Engenharia de Transportes

Este trabalho trata da diferenciação da Indústria Automobilística através dos 6Ps do *marketing*, levando em consideração as ferramentas de gestão utilizadas em cada um desses Ps. Inicialmente, apresenta-se uma revisão do estudo da arte, mostrando a visão do *marketing* por diversos autores e a necessidade dos usos dessas ferramentas. Logo após, estuda-se o Setor Automobilístico através de um panorama geral e em de nível Brasil também, seu crescimento frente à globalização, os impactos causados nas cidades pelo aumento do número de veículos em circulação e ainda um estudo dos atributos da opção dos consumidores pelo automóvel, atributos estes levantados através de três pesquisas realizadas anteriormente. Num terceiro momento, estudamos as ferramentas de gestão utilizadas em cada um dos 6Ps do *mix de marketing* (produtos, preços, praça, promoção, processos e pessoas) dentro da Indústria Automobilística. Os resultados mostram, com clareza, que os atributos-chave para a opção pelo automóvel são trabalhados dentro do *mix de marketing* e tudo funciona como uma grande cadeia de valor, o que faz com que o transporte público sofra consequências sérias de baixa demanda.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

STRATEGIES OF THE AUTOMOBILISTIC INDUSTRY MARKETING

Elisa Mara Oliveira Schettino

March/2009

Advisor: Milena Bodmer

Department: Transport Engineering

This work is concerned about the differentiations in the Automobilistic Industry through the marketing GPs, taking account the management implements used in each these Ps. First, it presents a revision of the art study showing the marketing view from the different writers and the necessity of these implement are used. Second, it studies the Automobilistic Sector through the general cameo and in brazilian level too, its growth forward globalization, the impacts occasioned in the cities by the increase of the quantities of automobiles in circulation and also a study of attributes of the consumer's option by the automobile, arisen from three researches that were donne before. In the third moment, it studies the management implements used in each one of these GPs of the marketing mix (products, prices, place, promotion, processes and people) inside the Automobilistic Industry. The results show clearly that the key attributes to the automobile option are worked inside the marketing mix where everything runs like a big value chain which makes that the public transport bears serious consequences like low request.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	1
Introdução.....	1
1 INTRODUÇÃO.....	2
1.1 Importância do tema	2
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Metodologia	8
1.4 Estrutura do trabalho	9
CAPÍTULO 2.....	11
O <i>Marketing</i> – Conceitos e definições.....	11
2 O MARKETING – CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	12
2.1 Histórico do <i>marketing</i>	13
2.2 Objetivos do <i>marketing</i>	15
2.3 Funções do <i>marketing</i>	17
2.4 Importância do <i>marketing</i>	19
2.5 <i>Marketing</i> de Serviços	21
2.6 As principais ferramentas de <i>marketing</i>	24
2.6.1 Composto de marketing	25
2.6.1.1 Produto.....	28
2.6.1.2 Preço.....	29
2.6.1.3 Praça (Distribuição).....	30
2.6.1.4 Promoção.....	30
2.6.1.5 Pessoas	32
2.6.1.6 Processos	32
2.6.2 Marketing de relacionamento	33
2.6.3 Estratégias de diferenciação	36
2.7 Quadro referencial de análise da Indústria Automobilística.....	39
CAPÍTULO 3.....	44
A Indústria Automobilística.....	44
3.1 Panorama geral da Indústria Automobilística	45
3.1.1 O crescimento da Indústria Automobilística.....	45
3.1.2 As montadoras.....	56
3.1.2.1 História das principais montadoras atuantes no Brasil.....	57
3.1.2.1.1 Fiat	57
3.1.2.1.2 Volkswagen.....	60
3.1.2.1.3 General Motors Corporation - Chevrolet.....	63
3.1.2.1.4 Ford.....	68
3.1.2.1.5 Peugeot.....	71
3.1.2.1.6 Renault.....	72
3.1.2.1.7 Honda	74

3.1.2.1.8 Mercedes-Benz	77
3.1.2.1.9 Toyota	81
3.2 Consumo no Brasil.....	82
3.2.1 Globalização – Porque as empresas se instalaram no Brasil?	84
3.2.2 Divisão modal nas principais cidades brasileiras.....	86
3.2.2.1 Dados do Rio de Janeiro	88
3.2.2.2 Dados São Paulo	90
3.2.2.3 Dados de Vitória.....	92
3.2.2.4 Dados de Belo Horizonte.....	96
3.2.2.5 Dados Brasil – Governo	97
3.2.2.6 Dados para o futuro.....	99
3.2.3 Atributos de escolha nas viagens dos usuários de automóveis	100
3.3 Impactos de uso dos automóveis nas cidades	107
CAPÍTULO 4.....	112
Estratégias de <i>Marketing</i> da Indústria Automobilística	112
4 ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA	113
4.1 Produto	116
4.1.1 Qualidade e atendimento	116
4.1.1.1 Conforto (<i>status</i>).....	116
4.1.1.2 Acessibilidade (facilidade)	117
4.1.1.3 Tempo de viagem (liberdade e flexibilidade)	118
4.1.1.4 Segurança.....	120
4.1.1.5 Atendimento.....	120
4.1.2 Operação	122
4.1.3 Novos produtos.....	123
4.1.4 Personalização	124
4.2 Preço	124
4.2.1 Descontos	124
4.2.2 Financiamentos.....	125
4.2.3 Leasing	126
4.2.4 Custos x benefícios.....	128
4.3 Praça	129
4.3.1 Entrega	129
4.3.2 Disponibilização	130
4.3.3 Logística	130
4.3.4 Serviços terceirizados	131
4.4 Promoção	133
4.4.1 Imagem.....	133
4.4.2 Comunicação com o mercado (Informação e Propaganda).....	134
4.4.3 Conhecimento do mercado	138
4.4.4 Conhecimento da concorrência.....	139
4.4.4.1 Parcerias.....	140
4.4.4.2 <i>Benchmarking</i>	141
4.5 Pessoas.....	142

4.5.1 Marketing de relacionamento	142
4.5.2 Motivação.....	142
4.5.3 Participação	143
4.5.3.1 <i>Kaizen</i>	144
4.5.4 Clientes internos e externos	145
4.6 Processos.....	146
4.6.1 Endomarketing.....	146
4.6.2 Just in Time.....	147
4.6.2.1 <i>Kanban</i>	148
4.6.3 Tecnologia da Informação	149
4.6.4 Gestão por resultado.....	151
CAPÍTULO 5.....	153
Conclusão e Recomendações	153
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	154
5.1 Conclusão.....	154
5.2 Recomendações	159
BIBLIOGRAFIA.....	161
ANEXOS.....	172

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação de Produção de Veículo de 2007 X 2008.....	4
Tabela 2: <i>Comparação de Licenciamento de Veículo de 2007 X 2008</i>	5
Tabela 3: Tabela de Produção de Autoveículos por Tipo e Empresa - Montados - 2008 .	57
Tabela 4: Emplacamentos de veículos novos no mês de janeiro de 2008 comparado a janeiro de 2007.....	83
Tabela 5: Modo X Viagens realizadas.....	88
Tabela 6: Divisão de modo individual.....	89
Tabela 7: Distribuição percentual da média diária dos deslocamentos: a pé, por transporte coletivo e por transporte individual.....	90
Tabela 8: Distribuição percentual da média diária dos deslocamentos motorizados: automóvel, ônibus, metrô, trem, lotação.	91
Tabela 10: Divisão Modal – Usuários por Modos Motorizados.....	96
Tabela 11: Evolução das viagens por modo (milhões de viagens/ano)	98
Tabela 12: Evolução da divisão modal.....	98
Tabela 13: Dimensões X Transporte Individual.....	100
Tabela 14: Rendimento dos usuários de transporte Individual.....	100
Tabela 15: Rendimento X Atributos de escolha	101
Tabela 16: Atributos de localização das atividades de lazer	102
Tabela 17: Atributos Modais das atividades de lazer	103
Tabela 18: Atributos Modais para o consumo de bens serviços.....	105
Tabela 19: Atributos Modais para o consumo de bens serviços.....	106
Tabela 20: Emissão de poluentes locais (mil toneladas/ano).....	108
Tabela 21: Modos usados na Ida ao Trabalho	179
Tabela 22: Agrupamento funcional de modais por Dimensões	179
Tabela 23: Agrupamento funcional de modos para Dimensão Espacial	180
Tabela 24: Agrupamento funcional de modos para Dimensão Temporal	181
Tabela 25: Agrupamento funcional de modos para Dimensão Socioeconômica	181
Tabela 26: Influência da Renda nos Modos de transportes agrupados	182
Tabela 27: Influência da renda na escolha do modo de transporte	183
Tabela 28: Influência da renda na relação percentual dos transportes Coletivo e do Transporte Individual	184
Tabela 29: Perfil dos entrevistados	186
Tabela 30: Atividades de Lazer X Posse de carro.....	187
Tabela 31: Atributos de escolha de localidade das atividades físicas	188
Tabela 32: Modo utilizado para atividade física.....	188
Tabela 33: Atributos de localização X Modo utilizado	188
Tabela 34: Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades físicas	189
Tabela 35: Atributos Modais X Posse de Veículo.....	189
Tabela 36: Atributos Modais X Modo Utilizado.....	190

Tabela 37: Atributos de escolha de localidade das atividades gastronômicas	190
Tabela 38: Modo utilizado para atividade gastronômica.....	191
Tabela 39: Atributos de Localização X Modo Utilizado.....	191
Tabela 40: Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades gastronômica	192
Tabela 41: Atributos modais X Modo Utilizado.....	192
Tabela 42: Atributos de escolha de localidade das atividades sociais.....	193
Tabela 43: Modo utilizado para atividades sociais	193
Tabela 44: Atributos de localização X Modo Utilizado.....	194
Tabela 45: Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades sociais	194
Tabela 46: Atributos Modais X Modo utilizado	195
Tabela 47: Modo Utilizado x Atividades	195
Tabela 48: Atributos Locais.....	198
Tabela 49: Atributos Modais	199
Tabela 50: Modo Utilizado	199
Tabela 51: Atributos Modais X Modo	199
Tabela 52: Atributos da Escolha Local e Modal	200
Tabela 53: Atributos Locais.....	201
Tabela 54: Atributos Modais	201
Tabela 55: Atributos Modais X Modo	202
Tabela 56: Atributos Locais.....	203
Tabela 57: Atributos Modais	203
Tabela 58: Atributos Modais X Modo	203
Tabela 59: Atributos da Escolha Local e Modal	204
Tabela 60: Atributos Locais.....	205
Tabela 61: Atributos Modais	206
Tabela 62: Atributos Modais X Modo	206
Tabela 63: Atributos da Escolha Local e Modal	207
Tabela 64: Atributos Locais.....	208
Tabela 65: Atributos Modais	208
Tabela 66: Atributos Modais X Modo	209
Tabela 67: Atributos da Escolha Local e Modal	210

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades de MASLOW.....	18
Figura 2: Os oito processos universais do marketing.	21
Figura 3: Composto de elementos úteis para concepção de estratégias de marketing.	27
Figura 4: Serviço Produto Ampliado.....	40
Figura 5: Cadeia de Atendimento.....	121
Figura 6: Boletins Informativos do Departamento de Propaganda da GM no Brasil em 1928.....	135
Figura 7: Posicionamento de carro pequeno e econômico, com as vantagens de um carro grande, nestes dois anúncios veiculados em 1973/74, quando do lançamento do modelo Chevette no Brasil.	136
Figura 8: Prêmio O Globo para este anúncio do Meriva criado pela Publicis Brasil, melhor aproveitamento da mídia jornal. 2006.....	137
Figura 9: Resultados do Kaizen	144
Figura 10: Sistema Kanban: Produção Puxada.....	149
Figura 11: Manuais e catálogos para revendedores	214
Figura 12: Catálogo dos caminhões da GM nos anos 20.	215
Figura 13: Merchandising na corrida de caminhões realizada em 1911	216
Figura 14: Um veículo da GM, 1912, distribuidor da Pepsi Cola.	216
Figura 15: Argumento de mecânica bem ajustada com reforço de ilustração bem humorada neste anúncio de 1926.	217
Figura 16: Diferencial do produto: Garantia de um ano, em 1928	218
Figura 17: A marca GM era referência dos painéis de estrada nos primórdios da mídia exterior.	219
Figura 18: No anúncio da Mac Cann conceitos de beleza e força num só veículo: o Silverado.....	221
Figura 19: Anúncio da McCann para as baterias Delco publicado em 1961.....	222
Figura 20: "Força e luxo" no lançamento do Opala em 1969/1970.....	223
Figura 21: O utilitário da GM em campanha dos anos 70.	224
Figura 22: O carro da família. Destaque para o espaço interno e referência de qualidade de vida.	225
Figura 23: Tema carnavalesco para destacar o sucesso do Monza.....	225
Figura 24: O Monza, um carro especial. Primeiro plano num belo cenário.....	226
Figura 25: O anúncio de oportunidade (tremido) da Salles Chemistri para a GM em 2007 logo após o abalo sísmico que atingiu SP.....	227

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Capitais brasileiras – Sistemas de ônibus Urbanos – Passageiros transportados por mês – abril a outubro de 1994 a 2007.....	6
Gráfico 2: Índice de Passageiro por Kilômetro (IPK) nas capitais brasileiras – sistemas de ônibus Urbano – abril e outubro de 1994 a 2007.	7
Gráfico 3: Divisão Modal.....	88
Gráfico 4: Comparativo das Regiões Metropolitanas	89
Gráfico 5: Divisão Modal da RMGV	92
Gráfico 6: Divisão Modal de Vitória	93
Gráfico 7: Evolução da Divisão Modal	94
Gráfico 8: Evolução da Divisão Modal de forma linear	95
Gráfico 9: Matriz de Transporte Atual e Futura	99
Gráfico 10: Atributos das pessoas com rendimento acima de R\$3.600,00.....	102
Gráfico 11: Atributos de localização das atividades físicas	103
Gráfico 12: Atributos Modais das atividades físicas	104
Gráfico 13: Atributos Modais para o consumo de bens serviços.....	106
Gráfico 14: Custo de poluição.....	109
Gráfico 15: Custo de acidentes Urbanos.....	109
Gráfico 16: Mercado Automobilístico – Produção e Licenciamento Acumulado	114
Gráfico 17: Modalidade de Pagamento na venda de Veículos	126
Gráfico 18: Salgo das Operações de <i>Leasing</i>	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características que distinguem serviços de bens.....	23
Quadro 2: Os 4p's e 4c's	26
Quadro 3: Especificação do Composto de <i>marketing</i> para o transporte público.....	27
Quadro 4: Comparação entre o foco do marketing tradicional e o foco do marketing de relacionamento	35
Quadro 5: Especificação do Composto de <i>marketing</i> para as Indústrias.....	39
Quadro 6: Ano de 1990 X Hoje	86
Quadro 7: Especificação do Composto de marketing para as Indústrias.....	115
Quadro 8: Dimensões relacionadas aos atributos.....	197
Quadro 9: Serviços Primários e Secundários.....	198
Quadro 10: Quadro Resumo Villavicencio	211
Quadro 11: Quadro Resumo Flávia Souza	211
Quadro 12: Quadro Resumo Maria Clara Sampaio.....	212
Quadro 13: Quadro Resumo.....	213

CAPÍTULO 1

Introdução

1 INTRODUÇÃO

1.1 Importância do tema

O ambiente econômico atual apresenta-se em constantes modificações, provocando a transformação dos negócios empresariais. O mercado já não se satisfaz apenas com a diretriz da Gestão Empresarial Tradicional, na qual o gestor, à frente do negócio, coloca-se no topo da pirâmide hierárquica, tomando decisões sem levar em consideração a cooperação de seus funcionários e o conhecimento do mercado. Vale lembrar que conhecer o mercado significa, acima de tudo, investigar os desejos e as necessidades dos clientes.

Por cerca de 4.000 anos, as empresas seguiram três pilares: a tradição, a cultura e a sucessão. O tempo alavancou esse processo com o significativo aumento da oferta de produtos, bem como com sua personalização. Assim, desde então, as pessoas passaram a querer produtos que as distingam das outras. Para tanto, entram em cena as técnicas de entendimento do mercado, desencadeando a busca de uma apreensão também das leis baseadas em modelos antropossociais (ZACHARIAS, 2005).

No século XX, a qualidade e a tecnologia eram consideradas diferenciais competitivos, por isso o foco central da Gestão Empresarial estava na Gestão da Qualidade Total, uma forma de conquistar e manter clientes através da melhoria dos processos internos e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Mas a velocidade das mudanças e o avanço tecnológico do período transformam a qualidade, tendo como base um pré-requisito e não mais um diferencial competitivo. O diferencial passa a ser o foco no cliente, cujo objetivo é satisfazer suas necessidades por meio de uma atuação personalizada (RODRIGUEZ, 2002).

Destaca-se que, entre as principais modificações da atualidade, encontram-se a estabilização econômica em muitos países, as fusões de grandes empresas, as desregulamentações dos mercados, a forte evolução tanto tecnológica quanto dos sistemas de informação. Essas mudanças surgem de forma rápida, aumentando, consideravelmente, os riscos associados aos empreendimentos de qualquer natureza.

Quando as empresas começam a entender que não são mais os clientes que precisam adaptar-se a seus produtos, e sim, elas é que precisam saber o que eles querem adquirir, surge o *marketing* de relacionamento. Dessa forma, inicia-se a passagem de um *marketing* direcionado a vendas para um *marketing* direcionado ao mercado, adotando-se práticas como pesquisas e análise de mercado, adequando seus produtos e serviços conforme as necessidades dos clientes, buscando melhorar a comunicação com o mercado, a promoção de vendas e os canais de distribuição (KOTLER, 2000).

Com o setor automobilístico não é diferente, pois competitividade e eficiência são mais importantes agora do que em qualquer outro momento na história da Indústria Automobilística. Os fabricantes automotivos, devido à concorrência internacional, estão sofrendo enorme pressão para manter os preços baixos e lançar novos produtos que atendam às exigências do consumidor.

Essa pressão vinda do mercado é mais um exemplo da necessidade de atualização mercadológica e de gestão com que os fornecedores automotivos terão de lidar. As preocupações incluem: proporcionar visibilidade das práticas de produção; solucionar os problemas logísticos de uma operação global; criar a transparência necessária para integrar instalações de produção no exterior; obter as informações necessárias em tempo real para integrar os processos globais da cadeia de abastecimento; controlar as despesas diante dos custos crescentes de energia, salários e benefícios de funcionários.

A Indústria Automobilística é um setor da economia mundial muito visada por todos os demais, visto que o crescimento em produção e venda supera qualquer outro da economia. A maior parte das ferramentas de gestão surgiu, ou algumas delas foram testadas, nessa indústria. Podemos afirmar, também, que o surgimento da própria administração se deu na época de Taylor, Fayol e Ford, momento em que foram sendo criados os conceitos administrativos dentro de empresas automobilísticas.

O crescimento da produção da Indústria Automobilística, como mostra a Tabela 1, requer que esta esteja à frente das outras empresas mesmo em termos de organização. A produção de automóveis, comparando o mês de abril de 2007 com abril de 2008, subiu 37,47%, enquanto o acumulado dos 4 primeiros meses do ano subiu 23,22%.

Tabela 1: Comparação de Produção de Veículo de 2007 X 2008.

Produção de Autoveículos										
	em unidades									
	Automóveis		Comerciais Leves		Caminhões		Ônibus		Total	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Janeiro	170.000	200.540	26.001	35.275	7.230	10.534	2.061	3.734	205.292	250.083
Fevereiro	166.627	205.393	25.454	32.683	8.980	12.384	2.750	3.312	203.811	253.772
Março	197.053	226.325	35.089	38.721	11.469	14.153	3.819	3.727	247.430	282.926
Abril	177.711	244.297	32.201	38.379	10.425	13.791	3.283	4.084	223.620	300.551
Subtotal Jan-Abr	711.391	876.555	118.745	145.058	38.104	50.862	11.913	14.857	880.153	1.087.332
Maio	209.824		31.585		12.070		3.938		257.417	-
Junho	197.884		33.523		11.980		3.583		246.970	-
Julho	213.140		37.055		12.326		3.687		266.208	-
Agosto	222.377		39.297		13.452		3.882		279.008	-
Setembro	201.307		35.643		12.331		3.199		252.480	-
Outubro	236.995		41.465		14.328		3.639		296.427	-
Novembro	217.013		37.939		13.205		3.226		271.383	-
Dezembro	178.471		31.025		9.256		2.020		220.772	-
Total do ano	2.388.402	876.555	406.277	145.058	137.052	50.862	39.087	14.857	2.970.818	1.087.332

Fonte: Anfavea

Fonte: Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/Index.html>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

O número de licenciamentos de veículos também cresceu muito do ano de 2007 para o ano de 2008, como mostra a Tabela 2, a seguir:

Tabela 2: Comparação de Licenciamento de Veículo de 2007 X 2008.

Licenciamento de autoveículos (nacionais e importados)										
em unidades										
	Automóveis		Comerciais Leves		Caminhões		Ônibus		Total	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Janeiro	123.269	169.530	22.114	35.798	6.218	7.965	1.330	1.666	152.931	214.959
Fevereiro	118.693	158.688	20.855	32.401	5.817	8.059	1.400	1.696	146.765	200.844
Março	155.536	182.356	28.146	38.473	8.009	9.501	1.759	1.817	193.450	232.147
Abril	143.987	205.460	26.009	42.466	7.579	11.091	1.745	2.229	179.320	261.246
Subtotal Jan-Abr	541.485	716.034	97.124	149.138	27.623	36.616	6.234	7.408	672.466	909.196
Maio	171.096	-	29.092	-	8.797	-	2.160	-	211.145	-
Junho	161.075	-	27.614	-	7.964	-	2.111	-	198.764	-
Julho	175.349	-	30.909	-	8.757	-	2.350	-	217.365	-
Agosto	187.803	-	36.017	-	9.166	-	2.270	-	235.256	-
Setembro	163.124	-	30.939	-	8.145	-	1.818	-	204.026	-
Outubro	194.575	-	37.920	-	9.738	-	2.218	-	244.451	-
Novembro	188.575	-	37.181	-	9.304	-	1.955	-	237.015	-
Dezembro	192.436	-	38.718	-	9.004	-	2.082	-	242.240	-
Total do ano	1.975.518	716.034	365.514	149.138	98.498	36.616	23.198	7.408	2.462.728	909.196

Fonte: Anfavea

Fonte: Disponível em: <<http://www.ANFAVEA.com.br/Index.html>>.

Acesso em: 20 abr. 2008.

Podemos observar que o crescimento acumulado dos 4 primeiros meses do ano teve um aumento de 32,24%, o que é um percentual muito alto ao se comparar com o ônibus no mesmo período, cujo percentual foi de 18,83%.

Contudo, o uso excessivo do automóvel, de um lado, causa impactos negativos, principalmente para as cidades, em termos de congestionamentos, alto nível de poluição ambiental, graves acidentes, entre outros. Essas questões comprometem, a cada dia, a qualidade de vida urbana. Por outro lado, CEDEÑO (1998) lembra que o aumento do padrão de vida e a mudança de atividades socioeconômicas são alguns dos fatores que contribuíram para a alteração das necessidades de deslocamento da população urbana.

BODMER e CEDEÑO (1999) identificam uma série de fatores que contribuem para um processo de mutação das cidades: reordenam o uso do solo, alteram a composição socioeconômica das periferias em expansão e, conseqüentemente, as necessidades de deslocamento de pessoas. Assim, não é surpreendente a tendência de queda na participação do transporte coletivo e o aumento do uso do veículo particular.

Outros motivos que levaram a esse crescimento do veículo particular foram: a preocupação das empresas automobilísticas estarem cada vez mais à frente no tocante à gestão, à qualidade, ao relacionamento com o cliente. Além disso, acrescenta-se a escolha do usuário por um transporte mais rápido, seguro, confortável e também a crise na demanda do transporte público ocasionada, principalmente, pela falta de atratividade do transporte público existente.

Segundo estatísticas da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbano (NTU), a quantidade anual de passageiros transportados pelos sistemas municipais de ônibus vem caindo a cada ano, conforme o Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1: Capitais brasileiras – Sistemas de Ônibus Urbanos – Passageiros transportados por mês – abril a outubro de 1994 a 2007.



Fonte: Pesquisa NTU junto a órgãos gestores e sindicatos de operadores.

Observamos que, se levarmos em consideração o mês de abril de 1994 a 2007, houve uma queda de 20,44% e, no mês de outubro, durante o mesmo período, a queda foi de 24,97%.

Nas mesmas capitais, os índices relacionados a passageiros transportados por quilômetro não é diferente, dado que, em relação ao mês de abril de 1994 a 2007, a queda foi de 29,05%, enquanto que no mês de outubro, foi de 25,93% no mesmo período, como se pode verificar no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2: Índice de Passageiro por Kilômetro (IPK) nas capitais brasileiras – sistemas de ônibus Urbano – abril e outubro de 1994 a 2007.



Fonte: Pesquisa NTU junto a órgãos gestores e sindicatos de operadores.

Contudo, a Indústria Automobilística é um dos setores da economia que mais crescem em todo o mundo, principalmente quando se leva em consideração o serviço de transporte público, por isso é necessário fazer um estudo acerca de todo esse poder de demanda, e também uma análise para verificar o que atrai os consumidores para esse tipo de transporte.

Esta dissertação tem o intuito de estudar, pesquisar e analisar os dois caminhos que levam a essa expansão; de um lado, o que fazem as indústrias automobilísticas de estratégia de *marketing* para chamar a atenção dos seus clientes e, de outro, o que buscam os consumidores ao escolherem o veículo particular como meio de transporte.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Estudar as principais práticas de *marketing* utilizadas pela Indústria Automobilística no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mostrar a expansão da Indústria Automobilística e do aumento de consumo de automóveis no Brasil.
- Identificar as razões de sucesso da Indústria Automobilística no Brasil.
- Descrever as principais estratégias de *marketing* adotadas pelas montadoras.
- Analisar as preferências declaradas dos usuários de automóvel.

1.3 Metodologia

A dissertação aqui proposta tem caráter exploratório, devendo ser dividida em três partes:

Primeira Parte:

Estudo exploratório em fontes de dados (livros, revistas e jornais, análise de *sites* referentes ao assunto, debates e palestras, além de pesquisa feita com pessoas relacionadas à área de *marketing*, bem como informações secundárias).

Segunda Parte:

Busca de dados complementares sobre escolhas de clientes pelo seguinte modo de transporte: veículo particular, saber por que esses consumidores preferem este modo e o

motivo que os levaram a esta escolha. Este levantamento será realizado por meio de pesquisas já concluídas e identificadas como fontes secundárias.

Terceira parte:

Análise do que fazem as empresas automobilísticas para chamarem a atenção de seus consumidores e o que os consumidores consideram ao escolher o veículo particular como modo de transporte.

1.4 Estrutura do trabalho

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Objetivo, Relevância, Metodologia e Estrutura do Trabalho

CAPÍTULO 2 – O *MARKETING* – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Fazer um levantamento teórico sobre o estudo da arte, mostrar como o tema é abordado por diferentes autores, esclarecendo os motivos da necessidade de se utilizarem ferramentas de *marketing*.

CAPÍTULO 3 – A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Estudo do setor industrial automobilístico através de um panorama geral e cronológico, análise desse setor no Brasil, seu surgimento e crescimento frente à globalização e também apresentar uma análise de pesquisas já realizadas sobre os atributos de escolha dos consumidores.

CAPÍTULO 4 – ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Estudo e análise do *mix* de *marketing* utilizado pela Indústria Automobilística para chamar a atenção de seus consumidores, por meio dos produtos, preços, praça, promoção, processos e pessoas.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este item será dividido em três partes: na primeira, será apresentada a conclusão, destacando-se os fatores de sucesso de automóvel; na segunda, serão formuladas

recomendações para que o transporte público se torne mais competitivo; e na terceira, serão apresentadas recomendações para que sejam realizados outros estudos.

CAPÍTULO 2

O *Marketing* – Conceitos e definições

2 O MARKETING – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O *marketing* representa o mercado em ação global, ou seja, pessoas em ação comprando e vendendo no mercado. Também pode ser definido como filosofia, atitude, postura do próximo milênio. Outra definição apresentada por KOTLER (2000, p. 51) é a seguinte: “Conhecer melhor seus clientes (atuais, potenciais, etc.) de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e a suas necessidades”. A compreensão do *marketing* será facilitada com algumas definições que serão apresentadas a seguir, por ser muito rico em conceitos. Segundo KOTLER (2000), o *marketing* é atender a necessidade de maneira lucrativa.

KOTLER (1999) esclarece que *marketing* é a arte de descobrir necessidades, explorá-las e lucrar com elas. A partir desses conceitos, entende-se que *marketing* é conhecer o que o cliente deseja, e com isso superar suas expectativas, através da diferenciação dos produtos e serviços.

O *marketing* corresponde à troca de valores mútuos, na qual cada participante obtém sua satisfação: “Marketing é o processo social e gerencial através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e procurando valores uns com os outros” (KOTLER, 1998, p. 3). Observando a conceituação de DRUCKER (1983), a importância primordial do consumidor é percebida em todos os setores da organização: “O marketing é o negócio inteiro olhado do ponto de vista de seus resultados finais, isto é, do ponto de vista do consumidor. Assim, a preocupação e a responsabilidade pelo Marketing devem penetrar em todos os setores da empresa.”

A partir da definição de GORGON (1998), pode-se afirmar que o *marketing* coloca o foco sobre quais clientes a empresa atenderá, e sobre o entendimento de suas expectativas e então sobre a colocação em vigor das capacidades dentro da empresa para retribuir essas expectativas.

Cabe aqui considerar a diferença entre *marketing* e Administração de *marketing* de acordo com KOTLER (2000, p. 30):

“Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e

serviços de valor com outros. [...] Administração de Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

O *marketing* e suas técnicas mercadológicas adquirem tal abrangência no mundo moderno, sendo utilizados em qualquer sistema econômico social tanto por empresas comerciais como por instituições sem fins lucrativos. Pode ser aplicado não só em empresas tradicionais, como também em operadoras de transporte sempre em busca de atingir e superar as expectativas dos clientes. Destaca-se que essa superação está cada vez mais difícil no mundo moderno em que vivemos.

Neste capítulo, abordaremos os conceitos, bem como o objetivo, o histórico, a função e a importância do *marketing*, a fim de fazer um levantamento do estado da arte para embasamento das análises posteriores. Também serão focalizadas as estratégias de *marketing* baseadas nos 6Ps (Produto, Praça, Preço, Promoção, Processos e Pessoas). Neste momento, será criado um quadro referencial em que serão levadas em consideração as ferramentas de gestão utilizadas em cada um dos Ps, para que, ao analisarmos a Indústria Automobilística em si, seja possível resgatar este e fazer uma comparação das ferramentas utilizadas nas empresas que produzem automóveis.

2.1 Histórico do *marketing*

O *marketing* evoluiu de uma forma surpreendente nos últimos 50 anos e, nesse período, podem-se considerar cinco gerações. Na primeira, que corresponde ao período de 1950/1960, encontram-se, nas empresas, algumas ferramentas de *marketing*, como propaganda, promoções de venda, vendas pessoais e distribuição, segundo dados da Associação de *Marketing* Promocional (AMPRO, 2006). As atividades de *marketing*, nessa época, geralmente, não estão organizadas em área específica.

Na segunda geração, que corresponde à década de 1970, o *marketing* passou a ter um espaço nos organogramas, o que corresponde à cultura organizacional amplamente inspirada no modelo neoweberiano de características burocráticas, em que a adoção da hierarquia e da especialização departamental se destaca.

Com o aumento da competitividade, o *marketing* evolui para uma terceira geração, com a descoberta de sua importância em todas as áreas, no início dos anos 1980.

Na quarta geração, considerada a partir da metade da década de 1990, as empresas descobrem a importância da imagem que o mercado tem delas.

E, finalmente, na quinta geração, ou seja, a atual, ocorre a desmassificação do mercado e sobressai a importância do computador, principalmente pela possibilidade de armazenagem de informações sobre o consumidor em banco de dados. Com essa evolução, o *marketing* passou a ser de vital importância às empresas, para determinar as necessidades e os desejos dos clientes, levando-as a adaptar-se para promover a satisfação desses desejos como forma de alcançar os objetivos da organização.

Ao se observar a história das empresas, constata-se a mudança do foco gerencial através dos anos, nos diferentes setores econômicos no mundo inteiro (FERNANDES, BODMER, 1995).

Segundo CEDEÑO (1998), o *marketing* teve de acompanhar esta tendência, o valor para o cliente deve passar a ser parte da cultura das empresas, porquanto, é para ele que se produz um bem ou serviço. No entanto, precisa ser aprimorado através dos elementos de *marketing*, isto é, acertar seu foco ou mercado-alvo, como comunicar-se com ele e conhecê-lo melhor para colocar seu produto ou serviço no mercado certo e na hora certa.

As empresas estão evoluindo junto com os conceitos de *marketing* e as ferramentas de gestão, contudo, é preciso acelerar esse processo. O *marketing* sempre foi associado ao mercado de produtos, de maneira geral, mas os seus conceitos são aplicados aos serviços. COWELL (1984) descreve-o como a forma pela qual as organizações adaptam seus próprios recursos humanos, financeiros e físicos às necessidades de seus clientes. O autor cita a definição dada pelo Instituto de *Marketing*, a qual coloca o *marketing* como o processo gerencial responsável pela identificação, antecipação e satisfação dos clientes, atendendo aos requerimentos de lucro.

Segundo LOVELOCK (2001), as empresas de serviços estão passando por um período de mudanças revolucionárias; os empregados inovadores que oferecem novos padrões de serviço têm encontrado sucesso em mercados nos quais os concorrentes já estabelecidos não estão conseguindo agradar. O autor afirma que as empresas já estabelecidas e com pouca característica para inovação encontram dificuldades para manter a lealdade do cliente em face a fatores como: características dos novos produtos, melhor desempenho, redução dos preços, promoções inteligentes e introdução de

sistemas de entrega mais convenientes, com alta tecnologia.

2.2 Objetivos do *marketing*

O objetivo do *marketing* é operar um negócio, buscando atender o consumidor, é administrar com visão de longo prazo. Os administradores devem, portanto, orientar-se pelas variáveis que causam impacto no processo de satisfação do consumidor e buscar, no *marketing*, o respaldo para um gerenciamento eficaz, produtivo e com possibilidade de perenizar o negócio.

O uso sistematizado das técnicas de *marketing* permite visualizar melhor as lacunas existentes entre as necessidades do mercado consumidor e os atributos do produto oferecido. O mercado consumidor continua existindo, os produtos são necessários para satisfazer as necessidades das pessoas, e, se há empresas encerrando as atividades, isso pode significar que não estão utilizando as ferramentas adequadas ou se trata de desinformação por parte de seus gestores. De qualquer forma, a existência de tais fatos é uma triste realidade que precisa mudar. Como uma empresa se caracteriza pela pluralidade de atividades, são necessários vários instrumentos para dar suporte ao gerenciamento do negócio (KOTLER, 2000).

O *marketing*, sendo um desses instrumentos, tem como objetivo estabelecer facilidades para a empresa melhor alcançar o mercado-alvo, oferecendo produtos que sejam os mais apropriados para atender às necessidades e aos desejos dos consumidores. Permite, ainda, constante aferição da percepção dos consumidores em relação ao produto ofertado e aos concorrentes, de forma a medir a força da empresa e o posicionamento que ocupa na mente das pessoas. Trata-se, portanto, de uma gama de atividades que deve ser utilizada na rotina do gerenciamento do negócio visando à conquista da preferência do consumidor (KOTLER, 2000).

Conforme CHURCHILL e PETER (2003), o objetivo do *marketing* também pode ser chamado de “orientação para o *marketing*”, que visa compreender as necessidades e os desejos dos clientes, além de construir produtos e serviços para satisfazê-los. Segundo os autores, o *marketing* tem o objetivo maior de criar valor para o cliente, que visa sempre à satisfação dos mesmos. Esse valor está voltado para seis princípios:

- Princípio do cliente: concentra-se nas atividades de *marketing* que criam e fornecem valor para o cliente;
- Princípio do concorrente: oferece um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência;
- Princípio proativo: muda o ambiente para melhorar as chances de sucesso;
- Princípio interfuncional: usa equipes interfuncionais para elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades do *marketing*;
- Princípio da melhoria contínua: melhora continuamente o planejamento, a implementação e o controle do *marketing*;
- Princípio do *Stakeholders*: considera o impacto nas atividades de *marketing* sobre outros públicos interessados na organização.

De acordo com URBAN e URBAN (2006), o *marketing* tem como objetivo motivar as pessoas a realizarem trocas. E principalmente concretizar essas trocas em um mercado com uma enorme quantidade de produtos e marcas, disputando a preferência do consumidor.

GRÖNROOS (1995 *apud* MARTINS, BODMER, 2000) apoia a ideia de que o *marketing* gira em torno dos relacionamentos com os clientes e das trocas que representam o objetivo das partes envolvidas. Para ele, o *marketing* deve estabelecer, manter e ressaltar os relacionamentos com clientes e outros parceiros de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos por meio das trocas e do cumprimento de promessas.

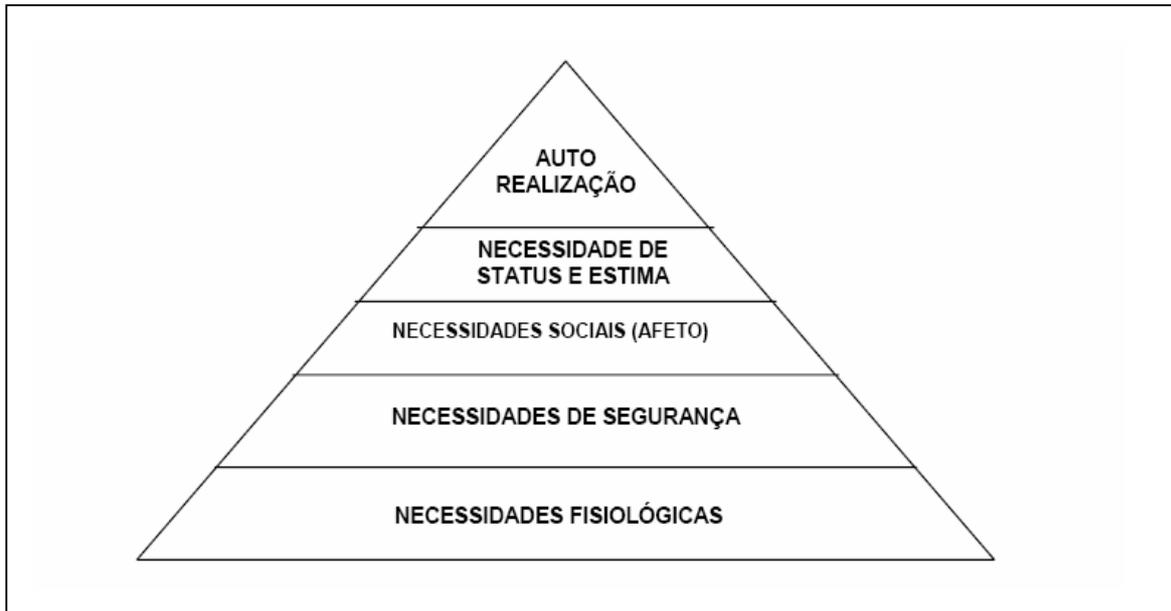
E, finalmente, é manter a empresa atualizada com as mudanças em seu ambiente mais amplo e no ambiente competitivo. Essas forças de mudança são: clientes cada vez mais sofisticados, a mudança de uma ênfase em transação de vendas unitárias para relacionamentos com os clientes a longo prazo, o papel da tecnologia da informação em mudar a forma como os mercados e as organizações trabalham, o desenvolvimento de uma organização em rede, que consiste em um grupo de empresas colaborando entre si para explorar suas competências essenciais ligadas por uma mistura de alianças estratégicas.

2.3 Funções do *marketing*

ALMEIDA (2000) define *marketing* como sendo toda a atividade dirigida para a satisfação das necessidades do consumidor. Tais necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos e serviços. Essa compra pode ser impulsionada por uma necessidade fisiológica ou psicológica. Assim, conhecendo e estudando tais motivações, as empresas podem produzir bens e serviços que atendam ao público-alvo e, através do *marketing*, conquistar e fidelizar seus clientes.

O *marketing* tem como matéria-prima principal as necessidades e os desejos humanos. As necessidades humanas são estados de privação de algumas satisfações básicas, como água e vestuário; já os desejos são carências por satisfações específicas. Em 1943, MASLOW (*apud* CORDEIRO, 1975) publica um trabalho conhecido no mundo inteiro, em que descreve as necessidades humanas por meio de uma pirâmide. O autor define as necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo), as de segurança (sobrevivência física), as de relacionamento (a aceitação pelo meio e o sentido de importância), as de estima e *status* (relevância, domínio, reputação, prestígio) e, por fim, as de auto-realização (desejo de conhecer, compreender, sistematizar, organizar e construir um sistema de valores). Ele estabelece, ainda, que as necessidades fisiológicas (a base da pirâmide) dominam o comportamento da pessoa até que sejam satisfeitas, em seguida, a segunda torna-se preponderante até que seja satisfeita e, nesta ordem, até a última. As necessidades não são criadas por empresas ou pela sociedade, elas são inerentes à condição humana.

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: MASLOW (1975 *apud* CORDEIRO, p. 337-366).

Vários produtos podem satisfazer uma necessidade, e o que dirige o consumidor a esses produtos são os conceitos de valor, custo e satisfação. Conforme KOTLER (2000), a administração de *marketing* é o esforço para atingir objetivos desejados de troca com mercados-alvo. Além disso, quatro filosofias podem orientar as ações de *marketing*: orientação da produção – considerando que os consumidores dão preferência a produtos de baixo custo e fáceis de encontrar, a principal tarefa é orientar a produção de forma a melhorar a produtividade e a distribuição; orientação para o produto – os consumidores preferem produtos de qualidade a preços adequados; orientação para vendas – a necessidade de estímulos à compra é suprida através de esforços agressivos de promoção e vendas; orientação para o *marketing* – a principal tarefa da empresa é determinar as necessidades e os desejos dos clientes, satisfazendo-os.

DRUCKER (1973, p. 64-65), um dos mais importantes teóricos da administração, retrata o papel do *marketing* da seguinte maneira:

“Pode-se assumir que sempre haverá a necessidade de alguma venda. Mas o propósito do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e entender o consumidor de maneira que o produto se ajuste a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deve resultar em um consumidor que esteja disposto a

comprar. Depois, será necessário apenas tornar o produto ou serviço disponível...”

No entanto, muitas pessoas veem o *marketing* de modo restrito, apenas como a arte de encontrar formas inteligentes de dispor os produtos de uma empresa. Mas o verdadeiro *marketing* envolve menos a arte de vender o que se faz do que a arte de saber o que fazer. Uma organização consegue conquistar a liderança de um mercado quando compreende as necessidades do consumidor e encontra soluções que satisfaçam essas necessidades por meio da inovação, da qualidade dos produtos, dos serviços e do atendimento prestados ao consumidor.

DRUCKER (1995) afirma que *marketing* e inovação são as únicas funções básicas em *business*. *Marketing* e inovação produzem resultados, logo, todo o resto são custos.

2.4 Importância do *marketing*

Ressalta-se que, por mais de 50 anos, as teorias de *marketing* estiveram centradas apenas no *marketing* de bens físicos. Com o crescimento das operações de serviços comerciais de larga escala, nos anos 1960 e 1970, tais como bancos, acomodações e serviços de alimentação, dentre outros, conseqüentemente no *marketing* de serviços, sua importância foi tomando grandes proporções dentro das organizações (KOTLER, 2000).

A partir daí, o *marketing* passou a exercer uma função estratégica nas empresas que buscam conhecer principalmente o mercado e os consumidores através do desenvolvimento de técnicas de pesquisa. Apesar de a criação de produtos estar voltada para a satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores, o processo de recrutamento de clientes ainda estava muito voltado para a conquista da venda (KOTLER, 2000).

Atualmente, vivencia-se a “era do *marketing* de relacionamento”, focada não mais na própria venda, mas nos participantes da compra. A era do *marketing* de relacionamento reconhece a importância da manutenção do cliente e tem a filosofia dos negócios mais centrada nos fornecedores e na manutenção dos clientes, buscando desenvolver relacionamentos de longo prazo. Pela abordagem do *marketing* de

relacionamento, a empresa como um todo está orientada para o mercado. É uma perspectiva de negócios que transforma o consumidor no foco das operações totais de uma empresa. A organização orientada para o mercado entende as preferências e exigências dos consumidores e, efetivamente, lança as habilidades e os recursos de toda a organização para satisfazer os consumidores.

A maneira mais ampla de se conseguir comunicar com clientes atuais e potenciais e com o mercado é pela Administração da comunicação de *marketing*. Esta é formada pelo que alguns autores denominam “*Mix de comunicação de marketing*”, “Composto de *marketing*” ou “Composto promocional”.

No *marketing* moderno, a comunicação eficaz é desenvolvida em um processo, no qual é necessário identificar o público-alvo, determinar os objetivos da comunicação e desenvolver uma mensagem eficaz, capaz de atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e incitar à ação da compra (KOTLER, 2000). O autor afirma: para que a empresa possa atingir uma comunicação eficaz, poderão ser utilizados diversos canais de comunicação, lembrando que comunicação por canais pessoais é aquela na qual duas ou mais pessoas comunicam-se pessoalmente (em forma de diálogo ou exposição para uma plateia); e, na comunicação por canais, não-pessoais, as ferramentas de comunicação são a mídia, os eventos, entre outros.

O padrão atual do mercado indica mudanças constantes e rápidas em todas as áreas de uma empresa, especialmente no *marketing*, com a adesão de novas tecnologias, consumidores mais criteriosos, novos mercados e aumento da concorrência. NICKELS e WOOD (1999) descrevem, numa ordem de prioridade, oito processos que podem auxiliar o processo decisório de *marketing*, os quais serão apresentados na Figura 2, a seguir:

Figura 2: Os oito processos universais do *marketing*.



Fonte: NICKELS, WOOD, 1999, p. 13.

Visando ao desenvolvimento de estratégias, ao aumento da lealdade e ao incremento das vendas, o *marketing* pode ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa, bem como seu desenvolvimento tecnológico, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo. Dessa forma, saber quais os hábitos dos clientes, ou seja, o que buscam, o que esperam, além de oferecer-lhes aquilo que eles nem sabem que procuram, torna o *marketing* uma das mais poderosas ferramentas a serem utilizadas neste século.

2.5 Marketing de Serviços

O setor de serviços representa mais da metade da economia no Brasil e engloba múltiplas atividades, envolvendo empresas, profissionais liberais, instituições públicas e privadas, além de organizações sem fins lucrativos.

Uma das únicas formas de uma empresa tornar-se competitiva e apresentar diferenciais perceptíveis junto a seu consumidor será o aprimoramento constante da qualidade na prestação de serviços, focando, sobretudo, o atendimento às necessidades do cliente, isto porque os clientes estão aumentando de modo rápido o seu nível de exigência, já que estão mais bem informados e buscando, incessantemente, novidades no mercado.

O *marketing* de serviços assemelha-se, em vários aspectos, ao *marketing* de produtos tangíveis ou bens, pois, do ponto de vista do *marketing*, bens e serviços não são drasticamente diferentes. Ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca e devem ser oferecidos em locais apropriados por preços aceitáveis.

Embora o processo de identificar e satisfazer as necessidades dos mercados-alvo e criar valor seja essencialmente o mesmo para bens e serviços, a natureza dos serviços cria desafios especiais. Portanto, é preciso estar atento para as diferenças entre bens e serviços, como mostra o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Características que distinguem serviços de bens.

Características que distinguem serviços de bens		
Características	Serviços	Bens
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes.	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Perecibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultado, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece.	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.
Esforço do cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços.	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.	As variações da qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Fonte: CHURCHILL, 2003, p. 293.

Como podemos perceber, a diferença entre os serviços e bens são marcantes, sobretudo no resultado final, implicando diferenças também no trabalho de *marketing*.

O *marketing* de serviços está voltado, basicamente, para o tratamento adequado do consumidor, na interpretação e leitura adequada de suas necessidades, levando-se em conta os fatores que influenciam em seu comportamento.

Nenhuma ação de *marketing* pode ser desencadeada se não tivermos uma base de conhecimento sobre comportamento do consumidor. As empresas têm a obrigação de conhecer bem seu público-alvo. Sob esse ponto de vista, as empresas têm que suprir, de forma adequada, os medos, as angústias e as dúvidas do consumidor, estabelecendo um canal direto de comunicação com ele, conquistando sua credibilidade.

As empresas se tornarão mais competitivas se, antes de planejarem uma investida estratégica (*marketing* tradicional), focalizarem o mercado para obter o registro de necessidades e expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho atual de sua empresa e da concorrência. Esta abordagem é relevante porque as

necessidades e expectativas dos clientes em relação aos serviços mudam, na medida em que essas necessidades serão satisfeitas. Por conseguinte, proporcionar a seu cliente um atendimento personalizado é uma das formas mais importantes de a empresa diferenciar seu produto.

2.6 As principais ferramentas de *marketing*

Consciente do aumento da concorrência, as empresas estão valendo-se de técnicas de *marketing* cada vez mais modernas para atrair o consumidor final. Na visão de KOTLER (2000), o mercado não é mais o mesmo. Ele está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, como o avanço tecnológico, o processo de globalização e a desregulamentação. Essas grandes forças têm criado novos comportamentos e desafios:

“Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem da maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor” (KOTLER, 2000, p. 48).

Na expressão de KOTLER (1978, p. 11), a segmentação de mercado consiste em sua divisão em partes bem homogêneas, em que cada parte possa ser concebivelmente selecionada como um mercado-alvo a ser atingido por um composto de *marketing* distinto.

Já URBAN e URBAN (2006) acreditam que, dentre as estratégias de *marketing*, estão as definições estratégicas da empresa perante o mercado: segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo, posicionamento e estratégias competitivas.

Segundo KOTLER (1978, p. 38), a troca é o conceito central do *marketing*, pois exige a oferta de valor a alguém em troca de valor. Assim, o *marketing* busca saber como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas. Uma empresa, portanto,

não deve se orientar para dentro, para seus próprios produtos, mas para fora, ao encontro das necessidades de seus consumidores. Já CEDEÑO (1998) afirma que a abordagem que a empresa fará do *marketing* é uma decisão estratégica, e essa questão deve ser respondida pelas empresas antes de se voltar à prática e fazer qualquer empreendimento relacionado a ele.

KOTLER (1978, p. 60) salienta que, em meados da década de 1950, as organizações começaram a reconhecer que se sairiam melhor se tentassem servir a uma necessidade dos consumidores em vez de tentar impor-lhes seu produto. As empresas começaram a investir em pesquisas para descobrir quais são as necessidades das pessoas e como estas poderiam ser satisfeitas.

KOTLER (1998) também afirma que entender as ferramentas da Administração, dentre elas o *marketing*, como uma filosofia é realmente se aperceber de que este não é sinônimo de vendas ou mera promoção, mas, sim, uma estratégia para atender aos desejos e às necessidades de seus clientes. Atualmente, na comunicação com o mercado, podemos contar com diversas ferramentas de *marketing*, tais como relacionamento com o cliente, utilização do composto de *marketing* e estratégias de diferenciação.

Segundo CEDEÑO (1998), o sucesso das estratégias de *marketing* depende tanto da priorização feita pela empresa do *composto de marketing* quanto do conhecimento de suas interdependências. A priorização deve ser feita em função dos usuários, mas visando atingir os objetivos da empresa.

2.6.1 Composto de *marketing*

O composto de *marketing*, também chamado de 4P's (Produto, Preço, Praça e Promoção), é um conjunto de ferramentas à disposição do administrador para programar uma estratégia de *marketing*. Os 4P's representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de *marketing* disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista da empresa compradora, cada ferramenta de *marketing* é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Por isso as empresas vencedoras serão as que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com uma comunicação efetiva (KOTLER, 2000).

Segundo CEDEÑO (1998), a maneira mais tradicional de abordar o *marketing*, e talvez a mais conhecida, é a do *composto de marketing*. Essa abordagem, como tantos outros conceitos, surgiu na área de produção, ou seja, estava direcionada para os produtos e foi adaptada pela área de serviços.

KOTLER (2000) define *marketing* como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. Após essa definição, fica claro que o centro das atividades de *marketing* é o consumidor, e é para ele que toda organização direciona suas estratégias para atender da maneira mais satisfatória às necessidades e aos desejos de seu público-alvo.

Desse modo, pode-se afirmar que é através do *marketing* que as organizações conseguirão conquistar e fidelizar seu cliente, precisando, para isso, utilizarem-se de algumas ferramentas essenciais. Embora muitas outras variáveis estejam envolvidas, a tomada de decisões em *marketing* tem, na maioria das vezes, o composto mercadológico como suporte.

Esses 4P's foram definidos sob o ponto de vista do vendedor e não do consumidor. Um comprador, ao avaliar um produto ou serviço, pode não o ver da mesma maneira que o vendedor, e o ideal é que eles sejam descritos do ponto de vista do público consumidor, que são chamados os 4C's, sendo que, para cada P, existe um C correspondente, conforme se pode verificar no Quadro 2, a seguir (KOTLER, 2000).

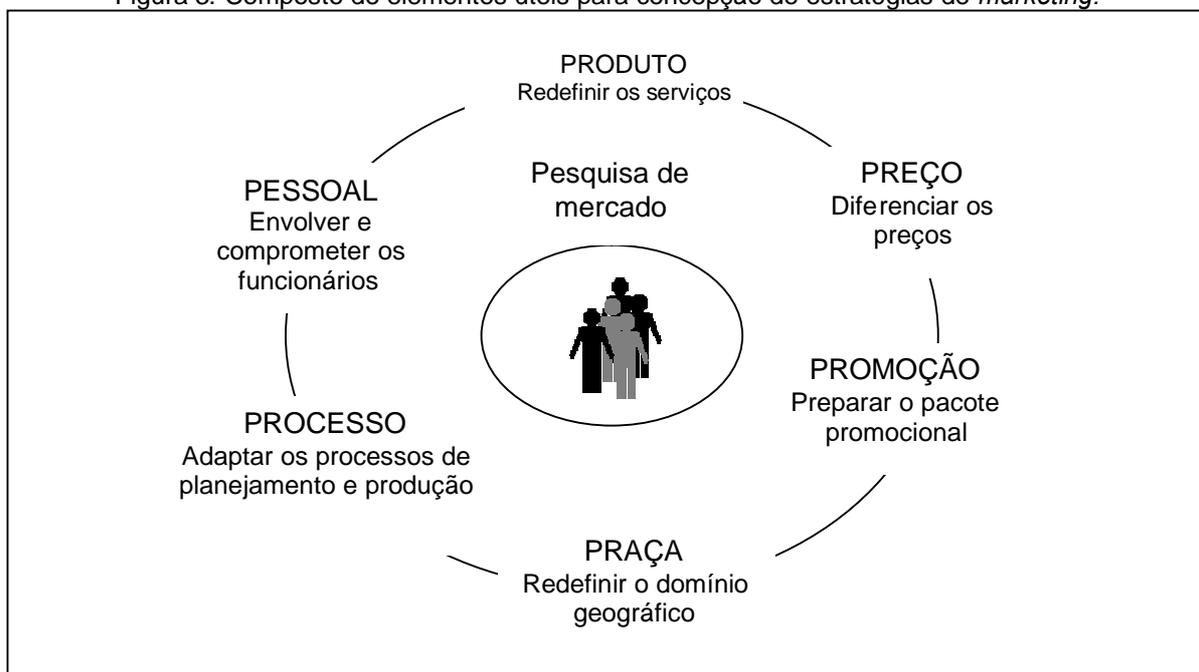
Quadro 2: Os 4p's e 4c's.

Os 4p's e 4c's	
4 P's	4 C's
Produto	Valor Para o Cliente
Preço	Menor Custo
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Adaptado pelo autor.

Porém, com as mudanças ocorridas nas empresas, foi estipulado um novo composto de *marketing*, mais abrangente e mais completo, é o chamado 6 Ps em que, além dos quatro já existentes, foram agregados processos e pessoas, como mostra a Figura 3, a seguir:

Figura 3: Composto de elementos úteis para concepção de estratégias de *marketing*.



Fonte: Material de aula de Milena Bodmer, em 2007.

Dentro dos 6Ps, levando-se em consideração o mercado de transporte público, foi adaptado do material de aula o Quadro 3, que especifica o que cada “P” deve analisar.

Quadro 3: Especificação do Composto de *marketing* para o transporte público.

Especificação do Composto de <i>marketing</i> para o transporte público					
Produto	Preço	Promoção	Praça	Processo	Pessoal
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia • Atendimento • Operação • Serviços Complementares 	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis • Vendas Antecipadas • Intermodalidade • Integração • Descontos 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem • Informação ao usuário • Interação com usuário 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição de linhas • Itinerários • Modos complementares • Infraestrutura • Interação 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de informações gerenciais • Dinâmica gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Participação • Recompensa

Fonte: Material de aula de Milena Bodmer, em 2007.

2.6.1.1 Produto

As pessoas não pensam somente em um produto, serviço ou ideia, mas na satisfação que oferecem. O valor de um produto está na capacidade que ele tem de ajudar a satisfazer as necessidades do usuário.

Segundo KOTLER (2000), a base de qualquer negócio é um produto ou serviço, razão pela qual uma empresa tem por objetivo oferecer um produto de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e, até mesmo, pagar mais alto por ele.

Criar valor ou agregar valor ao produto fará com que os clientes reconheçam que o preço pedido pelo produto é justo, apesar de mais alto do que os valores praticados pelos concorrentes. Lançar um produto é saber enfrentar a competição de seus concorrentes e, muitas vezes, sair na frente; mas é acima de tudo o lançamento ou aperfeiçoamento de um produto que poderá atender às necessidades do consumidor. Para criar um produto, é preciso fazer algumas considerações que são essenciais para a sua permanência no mercado, por exemplo, definir suas características físicas – variedade de produtos, qualidade, *design*, embalagem, tamanho, entre outras – baseadas nas necessidades e expectativas do público que se pretende atingir.

Pelas afirmações e interpretações de KOTLER (2000), em geral, os profissionais de *marketing* compreendem que o desafio está em criar uma diferenciação relevante e singular. No final deste capítulo, serão apresentadas todas as diferenciações (diferenciação por preço, por atributos e benefícios dos produtos, por serviços agregados, por canal de distribuição, por imagem). Além disso, eles podem acrescentar uma diferenciação psicológica, tal como prestígio, superioridade ou segurança.

Também, de acordo com KOTLER (1998), quando a empresa define o conceito central do produto, ela precisa definir o caráter do espaço em que o produto novo tem de ser posicionado, que o autor chama de posicionamento de produto. Para estabelecer o posicionamento de um produto, é necessário que se construa um nome (marca) na mente dos consumidores, valorizando as suas vantagens frente aos concorrentes. Segundo LOVELOCK (2001), o produto principal deve ter um pacote de elementos suplementares, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e ao grau de desempenho dos produtos concorrentes.

Vincular a oferta de benefícios extras ao produto-serviço central (de qualquer atividade econômica) caracteriza, segundo KOTLER (*apud* MARTINS, BODMER, 2001), o *produto-serviço* ampliado.

2.6.1.2 Preço

Preço é o valor pago pela posse de um bem ou serviço. A determinação do preço recebe diversas influências externas. Uma das áreas mais difíceis para decisão de *marketing* é a estratégia de preço, que trata de métodos de estabelecimento de preços lucrativos e justificáveis. Assim, dentro do composto mercadológico, conforme KOTLER (2000), o preço difere dos outros três elementos no sentido em que gera receita, sendo que os demais geram custos.

O valor a ser definido deverá ser aquele que dê lucro com o intuito de: promover a sobrevivência da empresa para continuar proporcionando a satisfação do consumidor, lançando os produtos que irão dar mais lucro ao cliente; investir na formação da equipe de vendas e *marketing* para melhor distribuir os produtos; investir em assistência técnica para apoiar os clientes e os produtos, além de investir em propaganda. Quando um produto é lançado e ele é exclusivo no mercado, é possível trabalhar com um valor mais alto, tal como quando se fala de um produto de consumo restrito à classe A, por exemplo. Nesses casos, o que pesa na venda não é o preço, mas a satisfação de ser exclusivo, este é o chamado juízo de valor. Vemos esse exemplo quando uma pessoa compra uma Ferrari exclusiva ou de série limitada, ela compra pela satisfação de ter o bem almejado ou a *staff*.

LOVELOCK (2001) assevera que as responsabilidades desse item do composto de *marketing* não se limitam às tarefas tradicionais de estabelecer o preço de venda aos clientes, fixação de margens para o comércio e definição de condições de crédito. Esta estratégia também reconhece e busca minimizar outros custos em que os clientes podem incorrer ao acompanharem e utilizarem um serviço, entre os quais podem ser citados tempo, esforço físico e mental, além de experiências sensoriais negativas.

2.6.1.3 Praça (Distribuição)

Os profissionais de *marketing* desenvolvem estratégias de distribuição para assegurar que seus produtos estejam disponíveis em quantidades apropriadas nos lugares e momentos certos. A distribuição envolve toda a atividade que visa conduzir fisicamente o produto do fabricante até o consumidor final. É necessário criar e utilizar os canais de distribuição que definem o caminho que o produto percorrerá até seu destino final.

De acordo com os estudos de KOTLER (2000), percebe-se que os consumidores, hoje, conseguem comprar uma variedade maior de mercadorias a partir de sua própria casa, em vez de tirar o carro da garagem, enfrentar trânsito, dificuldades com estacionamento e filas nas lojas. As pessoas se veem com menos tempo disponível e mais facilidade em adquirir esses bens de consumo. As compras feitas em lojas têm crescido pouco, ao passo que alguns canais voltados para compras em casa estão crescendo mais. A escolha da praça e/ou região de atuação de um produto, muitas vezes, é determinante para o sucesso de vendas. Então, de nada adianta definir corretamente um produto se o mesmo não é exposto de forma adequada.

Segundo (2001), a entrega do produto envolve decisão sobre o lugar e o tempo da entrega, podendo envolver canais de distribuição física ou eletrônica (ou ambos), dependendo da natureza do que está sendo fornecido. As empresas podem entregar os produtos diretamente para os clientes ou para organizações intermediárias, tais como pontos de varejo de outras empresas que recebem uma porcentagem do preço de venda para executar certas tarefas associadas à venda, serviço e contato com o cliente.

2.6.1.4 Promoção

Trata-se do elemento do composto de *marketing* responsável pela comunicação, também denominado composto promocional, em que se misturam e se confundem as ferramentas de divulgação do produto: “A propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma ideia” (KOTLER, 2000, p. 333). A propaganda é considerada o maior estímulo para

criar a demanda de um produto através dos meios de comunicação. Essa estratégia é muito utilizada, pois coloca o objeto a ser promovido em todos os lugares, chegando às casas por intermédio da televisão, do rádio, da internet ou nas ruas, através de *outdoor*, painéis e outros: “Os anúncios trabalham mais a mente das pessoas que com seu comportamento – esse é o território da promoção de vendas” (KOTLER, 2000, p. 335).

A promoção de vendas consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo de curto prazo que visa estimular a comercialização de um produto ou serviço. É o elo de comunicação entre vendedores e compradores. Trata-se de uma estratégia que estimula os consumidores a testarem produtos até então desconhecidos por eles, passando a atrair novos clientes, antes fiéis a uma marca concorrente. Comparada com a propaganda, a promoção de vendas possui uma grande vantagem, ou seja, a provocação de uma reação mais imediata.

Para se manter no mercado em condições favoráveis de concorrência, é importante também intensificar o trabalho de relações públicas dentro de uma empresa, afinal “Relações Públicas envolve uma variedade de programas destinados a promover a imagem da empresa ou seus produtos” (KOTLER, 1998), sendo também responsável pela fixação da imagem institucional e para melhorar o relacionamento com os diversos públicos-alvo. Os departamentos de Relações Públicas precisam alimentar, com informações precisas e atraentes, uma rede de comunicação. Esses profissionais necessitam comunicar-se com seu público interno e seus diferentes públicos externos para deixá-los informados do que está acontecendo na organização: “Alguns especialistas afirmam que a probabilidade de os consumidores serem mais influenciados pelo texto editorial é cinco vezes maior do que pela propaganda” (KOTLER, 1998, p. 345).

Os 4P’s, além de todas as outras características pertinentes a cada um deles, devem ser considerados não de forma isolada, mas complementando-se para obterem resultados cada vez mais satisfatórios. É necessário que haja uma integração de suas comunicações de *marketing* para se obter um resultado positivo e muito mais eficiência no que se pretende comunicar. Quando isso não acontece, pode-se afirmar que não existe comunicação integrada de *marketing*.

2.6.1.5 Pessoas

O quinto “P” é o de pessoas que, na atualidade, vem ganhando espaço na empresa. Essas pessoas estão relacionadas ao conceito de cliente externo e interno. Clientes internos, os protagonistas da ação, são os atores que interagem nos processos produtivos, lutando por objetivos comuns: os objetivos organizacionais. Todos desempenham funções de prestação de serviços, seja para clientes, seja para os outros. Os clientes externos constituem o objetivo maior do processo produtivo. É considerado como toda pessoa que entra em contato com uma empresa para solicitar um serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir informação.

Segundo LOVELOCK (2001), muitas estratégias dependem da interação direta e pessoal entre clientes e funcionários de uma empresa. Essa interação influencia muito as percepções de qualidade pelo cliente. As empresas bem sucedidas empenham considerável esforço no recrutamento, treinamento e motivação de seus profissionais, principalmente daqueles que entram em contato direto com os clientes.

2.6.1.6 Processos

Neste item, está a interação dos processos de planejamento ao processo de produção, sempre em busca da qualidade para atingir a satisfação dos clientes. Nos processos, entram as ferramentas da Administração que envolvem toda a organização.

Segundo LOVELOCK (2001), a criação e entrega do produto final ao cliente dependem de uma série de processos eficazes. O processo descreve o método e a sequência dos sistemas operacionais. Os processos mal concebidos podem irritar os clientes, devido à entrega lenta, à burocracia e aos processos ineficazes. Da mesma forma, processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal da linha de frente, resultam em baixa produtividade e aumentam a probabilidade de falhas nos serviços.

2.6.2 *Marketing* de relacionamento

As premissas do *marketing* de relacionamento vêm da literatura do *marketing* de serviços. Leonard Berry foi quem introduziu, em 1983, o termo na literatura de *marketing*. Ele apresentou uma visão ampla do *marketing* de relacionamento, definindo seu papel estratégico dentro das organizações. Ressalta que atrair novos clientes deve ser apenas um passo intermediário no processo de *marketing*, e que o *marketing* deveria atuar, principalmente, na manutenção de clientes, com especial ênfase nos relacionamentos mantidos com os melhores clientes. Dessa forma, solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los bem é aquilo que deveria ser considerado *marketing*. BERRY (2001) afirma que *marketing* de relacionamento inclui as atividades de atrair, manter e incrementar o relacionamento com os clientes. A satisfação dos clientes e sua fidelização são formas de alcançar maior competitividade.

GRÖNROOS (1993, p. 138) esclarece que:

“[...] marketing é estabelecer, manter e incrementar os relacionamentos com os clientes e outros parceiros, para obter lucro e alcançar os objetivos das partes interessadas. O que é obtido através de trocas mútuas e cumprimento de promessas.”

Assim, a partir das considerações apresentadas, pode-se concluir que a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes deve ser a principal preocupação de uma organização e que todas as tarefas de *marketing* devem ser dirigidas para a construção e manutenção desses relacionamentos. SHANI e CHALASANI (1992, p. 33) definem *marketing* de relacionamento como:

“[...] um esforço integrado para identificar, construir e manter uma rede de relacionamentos com consumidores individuais e fortalecer continuamente esta rede com benefícios mútuos para ambos os lados através de contatos interativos, individualizados e com agregação de valor em um longo período de tempo.”

Da mesma forma que BERRY, MCKENNA (1992) define *marketing* de relacionamento sob uma visão mais estratégica, indicando a colocação do cliente em primeiro plano, alterando o papel do *marketing* para o envolvimento do cliente. O autor afirma que *marketing* tem relação com processo, não com táticas promocionais, isto é, a propaganda reforça a posição no mercado, mas não as cria.

O *marketing* de relacionamento também é considerado como a retenção de clientes através de várias técnicas denominadas *aftermarketing*, cujo objetivo é manter os clientes em contato com a organização depois que a compra é realizada (VAVRA, 1993).

Numa visão mais recente, alguns autores apresentam ferramentas tecnológicas que poderiam auxiliar a manutenção dos relacionamentos individuais com os clientes, através da utilização do conhecimento armazenado sobre eles para a definição de estratégias de retenção (CURRY, 2000, PEPPERS, ROGERS, 1997). Já numa visão mais ampla, o *marketing* de relacionamento é definido como o processo contínuo de cativar clientes ou usuários finais por meio de atividades e programas cooperativos e colaborativos, com o objetivo de criar ou incrementar o valor econômico mútuo, com redução de custos (PARVATIYAR, SHETH, 2002). Tal definição o considera como uma disciplina que trata principalmente dos relacionamentos com os clientes, mas não deixa de dar atenção ao conjunto de outros relacionamentos mantidos com fornecedores e parceiros.

KOTLER (2000) considera o *marketing* de relacionamento uma mudança de paradigma aplicado ao *marketing* tradicional, cujo foco desloca das transações para os relacionamentos.

Os fundamentos básicos do *marketing* de relacionamento estão na necessidade de um alto nível de satisfação dos clientes não só por meio de produtos ou serviços de qualidade, mas também com o relacionamento mantido. Isso leva a outro conceito, o valor da retenção de clientes para o sucesso das empresas. A retenção está diretamente ligada à rentabilidade de um negócio (PECK *et al.*, 1999). Tradicionalmente, o gerenciamento do *marketing* está fundamentado no *mix* de *marketing*. KOTLER (2000) afirma que alguns críticos acham que esta estrutura peca por omissão ao não considerar outras atividades importantes, sustentando, ainda que esse conceito vê o mercado apenas do ponto de vista dos vendedores e não dos clientes.

O *marketing* de relacionamento tem muitas atribuições, tanto acadêmicas quanto profissionais, várias ideias e modelos teóricos lhe são propostos. Mesmo sendo considerado como tática de *marketing* para alguns autores ou como quebra de

paradigmas para outros, a maior parte das publicações considera a sua adoção como uma decisão estratégica (BERRY, 2001, GUMMESSON, 2005, MCKENNA, 1992). O Quadro 4 demonstra alguns contrastes conceituais entre a abordagem tradicional do *marketing* e os novos conceitos de *marketing* de relacionamento.

Quadro 4: Comparação entre o foco do *marketing* tradicional e o foco do *marketing* de relacionamento

Comparação entre o foco do <i>marketing</i> tradicional e o foco do <i>marketing</i> de relacionamento		
CARACTERÍSTICAS	MKT TRADICIONAL	MKT DE RELACIONAMENTO
FOCO	Obter novos clientes	Reter clientes
ORIENTAÇÃO	Características do produto ou serviço	Valor do cliente
ESCALA DE TEMPO	Curto	Longo
SERVIÇOS ASSOCIADOS	Pouca ênfase	Muita ênfase
COMPROMETIMENTO COM O CLIENTE	Limitado	Alto
CONTATO COM O CLIENTE	Limitado	Alto
QUALIDADE	Interesse em algumas operações	Interesse em todas as operações

Fonte: GRÖNROOS, 1993, p. 297.

Mesmo que não haja uma única definição para o *marketing* de relacionamento, alguns pontos são claros, as questões relacionadas à necessidade de envolver e integrar clientes, fornecedores e outras entidades da cadeia de valor dentro de uma organização. Dessa forma, o *marketing* de relacionamento representa uma mudança no foco tradicional do *marketing* para um modelo em que o comprometimento entre as partes envolvidas objetiva a construção de relacionamentos duradouros e benéficos a todos.

As bases do *marketing* de relacionamento estão definidas sobre o relacionamento de todas as entidades que influenciam a entrega do produto ao cliente. Tais entidades podem estar tanto internas quanto externas a essa cadeia de valor. As externas podem ser representadas pelos fornecedores de matérias-primas e as internas, pelos empregados de uma organização.

Na área de transporte público de passageiros, surge também a conceituação de *marketing* de relacionamento por meio dos trabalhos de BODMER e MARTINS (2000, 2001, 2005), que propõem o chamado pacote de *produtos-serviços ampliados* em torno de transporte coletivo de passageiros, em que diferentes produtores se articulam em rede, oferecendo vantagens aos *cidadãos-clientes* e, ao mesmo tempo, cumprindo responsabilidade social e ambiental.

2.6.3 Estratégias de diferenciação

KON (1994), ao abordar a estratégia de diferenciação, enfatiza a ideia de que os compradores não possuem conhecimentos suficientes sobre as alternativas de oferta, apresentando uma incapacidade para comparar os preços relativos de diversos produtos rivais. Mas alerta que, quando essa diferença é expressa nos produtos, os consumidores possuem preferências irracionais, que conduzem suas aquisições, pois, quando as diferenças em qualidade são patentes, o comprador é menos sensível à concorrência entre preços. Afirma, ainda, que essa capacidade limitada dos consumidores de comparar qualidades motivou a estratégia dos empresários de oferecer tipos e qualidades diferentes dos produtos concorrentes, ou seja, diferenciar os produtos. Essa diferenciação se revela através de mercadorias que ofereçam, mesmo que aparentemente, qualidade superior ou preferível em relação a seus concorrentes.

Portanto, KON (1994) aborda a diferenciação de um produto como a introdução, na gama de produtos de uma empresa, de uma nova mercadoria que tenha característica de ser substituta próxima de outra anteriormente por ela produzida, e que será comercializada em seus mercados. Alerta que a diferenciação pode estabelecer-se não só por meio de traços próprios do produto, ou características exclusivas que são patenteadas, mas também por marcas registradas ou marcas industriais que adquirem uma conotação de prestígio. Então, a diferenciação pode originar tanto produtos similares daqueles produzidos pela empresa, com características distintas em relação à natureza do produto, à embalagem, ao tamanho, à qualidade e a particularidades do desenho, cor e estilo, quanto por uma marca forte no mercado.

PORTER (1990, p. 9), ao dissertar sobre as estratégias que uma empresa pode optar para obter uma vantagem competitiva, esclarece que só há duas opções: “custos baixos e diferenciação”. Observa que a lucratividade de uma empresa não depende apenas da posição que ela ocupa em relação a seus concorrentes, mas também em relação à estrutura setorial em que atua. Assim, o autor apresenta um estudo sobre as "estratégias genéricas", classificando-as em três categorias: **diferenciação**, que consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto; **liderança em custo**, que consiste em oferecer um produto ou serviço mais barato; e **foco**, que consiste em selecionar um nicho no mercado e dominar os recursos para explorá-lo da melhor forma possível.

Ao detalhar as estratégias genéricas, PORTER (1990) relata que, na liderança por custo total, a empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, exigindo altos investimentos nas instalações, em escala eficiente, redução constante de custos a partir da experiência da organização, controle rigoroso do custo e das despesas gerais e minimização do custo em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), assistência ao cliente, força de vendas, entre outros. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos.

Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. O autor afirma que, se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo de sua posição de custo favorável. Na estratégia de diferenciação, ao contrário de custo, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores em uma indústria consideram importantes, exigindo que a empresa escolha atributos que sejam diferentes dos de seus rivais.

PORTER (1990) salienta que os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria, podendo ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de *marketing* e em uma grande variedade de outros fatores. Para tanto, necessita de altos investimentos em P&D, desenvolvimento do produto e *marketing*, além de pessoas criativas e qualificadas.

Ao contrário das duas estratégias genéricas, custo e diferenciação, que buscam alcançar seus objetivos no âmbito total da indústria, a estratégia de **Enfoque** está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, ou seja, o Enfoque procura atingir seus objetivos em um segmento específico, seja ele grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico. A estratégia de enfoque tem duas variantes. No *enfoque no custo*, uma empresa procura uma vantagem de custo em segmento-alvo, enquanto que, no *enfoque na diferenciação*, uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo.

A respeito desse assunto, DAY (1990) afirma que a superioridade competitiva é revelada, no mercado, como uma combinação de valor superior para os clientes e custo mais baixo na entrega. A empresa é diferenciada quando é considerada superior em atributos que são importantes para os clientes, e esse valor superior é criado quando os benefícios auferidos pelos clientes, devido a esse desempenho superior, valem mais que

o preço mais alto que eles têm de pagar. Para a empresa obter uma vantagem em custos, é preciso desempenhar a maior parte das atividades a um custo inferior àquele dos concorrentes.

Ao definir estratégia de diferenciação através da oferta de valor superior ao cliente, DAY (1990) atribui a uma ou mais de algumas armadilhas, quando os pontos de superioridade não são importantes para os clientes, ou não há benefícios para eles, quando a adição de características torna custosa para a empresa e quando o cliente não estiver consciente de que existe uma diferenciação, consequência de problemas de comunicação.

KOTLER (1998, p. 254) também define “diferenciação como o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes. Complementa que o número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de setor industrial.”

Já no livro **Gestão de marketing**, dos professores da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), a estratégia de diferenciação é tratada como diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir seu produto do de seus concorrentes. Os docentes afirmam que a diferenciação pode ser alcançada de cinco maneiras, a saber: preço ou vantagem de custo, atributos e benefícios dos produtos, serviços agregados, canal de distribuição, imagem de marca. As diferenciações serão estudadas a seguir.

a) **Diferenciação por preço**: só é duradoura e sustentável a médio e longo prazos se a empresa conseguir real vantagem competitiva em custos e não puder ser imitada pela concorrência.

b) **Diferenciação por atributos e benefícios dos produtos**: requer o desenvolvimento de inovações de produto que tenham como base pesquisas de *marketing*, P&D e novas tecnologias. O resultado será proporcional aos investimentos realizados pela empresa e à sua competência em introduzir, no mercado, inovações que não possam ser copiadas pela concorrência, ou, pelo menos, que demorem para ser copiadas.

c) **Diferenciação por serviços agregados**: por meio da oferta combinada de produtos e serviços, é, muitas vezes, a única opção estratégica possível, principalmente em mercados maduros e com produtos não diferenciados, quando se esgotam as possibilidades de inovação tecnológica. No entanto, a oferta de serviços, em geral, pode ser copiada pela concorrência, anulando o efeito da diferenciação. A solução é oferecer

serviços que, dificilmente, possam ser copiados ou cuja qualidade seja percebida e valorizada pelo cliente.

d) **Diferenciação por canal de distribuição:** pode ser alcançada quando os produtos são distribuídos por meio de canais exclusivos, que não podem ser utilizados pela concorrência.

e) **Diferenciação por imagem:** significa criar, na mente do público, uma imagem diferenciada e valorizada para a marca.

2.7 Quadro referencial de análise da Indústria Automobilística

De acordo com a revisão realizada nesta pesquisa, podem ser estruturados alguns instrumentos mercadológicos que possam ser úteis na análise da Indústria Automobilística, no sentido de caracterizar as estratégias usualmente adotadas por suas empresas. Por razões práticas, a autora deste trabalho criou o Quadro 5 para as indústrias em geral, em que constam as ferramentas mais utilizadas pelas empresas em cada um dos 6 Ps (elementos de *marketing mix*). Pretende-se adotar esse Quadro no capítulo 4 para analisar, especificamente, a Indústria Automobilística no que diz respeito às estratégias de *marketing* mais utilizadas.

Quadro 5: Especificação do Composto de *marketing* para as Indústrias

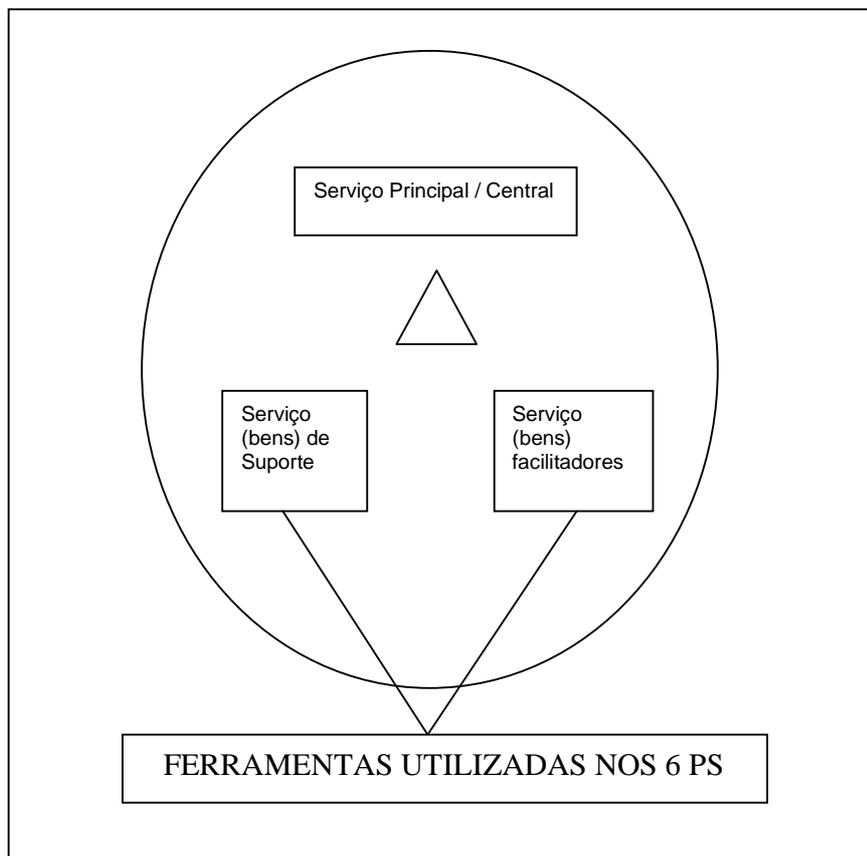
Especificação do Composto de <i>marketing</i> para as Indústrias						
	Produto	Preço	Praça	Promoção	Pessoas	Processos
Ferramentas Utilizadas	Qualidade e Atendimento	Descontos	Entrega	Imagem	<i>Marketing</i> de Relacionamento	<i>Endomarketing</i>
	Operação	Financiamentos	Disponibilização	Comunicação com o mercado (Informação e propaganda)	Motivação	<i>Just in Time</i>
	Novos produtos	<i>Leasing</i>	Logística	Conhecimento do Mercado	Participação	Tecnologia da Informação
	Personalização	Custos X Benefícios	Serviços Terceirizados	Conhecimento da Concorrência	Clientes Interno e Externos	Gestão por Resultado

Fonte: Adaptado pelo autor.

As ferramentas aqui expostas, quando utilizadas junto com o produto central, foco da empresa, pode transformá-lo no que a literatura denomina “produto serviço ampliado”.

Conforme GRÖNROOS (2003), esse produto e serviço ampliado são formados pelo produto central – razão para uma empresa entrar no mercado, pelos serviços (bens) facilitadores – facilitam o uso do produto/serviço central, e pelos serviços (bens) de suporte – utilizados para aumentar o valor do produto/serviço central e/ou diferenciá-lo dos concorrentes. A Figura 4, a seguir, apresenta dados do Serviço Produto Ampliado:

Figura 4: Serviço Produto Ampliado.



Fonte: Adaptado pelo autor.

O produto-serviço ampliado apresenta-se, então, segundo relata BODMER e PORTO (2000), como estratégia de *marketing* capaz de subsidiar a extensão do ciclo de vida do produto-serviço no mercado, uma vez que possibilita, além da fidelização, uma participação ampliada através da criação de novos mercados e da oferta de novos serviços.

Com o intuito de fidelização e abertura de novos mercados, as empresas hoje precisam encarar o atendimento como “carro-chefe” de qualquer organização, pois os clientes não mais suportam ser mal atendidos, assim, pode-se afirmar que o atendimento passou a ser parte do produto e não mais um diferencial para quem o tem.

A produção e a criação de novos produtos são peças-chave para as empresas mais bem preparadas e modernas, visto que os investimentos em áreas específicas, por exemplo, área de inovação, estão sendo comuns em grandes empresas. Essas áreas ficam responsáveis por criar novos produtos, a fim de atender ao mercado consumidor, além de implementar o *layout* e o *design* dos produtos antigos.

Quando fazemos referência a preço, estamos focalizando o aspecto mais delicado para a maior parte dos clientes, contudo é preciso transformar esse “medo” em valor percebido e reconhecido por ele, por isso estamos utilizando todas as ferramentas disponíveis para tornar o produto central mais interessante. Para tanto, precisamos buscar alternativas com o intuito de transformar o custo X benefício mais acessível e atraente. E também trabalhar com descontos, promoções, financiamentos e *leasing*, que são bem típicos nas indústrias automobilísticas.

Com o objetivo de focar no produto central, algumas empresas estão terceirizando o seu transporte, seja ele para matéria-prima, seja ele para toda a logística de entrega para o cliente final, porém as indústrias automobilísticas não utilizam muito essa estratégia, pelo contrário, algumas delas têm grandes investimentos em seus transportes finais. Segundo GRÖNROOS (2003), a utilização inteligente de recursos na área de produção, logística e manutenção fará com o que o processo fique mais eficiente e eficaz.

A imagem da empresa também é um item muito importante até porque é como o mercado a vê, porém não existe uma boa imagem ou comunicação com o mercado se a empresa não conhece seus clientes e o mercado que a cerca.

Segundo HOOLEY (2001), conhecer o cliente é fundamental para o desenvolvimento de um posicionamento estratégico coerente. A pesquisa é uma das ferramentas do *marketing* que devem ser largamente utilizadas, visto que ela tem condição de atender a várias etapas do processo, principalmente o de construção de uma imagem no mercado, desde o conhecimento de seus concorrentes e de seus clientes potenciais até a verificação da satisfação dos atuais clientes mediante o serviço prestado.

Sobre o conhecimento da concorrência, uma das ferramentas mais utilizadas é o *benchmarking* que, segundo HOOLEY (2001), é identificar as melhores práticas que podem ser adotadas ou adaptadas para melhorar o seu próprio desempenho.

No âmbito dessas modernas empresas, vem-se falando muito do capital intelectual, que são os funcionários de uma organização, porém só falar não é o bastante, precisa ser reconhecido que o capital intelectual pode ser transformado em capital financeiro se for bem trabalhado e cuidado. Segundo GRÖNROOS (2003), sem pessoas cultas, talentosas e motivadas, comprometidas com um bom serviço, a empresa não se sairá bem. E segundo GUMMESSON e GRÖNROOS (2003), “a questão é reconhecer a importância a longo prazo do capital intelectual para geração do capital financeiro e converter gradualmente capital intelectual em capital financeiro.”

A forma utilizada para solidificar o capital intelectual é o *Endomarketing*, que nada mais é do que criar, manter e promover relacionamento entre os funcionários, independente da posição que ocupam. Isso faz com que a empresa mantenha um clima agradável entre seus clientes internos e também torne a organização motivada e participativa, o que pode se dar por meio de capacitação, treinamentos, reconhecimentos e *feedback* com os funcionários.

Generalizando o que foi exposto até agora, podemos afirmar: as organizações do futuro que querem se tornar competitivas no mercado precisam buscar um entendimento e um relacionamento com o cliente. A nova economia é baseada no relacionamento com o cliente (interno e externo) em todos os níveis da organização.

GRÖNROOS (2003) esclarece que *marketing* de relacionamento ou *marketing* baseado em gestão do relacionamento com o cliente torna-se uma necessidade para entender como gerenciar uma empresa na competição por serviço. Dentro do relacionamento com os clientes, não se pode esquecer de algumas estratégias utilizadas como a criação de parcerias e *network*, contato direto com o cliente (conhecimento geral de seu cliente e tratamento personalizado), desenvolvimento de banco de dados com todas as informações e histórico dos clientes, bem como o crescimento das interações baseadas em tecnologia da informação, comércio eletrônico, comércio móvel, internet, extranet e intranets.

Com isso, a tendência das empresas é deixar de trabalhar por função e passar a buscar o trabalho por processo, em que há um nível menor de especialização, porém uma maior funcionalidade e também uma menor ociosidade de funcionários e, por meio desse novo método, atenderá melhor a seu cliente. Segundo GRÖNROOS (2003), nessa nova abordagem, as fronteiras tradicionais entre os departamentos são destruídas, e o fluxo de trabalho é organizado e gerenciado como processo de criação de valor para o cliente.

No final, o desafio para as empresas modernas é ser capaz de usar informação e conhecimento para desenvolver serviços mais orientados para seu cliente e com maior valor, além de criar oferta de serviços, buscar atender ao mercado de forma mais individual e personalizada.

Com esse intuito, no capítulo 4 desta dissertação, buscaremos analisar todas essas ferramentas dentro da Indústria Automobilística, levando em consideração os elementos de escolha dos clientes que utilizam o automóvel como meio de transporte, os quais serão levantados no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

A Indústria Automobilística

3.1 Panorama Geral da Indústria Automobilística

3.1.1 O crescimento da Indústria Automobilística

Segundo dados dos Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo (2008), em 1893, o povo para, a fim de ver, encantado, em plena Rua Direita, na cidade de São Paulo – que na época contava com 200.000 habitantes – um carro exposto e aberto, com suas rodas de borracha. Era um automóvel a vapor com caldeira, fornalha e chaminé, transportando dois passageiros. Henrique Santos Dumont, irmão do "Pai da Aviação", era o dono do estranho veículo, um *Daimler* inglês, mas de patente alemã.

Em 1900, o então prefeito de São Paulo, Antônio Prado, instituiu leis regulamentando o uso do automóvel na cidade, já estabelecendo uma taxa para esse tipo de veículo, assim como era feito com os tálburis (veículos puxados a cavalo) e outros meios de transportes. Curiosamente, Henrique solicitou a isenção do pagamento da taxa estipulada pelo prefeito, alegando que as ruas da cidade, naquela ocasião, estavam em péssimas condições de tráfego. Mas a crítica custou-lhe caro, pois teve sua licença cassada, perdendo a placa P-1, que acabou parando no carro de Francisco Matarazzo.

Conforme dados do Departamento Estadual de Trânsito do Rio de Janeiro (2008), em 1897, o automóvel também causava exaltações nos habitantes da cidade. O Poeta Olavo Bilac e o jornalista e abolicionista, José do Patrocínio, fundador da Academia Brasileira de Letras, protagonizaram, no início do século passado, um dos primeiros acidentes de carro de que se tem notícia no Brasil. José do Patrocínio, passeando pelas ruas esburacadas do Rio, gabava-se de seu maravilhoso automóvel importado da França e movido a vapor, causando imensa inveja no amigo compatriota, Bilac. Certa dia, resolveu ensinar o amigo a dirigir seu carro, e este acabou indo de encontro a uma árvore na Estrada Velha da Tijuca. José do Patrocínio ficou aborrecido enquanto Bilac comemorava o fato de ter sido protagonista do primeiro acidente automobilístico no país.

Em 1900, Fernando Guerra Duval conduzia um *Decauville* de 6 cavalos pelas ruas de Petrópolis, era o primeiro carro de motor à explosão do país, movido à "benzina". Assim nascia a história do automóvel no Brasil.

Em 1903, São Paulo possuía seis automóveis circulando por suas ruas e a prefeitura tornou obrigatória a inspeção dos veículos, fornecendo uma placa de identificação, que seria, obrigatoriamente, afixada na parte de trás do veículo.

Em 1904, São Paulo tinha 83 veículos e foi criado o exame para motoristas, sendo a primeira carta de habilitação da cidade entregue a Menotti Falchi, dono da Fábrica de Chocolates Falchi.

Importa ressaltar que, no século passado, possuir um automóvel era um privilégio restrito a poucos, assim, em 1908, foi criado o Automóvel Clube de São Paulo, para estimular o automobilismo na cidade, na mesma época, no Rio de Janeiro, é criado o Automóvel Clube do Brasil.

Começava uma história de fascínio e paixão do povo brasileiro pelos automóveis. Essa paixão pelos automóveis fez surgir uma vontade de se fabricar os automóveis aqui mesmo e, em 1907, uma empresa que se dedicava à fabricação e a reparos em carruagens de tração animal, Luiz Grassi & Irmão, montou e colocou em funcionamento em São Paulo, um Fiat. Até a Primeira Guerra Mundial, 1914-1918, o Brasil só importou carros montados.

Em 1919, a Ford Motors instala-se no Brasil primeiramente em um armazém alugado na Rua Florêncio de Abreu em São Paulo, com 12 funcionários. O primeiro projeto era a montagem do famoso modelo T, aqui carinhosamente apelidado de "Ford Bigode", e já no ano seguinte eram montados os primeiros caminhões, obrigando a empresa a procurar um local maior. Muda-se, então, para a Praça da República, num local onde, mais tarde, funcionaria o Cine República. Em 1922, transfere-se para o Bom Retiro, ficando até 1953, quando se instalou no Ipiranga. Atualmente, sua unidade principal localiza-se no Bairro do Taboão, em São Bernardo do Campo, SP.

Em 1925, chega a General Motors (GM), instalando-se primeiramente em um armazém arrendado, na Avenida Presidente Wilson, no bairro do Ipiranga, São Paulo. De início, tinha capacidade para montar 25 carros por dia, com grande sucesso de vendas ao término desse ano. A empresa contabilizava 5.597 veículos vendidos, obrigando a fábrica a aumentar a produção diária para 40 veículos. Em 1930, a GM muda para um terreno de 45.000 metros quadrados em São Caetano do Sul, SP, onde permanece até hoje. No ano seguinte, a *International Harvester* começa a montar caminhões, seguida pela Fiat, em 1928.

No início do século passado, o mercado automobilístico brasileiro cresceu até o crack da Bolsa de Nova York, em 1929, e a derrocada da economia cafeeira, o que retardou a expansão das montadoras, pois os negócios desabaram violentamente.

Em 1938, em plena guerra, Getúlio Vargas decide criar a Fábrica Nacional de Motores (FNM), para produzir motores de avião.

A retomada do crescimento do setor automobilístico brasileiro só viria após a Segunda Guerra Mundial, quando, em 1945, instala-se, no Brasil, a Studebaker, que mais tarde se transformaria na Vemag do Brasil, tornando-se, em seguida, representante da Massey Harris. Em 1946, instala-se no país a Kenworth; em 1951, a Scania- Vabis e, em 1954, a Ferguson.

Em 1949, a estatal FNM transforma-se em empresa de economia mista para a montagem de caminhões. Produz 200 Isotta Fraschini, que, no ano seguinte, iria à falência na Itália. A FNM passa a montar, a partir de 1951, o modelo D-9500, da também italiana Alfa Romeo, que, posteriormente, faria parte da Fiat.

Em 1951, os veículos tinham enorme peso nas importações, representavam 15,1% dos US\$ 1,1 bilhão que o país gastava no mercado externo. Só a GM, que inaugurou fábrica em São Caetano do Sul, SP, em 1930, de 1925 até os anos 1950, acumulava mais de 200 mil veículos montados no país.

Importavam-se 100 mil veículos/ano, 60% caminhões, além de autopeças, superando em valor o que o Brasil gastava com petróleo e trigo. As previsões apontavam para crescimento do setor de 11% ao ano, significando cerca de 650 mil caminhões novos importados até 1960. À luz desses números, o governo Vargas, empenhado em política nacionalista, restringe as importações.

Em março de 1952, cria a Subcomissão de Jipes, Tratores, Caminhões e Automóveis, ligada à Comissão de Desenvolvimento Industrial. O almirante Lúcio Meira, defensor da produção de veículos nacionais, preside a comissão, considerada embrião da indústria automotiva no país.

Em agosto de 1952, Getúlio Vargas proíbe a importação de autopeças com similar nacional. Em março de 1953, proíbe a entrada de veículos completos. Um ano após, o então presidente criaria a Comissão Executiva de Material Automobilístico, entretanto, mais uma vez a evolução do setor automobilístico brasileiro sofria um grande impacto devido às repercussões do suicídio de Vargas, ocorrido em agosto de 1954, e só retomaria o ritmo inicial no governo Juscelino Kubitschek (JK), 1956-1961.

Durante a década de 1950, inicia-se uma grande expansão da atividade industrial brasileira, fortemente concentrada em São Paulo, bem como a revitalização da economia, em crise desde o declínio da atividade cafeeira. Milhões de dólares são investidos no processo de nacionalização das montadoras.

Em 1950, A Volkswagen importa o primeiro Fusca para testar sua aceitação no Brasil. Outra que iniciava estudos sobre a viabilidade de fabricar aqui caminhões e ônibus

era a Mercedes-Benz. Já a GM, ou Companhia Geral de Motores, solidamente instalada desde 1925, diversificava e preparava linha de montagem para geladeiras *Frigidaire*, cujo modelo nacional iria ao mercado no ano seguinte.

Em 23 de março de 1953, com 12 funcionários e capital de Cr\$60 milhões, é fundada a Volkswagen (VW) do Brasil. Instalada em armazém alugado na rua do Manifesto, Ipiranga, em São Paulo, inicia a montagem da Kombi e do Sedan 1200. Sua vinda coroava acordos preliminares iniciados, em 1949, pelo Grupo Monteiro Aranha, convencendo a direção da VW das vantagens do Brasil.

Também em 1953, enquanto a Volvo prospectava a viabilidade do país, a Mercedes-Benz do Brasil era fundada e construía sua fábrica em São Bernardo.

Nesse ano, era tido como impossível fundir bloco de motor em país tropical. Mas, sob a orientação dos técnicos da Mercedes-Benz, a Sofunge derruba o mito e funde o primeiro bloco de motor diesel no Brasil. Posteriormente, essa empresa seria adquirida pela Mercedes. Em 1954, a Caterpillar começa a fabricar seus produtos no Brasil, em São Paulo. Em 1956, Juscelino toma posse em 31 de janeiro e lança seu Programa de Metas e, em 28 de setembro desse ano, inaugura oficialmente a Mercedes-Benz do Brasil. Naquele ano, também se iniciava a construção da nova fábrica da GM, em São José dos Campos, SP.

Em 5 de setembro de 1956, sai da linha de montagem da Máquinas Agrícolas Romi, em Santa Bárbara do Oeste, SP, a Romi-Isetta, primeiro carro de passageiros nacional, com índice de nacionalização de 70%. Dois meses depois, em 19 de novembro, é fabricada pela Vemag a primeira camioneta DKW, com 60% do seu peso nacionalizado.

Em 1957, em 2 de setembro, a Volkswagen inaugura sua fábrica em São Bernardo: uma Kombi com motor 1200 foi o primeiro VW feito no Brasil com metade das peças importadas. A empresa fecharia o ano com 2 mil 268 Fuscas e 522 Kombis produzidos.

Ainda em 1957, o país assiste à instalação da sueca Scania-Vabis Motores Diesel e a produção dos primeiros caminhões Ford F-600 à gasolina. A GM lança seu primeiro caminhão nacional e inicia o planejamento para a fabricação de caminhões leves. A FNM começa a produzir caminhões. A Willys-Overland também entra em produção. O ano de 1957 fecha com a venda de 30 mil 977 veículos, para uma produção de 30 mil 542 unidades. Em 1958, a GM comemora a fabricação de 1 milhão de baterias do seu primeiro motor fundido, forjado e usinado em São José dos Campos. Igualmente, a Ford inaugurava a fundição de motores em Osasco, SP, e nacionalizava seu lendário V8 à

gasolina. A Scania produziria seu primeiro caminhão e daria início à construção de fábrica de motores no Ipiranga, enquanto a Mercedes introduzia a primeira novidade em ônibus, o primeiro monobloco, O321.

O dia 3 de janeiro de 1959, entra como marco na indústria automotiva, quando JK assiste ao lançamento do primeiro Fusca fabricado no Brasil e passeia pela fábrica de São Bernardo a bordo de um Sedã conversível.

No dia 23 de janeiro de 1959, a Toyota do Brasil Indústria e Comércio, uma empresa limitada, instala-se na rua Boa Vista, no centro de São Paulo.

Em menos de um ano, inaugura a linha de montagem na avenida Presidente Wilson, no Ipiranga. Em 1959, JK também inaugura a nova fábrica GM em São José dos Campos. Nesse ano, nasce a Karmann-Ghia do Brasil. A Toyota lança seu primeiro Bandeirante com 60% de nacionalização, e a Scania inaugura fábrica e produz seu primeiro motor aqui. O ano marca a primeira visita ao Brasil de Henry Ford, que assistiu ao lançamento do caminhão leve F-350 brasileiro. Sai de linha a Romi-Isetta. A Simca entra em produção.

Em 1960, Juscelino inaugura Brasília. Nesse ano, a Ford, a GM, a Volkswagen e a Willys Overland, concentradas no ABC Paulista, produziram 78% dos 133 mil 41 veículos fabricados no país, dos quais o mercado interno absorve 131 mil 41. O ano marca o lançamento do trator Ford 8BR Diesel. A Mercedes lança o primeiro caminhão de tração total, o LAP-321. Também, em 1960, a Karmann-Ghia lança seu belo cupê montado sobre chassis Volkswagen, com carroçaria do italiano Luigi Segre, do Studio Ghia. Ainda, em 1960, a Valtra começa a produzir tratores em Mogi das Cruzes, SP.

Em 1961, a GM produz seu veículo 60 mil. A Ford lança o caminhão F-600 Diesel e fabrica o milésimo trator 8BR. A Mercedes-Benz inicia exportações para a América Latina e a Toyota passa a S. A. A Massey-Ferguson, sob as asas da Vemag, inicia sua atuação no Brasil, em São Paulo.

Em 1962, o presidente João Goulart inaugura a fábrica da Scania.

Em 1963, a Agrale começa a produzir tratores no Rio Grande do Sul.

Em 1965, a Volkswagen assume a liderança do mercado.

A Toyota comemora 5 mil Bandeirantes produzidos. A SLC começa a produzir tratores em Horizontina, RS.

Em 1967, a Ford assume o controle da Willys Overland no Brasil. Por sua vez, a Volkswagen incorporaria a Vemag e comemora a produção de 500 mil VW no Brasil.

Em 1968, a Fiat inicia negociação para estabelecer fábrica no Brasil.

Em 1970, a Gurgel entra em produção.

Em 1971, o setor automobilístico quebra a barreira do meio milhão. Produz mais de 516 mil veículos e vende 509 mil 623 ao mercado interno.

Em 1972, a Ford brasileira comemora 1 milhão de veículos produzidos. A Fiat iniciava testes no Brasil com os modelos 126 e 127 para escolher qual fabricaria no Brasil. Outro candidato era o Fiat 128, fabricado na Argentina. A VW comemora a produção de 1 milhão de Fuscas.

Em 1973, a Fiat formaliza, junto ao governo de Minas Gerais, a construção da sua fábrica e define o modelo 127 como base para produzir seu primeiro carro no país. Adaptado às condições brasileiras, o 127 ganharia motor mais potente e suspensão reforçada, dando origem ao Fiat 147, que seria fabricado em Betim, MG. A VW comemora 2 milhões de veículos fabricados.

Em 1974, enquanto a Fiat constrói sua fábrica em Betim, a Volvo estuda áreas em Campinas, SP, em Belo Horizonte, MG, e em Porto Alegre, RS, sugeridas pelo governo, para sua fábrica. Mas, por empenho de Karlos Rischbieter, secretário do Banco do Desenvolvimento do Paraná, a Volvo opta pelo Distrito Industrial de Curitiba, PR. A GM comemora 1 milhão de veículos fabricados e montados no Brasil e inaugura seu campo de provas em Indaiatuba, SP. Em 1975, a Volkswagen produz seu veículo 3 milhões e a Ford completa 1,5 milhão de veículos produzidos.

Em 1976, o lendário Gianni Agnelli, dirigente da Fiat, e o General Geisel inauguram a fábrica de Betim. A Mercedes-Benz inicia, em Campinas, a terraplanagem de sua nova fábrica de ônibus, e a GM comemora produção acumulada de 1 milhão de veículos e de 5 milhões de baterias. A Caterpillar transfere-se para Piracicaba.

Em 1977, é lançada a pedra fundamental da Volvo em Curitiba. A Volkswagen comemora a produção de 4 milhões de veículos.

Em 1978, o setor quebra a marca do milhão: produz 1 milhão 60 mil veículos em um ano marcado por onda de greves dos metalúrgicos da região do ABC paulista, atingindo montadoras e autopeças. Em 24 de agosto, é constituída a Volvo do Brasil, que funciona em casa alugada de Curitiba. A Ford festeja 2 milhões de veículos e inaugura campo de provas em Tatuí, SP. Já a Mercedes inicia produção de ônibus na fábrica de Campinas.

Em 1979, é quebrada outra barreira do milhão pela indústria automotiva: 1 milhão 14 mil 925 ao mercado interno. Nesse ano, a Volkswagen inaugura a fábrica de Taubaté, SP, e comemora a produção de 5 milhões de veículos. A Mercedes comemora a

produção brasileira de 500 mil veículos, 700 mil motores e 40 mil ônibus monobloco, transferindo toda fabricação de ônibus para Campinas.

A Volvo só inaugura fábrica no ano seguinte, mas produz seu primeiro chassis de ônibus. A Toyota produz o Bandeirante 20 mil. A John Deere chega ao Brasil associada à SLC¹. Em 1980, é inaugurada a fábrica Volvo em Curitiba. A GM produz seu veículo 2 milhões e a compra a Chrysler do Brasil, criando a Volkswagen Caminhões.

Em 1981, o Bandeirante 30 mil é produzido pela Toyota. A produção da Volkswagen chega a 6 milhões, e a empresa exporta caminhões para a Bolívia e motores para os Estados Unidos. Suas exportações de câmbios ultrapassam 1 milhão de unidades. A Scania lança os novos modelos de ônibus, e a Volvo marca 5 mil caminhões brasileiros produzidos.

Em 1984, a Ford investe em informatização, adotando o Computer-Aided Design (CAD), e, no ano, comemoraria 2 milhões de Fords produzidos aqui. A Mercedes-Benz anuncia a produção do motor diesel 1 milhão. A Toyota comemora 40 mil Bandeirantes produzidos.

Em 1985, a Ford e a Volkswagen anunciam que trabalharão juntas no Brasil e Argentina. A Volkswagen comemora 7 milhões de veículos brasileiros. A Scania bate recorde de vendas no país: 5 mil 8 caminhões vendidos. Em 10 de julho, a Volkswagen alemã e a Ford americana sacramentam formação da Autolatina Comércio, Negócios e Participações, com 51% de ações da Volkswagen do Brasil e 49% de ações da Ford Brasil. Elas mantêm suas marcas nos produtos, mas comunizam projetos, sistemas, compras, motores, peças.

Em 1988, é promulgada a Nova Constituição, a dívida externa somava US\$113 bilhões, e a Volkswagen comemora 35 anos de Brasil, acumulando 7,5 milhões de veículos produzidos.

Em 1989, enquanto a Fiat comemora a venda de 1 milhão de veículos, a VW alcança produção de 8 milhões.

Em 1990, toma posse, em março, o presidente eleito Fernando Collor de Mello. Pouco tempo depois, o presidente afirma que os carros brasileiros eram carroças.

Em 28 de dezembro, efetiva-se a Autolatina: com 47 mil empregados torna-se a maior indústria automotiva do país, que investe US\$ 2,5 bilhões no período 1994-1998. A Massey Ferguson (AGCO) abre sua segunda unidade industrial em Santa Rosa, RS.

¹ A SLC Agrícola é uma Empresa de commodities agrícolas, focada na produção de algodão, soja e milho.

Em 1991, a produção da Ford brasileira chega a 4 milhões de veículos. Sua parceira Volkswagen produz o veículo 9 milhões. A Fiat acumula 2 milhões de veículos produzidos.

Em 1992, a GM anuncia a construção de uma nova fábrica onde metade da produção será destinada à exportação. A Ford vende a New Holland para a Fiat Geotec. A Mercedes comemora a produção de 1 milhão de veículos, 740 mil caminhões e 260 mil ônibus. A Scania comemora recordes de exportações.

Em 1994, a Volkswagen comemora 10 milhões de veículos produzidos e 100 mil caminhões. A Ford produz o caminhão 1 milhão.

Em 1995, é criada a Scania América Latina e sua concorrente, a Volvo, que passa a produzir também em Pederneiras, SP, cria o Consórcio Nacional Volvo.

Em 1996, é constituída a Honda Automóveis do Brasil, que constrói fábrica em Sumaré, SP. A GM inaugura centro distribuidor de peças em Sorocaba, SP. A Volkswagen chega a São Carlos, SP, (motores) e a Resende, RJ (caminhões e ônibus).

Em 1997, a Honda inaugura a fábrica de Sumaré. A Iveco anuncia a construção de uma fábrica em Sete Lagoas, MG. A Case inaugura uma fábrica em Piracicaba, SP. A Volvo inicia expansão em Curitiba, que se completa em 2000.

Em 1999, instala-se a International Caminhões, que produz 315 unidades no ano. A Toyota inicia a produção do Corolla, com 1 mil 921 unidades. A Scania lança a Série 4 e motores. A Chrysler instala-se em Campo Largo, PR. A GM inaugura fábrica de componentes em Mogi das Cruzes, SP. A Renault chega a São José dos Pinhais, PR, e passa a dar suporte à Nissan, depois de aliança mundial. A GM inaugura o complexo industrial e comercial de Mogi das Cruzes, SP. Ainda, em 1999, a John Deere assume o controle integral da SLC e também se instala em Catalão, GO.

Em julho de 2000, a GM inaugura o complexo industrial de Gravataí, RS. Nesse ano, chega também ao Brasil a Land Rover. A DaimlerChrysler, fruto da fusão Mercedes e Chrysler, passa a produzir automóveis em Juiz de Fora, MG. A Volkswagen-Audi instala-se em São José dos Pinhais, PR.

Em 2001, a PSA Peugeot Citroën instala fábrica em Porto Real, RJ. Em dezembro desse ano, a Nissan inaugura, com a Renault, a primeira fábrica da Alliance no mundo, em São José dos Pinhais, PR. Em parceria com mais de 30 fornecedores, a Ford inaugura a fábrica de Camaçari, BA. A Iveco inaugura fábrica em *joint venture* com a Fiat para sua linha Daily e Ducato, da Fiat, com capacidade de 30 mil veículos/ano. A PSA

Peugeot Citroën instala fábrica em Porto Real, RJ, e produz 18 mil 116 veículos. A Scania comemora 45 anos de Brasil.

Em 2003, a Volkswagen comemora 50 anos de Brasil com mais de 13 milhões de veículos produzidos no país.

Em 2004, a Ford celebra 85 anos de Brasil, e sua direção mundial promove o brasileiro Antônio Maciel Neto para vice-presidente corporativo: pela primeira vez, um brasileiro acumula aquele cargo com os de presidente da Ford América do Sul e da Ford Brasil.

Em 26 de janeiro de 2005, a General Motors completa 80 anos. É a segunda maior operação fora dos Estados Unidos e a maior subsidiária da GMC na América do Sul.

Em 2006, operam, no Brasil, 24 montadoras de carros e comerciais leves, caminhões, ônibus, tratores e outras máquinas agrícolas, com 45 fábricas na Bahia, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, empregando diretamente mais de 107 mil trabalhadores.

Em 16 de junho de 1956, dia considerado como o marco do nascimento da indústria automobilística no Brasil, quando Juscelino Kubitschek, cinco meses após sua posse, assinou o Decreto nº. 39.412, criando o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA). Cumpre ressaltar que ninguém, nem mesmo o otimista JK, jamais poderia imaginar que o Brasil – com o maior número de montadoras instaladas do mundo, tornar-se-ia o sexto produtor mundial de veículos, quinto maior produtor de caminhões e primeiro produtor mundial de ônibus.

Drucker (1940) refere-se à indústria automobilística como a “indústria das indústrias” devido à sua extraordinária capacidade de influenciar todo o restante do sistema industrial, seja através da exigência ou da criação de novos produtos, impulsionando o avanço tecnológico, impondo o ritmo de produção em diversos setores ou disseminando seus métodos de produção. O automóvel, lembra o autor, permitiu a criação de serviços de transporte que passaram a oferecer uma versatilidade até então inédita e trouxe inovações tecnológicas que proporcionaram um grau de mobilidade até então desconhecido pela humanidade.

Por sua vez, Okubaró (2001) afirma que o veículo para locomoção pessoal ou familiar é, de fato, um símbolo da atualidade. Destaca que, para a maioria dos que têm poder aquisitivo para comprar um carro novo, é indescritível e inesquecível o cheiro que se sente ao entrar no veículo, ainda na loja. O desejo de preservar esse cheiro para sempre é tão intenso e difundido, que fabricantes de cosméticos desenvolvem produtos

que procuram reproduzir esse odor tão característico. Assim, enquanto persistir o cheiro de carro novo, seu dono se lembrará do fato de ter alcançado um dos objetivos mais almejados do consumo moderno, ou seja, a aquisição de um carro novo.

Segundo LUDD (2004), o carro não é meramente o primeiro item na fila dos bens duráveis. Após a casa, o carro transformou-se na maior aquisição de um consumidor comum, pois seu preço equivale a vários meses de salário. Além disso, tornou-se também um agente propulsor da economia dos países produtores de automóveis, haja vista a produção de um carro envolve uma grande gama de indústrias que vai desde a borracha, passando pelo aço, plástico, material elétrico, petróleo, junto com indústrias de apoio como as empreiteiras, a indústria de publicidade e a financeira. O amplo espectro dessas ligações econômicas significa que grandes e diversas partes da economia moderna se tornaram dependentes da produção de carros a tal ponto que sua produção se transformou em um indicador econômico importante por seu próprio mérito.

A última edição do Anuário da Indústria Automobilística Brasileira (2008), lançado pela Associação dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) reúne informações detalhadas e atualizadas do setor automobilístico brasileiro entre os anos de 1957 e 2006.

A publicação da ANFAVEA pode ser considerada o mais completo levantamento da indústria automobilística nacional, dada a representatividade das empresas associadas, visto que reúne as principais montadoras de veículos e máquinas agrícolas instaladas no país: AGCO, Agrale, Caterpillar, CNH, DaimlerChrysler, Fiat, Ford, GM, Honda, International, Iveco, John Deere, Karmann-Ghia, Komatsu, Land Rover, Mitsubishi, Nissan, Peugeot Citroën, Renault, Scania, Toyota, Valtra, Volkswagen, Volkswagen Caminhões e Ônibus e Volvo.

O Anuário de 2007 da ANFAVEA faz uma radiografia do setor, revelando, por exemplo, o total de concessionárias de veículos das marcas. Até o final de 2006, somavam exatas 2.883 concessionários. Por montadora, a Ford reúne o maior número delas: 427, seguida por Volkswagen (420), Fiat (413) e GM/Chevrolet (378). No mercado de veículos comerciais, destacam-se Volvo (106 concessionárias), Scania (85), Agrale (87) e Iveco (54).

Em 2006, de acordo com o anuário da ANFAVEA, o faturamento líquido do conjunto das montadoras de veículos e máquinas agrícolas somou aproximadamente US\$ 41,1 bilhões contra US\$ 38,9 bilhões no ano anterior. Já a participação no Produto Interno

Bruto (PIB) Industrial saltou de 14,1% para 14,5% entre 2005 e 2006, enquanto o total investido pela indústria passou de US\$1,18 bilhão para US\$1,572 bilhão.

O levantamento aponta que a força de trabalho da indústria automotiva fechou 2006 com 106.350 empregados – sendo 93.243 nas montadoras de veículos e 13.107 na indústria de máquinas agrícolas. Comparativamente, em 1957, as fábricas de veículos empregavam somente 9.773 pessoas.

Quanto à frota estimada de veículos até o final de 2006, a publicação demonstra um total de 24,069 milhões de veículos – sendo 19,212 milhões de automóveis, 3,061 milhões de comerciais leves, 1,411 milhão de caminhões e 386 mil ônibus. Na distribuição por estado, a maior parte se concentra em São Paulo (35,8%); seguido por Minas Gerais (10,4%); Rio de Janeiro e Paraná (8,5% cada); Rio Grande do Sul (8,3%) e Santa Catarina (5,2%). O estado de São Paulo reúne também o maior volume de caminhões (27,5%), seguido por Minas Gerais (11,4%) e Paraná (11,3%) (ANFAVEA, 2007).

O levantamento da ANFAVEA (2007) revela, ainda, que, ao final do ano passado, 56% dos veículos produzidos eram flex-fuel ou bi-combustíveis. Destaque ainda para as vendas internas no atacado de veículos importados – entre automóveis, comerciais leves e carros –, que subiu de 80.787 unidades em 2005 para 147.240 no ano passado. A maior parte, 66% ou 95.883 importados, veio da América do Sul (Argentina e Uruguai).

O estudo da entidade também demonstra dados de outros países. A frota mundial de veículos, por exemplo, era da ordem de 888,9 milhões ao final de 2005. Em número de veículos, os Estados Unidos ainda lideram com larga folga para o segundo e o terceiro colocados: nada menos que 241,194 milhões, bem à frente do Japão (75,686 milhões) e Alemanha (49,223 milhões).

Quanto à produção, segundo dados do anuário da ANFAVEA (2006), o Japão passou à frente dos Estados Unidos: 11,484 milhões contra 11,264 milhões. Em 2005, os Estados Unidos lideravam com 11,947 milhões de unidades produzidas contra 10.800 milhões do Japão.

Quanto aos registros de veículos (licenciamentos), os Estados Unidos ainda lideraram com 17,047 milhões de veículos licenciados em 2006. Porém, a China tomou o lugar do Japão na segunda colocação no ano, com 7,184 milhões de unidades. O Japão, que, em 2005, vendeu 5,852 milhões de veículos contra 5,762 da China, no ano passado fechou com 5,740 milhões.

No entanto, segundo o anuário, o Japão foi o maior exportador de veículos em 2005, com 5,053 milhões. Em seguida, figuram França (4,319 milhões); Alemanha (4,081

milhões) e Coreia do Sul (2,586 milhões). Já o maior importador continua sendo os Estados Unidos (6,748 milhões); seguido por Reino Unido (2,325 milhões) e Alemanha (2,181 milhões).

Na América Latina, com dados de 2005 apresentados pelo anuário, o Brasil ainda lidera em produção (2,53 milhões) e vendas internas (1,71 milhões). Na segunda colocação, de acordo com o levantamento, figura o México: 1,67 milhões e 1,16 milhões, respectivamente.

3.1.2 As montadoras

Segundo dados do anuário da ANFAVEA (2008), atualmente, 36 empresas atuam no Brasil, comercializando automóveis de passeio, a saber: Alfa Romeo, Audi, BMW, Chevrolet, Chrysler do Brasil, Citroën, Cross Lander, Daewoo, Daimler, Dodge, Ferrari, Fiat, Ford, General Motors, Honda, Hyundai, Jaguar, Jeep Brasil, Jpx, Kia, Land Rover, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Peugeot, Porsche, Renault, Scania, Seat, Ssangyong, Subaru, Suzuki, Toyota, Troller, Volkswagen e Volvo.

Devido ao grande número de empresas atuantes, o estudo da história das montadoras, no Brasil, foi direcionado para os maiores fabricantes de automóveis no país, conforme a Tabela 3, a seguir, divulgada pela ANFAVEA (2008):

Tabela 3: Tabela de Produção de Autoveículos por Tipo e Empresa - Montados - 2008

Tabela de Produção de Autoveículos por Tipo e Empresa - Montados - 2008								
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	TOTAL
TOTAL GERAL	238.474	239.667	268.697	284.709	275.130	292.555	304.701	1.903.933
FIAT AUTOMÓVEIS S.A.	59.857	62.766	67.887	70.844	68.297	69.156	69.558	468.365
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA	58.532	58.853	64.350	62.916	62.946	69.094	70.613	447.304
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA	52.448	45.871	50.736	54.129	51.401	60.057	63.880	378.522
FORD MOTOR COMPANY BRASIL	21.430	21.232	26.809	30.776	30.651	33.973	33.909	198.780
PEUGEOT CITROËN DO BRASIL S.A.	5.497	10.014	13.266	13.130	15.232	10.825	14.257	82.221
RENAULT DO BRASIL S.A.	11.001	11.975	11.599	12.520	9.823	8.293	13.844	79.055
HONDA AUTOMÓVEIS DO BRASIL LTDA	10.344	10.818	10.071	12.833	10.678	11.772	7.898	74.414
MERCEDES-BENZ DO BRASIL LTDA	5.239	5.211	6.891	8.164	8.322	8.991	9.365	52.183
TOYOTA DO BRASIL LTDA	4.783	1.532	4.401	6.591	5.523	6.969	6.877	36.676

Fonte: Disponível em <<http://www.anfavea.com.br/tabelas>>. Acesso em: 13 de setembro de 2008.

3.1.2.1 História das principais montadoras atuantes no Brasil

3.1.2.1.1 Fiat

O vocábulo “Fiat” é um acrônimo de *Fabbrica Italiana Automobili Torino* ou Fábrica Italiana Automóveis Turim, em português. Fundada por Giovanni Agnelli, em 11 de julho de 1899. Seu neto, Gianni Agnelli, chefiou a FIAT de 1966 até sua morte, ocorrida em janeiro de 2003, quando foi sucedido por seu irmão Umberto Agnelli. Depois da morte de Umberto, em 2004, Luca Cordero di Montezemolo foi nomeado presidente da empresa, porém o herdeiro de Agnelli, John Elkann, tornou-se vice-presidente, com 28 anos. Outros membros da família Agnelli continuam na direção.

As atividades do grupo eram, inicialmente, centralizadas na fabricação de automóveis e de veículos industriais e agrícolas. Na primeira década do século XX, já se fabricavam também locomotivas e, com o início da Primeira Guerra Mundial, a empresa passou a fabricar ambulâncias, metralhadoras e até motores para submarinos. Com o

tempo, diversificou suas atividades, e hoje o grupo atua em vários setores industriais e financeiros. O centro de suas atividades industriais está na Itália, porém atua através de subsidiárias em 61 países, com 1.063 unidades, sendo que essas empregam 223.000 pessoas, 111 mil das quais fora da Itália.

O grupo FIAT, desde fins dos anos 1960, adquiriu e passou a controlar uma vasta gama de empresas automobilísticas, tais como Ferrari, Lancia, Autobianchi, Maserati, Alfa Romeo e Innocenti. A Fiat também é dona de marcas de veículos industriais, incluindo OM e Iveco.

Nos anos 1970 e 1980, a empresa se tornou pioneira no uso da robótica na montagem de motores automotivos. As unidades fabris da Fiat estão entre as mais automatizadas do mundo. O grupo Fiat é também dono de divisões voltadas para a fabricação de máquinas agrícolas como a CNH Global, New Holland e do fabricante canadense Flexy-Coils; de veículos para construção, fabricados pela Fiat-Hitachi Construction e a New Holland Construction; de ônibus fabricados com as marcas Fiat, Iveco ou Irisbus; de aviões e suas peças eram produzidas pela FiatAvio; de veículos militares; de autopeças como o maior fabricante italiano de componentes automotivos, a Magneti-Marelli, e que, por sua vez, é dono das marcas Carello, Automotive Lighting, Siem, Cofap, Jaeger, Solex, Veglia Borletti, Vitaloni e Weber. Outra marca de acessórios que pertence ao grupo é a Riv-Skf (FIAT, 2008).

O grupo Fiat também é dono de empresas do ramo de aço e metalurgia, tal como a Teksid, que produz máquinas para a indústria, incluindo máquinas para a indústria automobilística, com a marca Comau Systems, a qual adquiriu as marcas Pico, Renault Automation e Sciaky. A Fiat também atua no campo editorial, sendo proprietário do jornal italiano **La Stampa**, criado em 1926, e as editoras Itedi e Italiana Edizioni. Possui também a empresa de venda de espaços publicitários *Publikompass*. No setor financeiro, é dono de empresas como Lloyd Italico e Augusta Assicurazioni, permitindo-o interagir com bancos associados. Está presente na construção civil através da *Ingest Facility* e *Fiat Engineering*.

Na área de tecnologia de informação, a Fiat está presente com a *Information & Communication Technology (ICT)*, *Espin*, *Global Value*, *TeleClient* e *Atlanet*. O grupo investe em lazer e possui instalações de *esqui Sestrieres*, nos Alpes, criada pela família Agnelli. Outros negócios de empresas menores, como Fiat Gesco, KeyG Consulting, Sadi Customs Services, Easy Drive, RM Risk Management e Servizio Titoli trabalham para serviços públicos, prestando serviços de consultoria econômica e financeira. A Fiat

também é proprietária do clube Juventus, da 1ª Divisão do Campeonato Italiano. Além disso, essa empresa patrocina a Fondazione Giovanni Agnelli, fundação de pesquisa nas áreas social e econômica, e também patrocina o Palazzo Grassi, famoso edifício antigo de Veneza, que hoje é um museu (FIAT, 2008).

A empresa está presente em diversos países. Foi uma das pioneiras na construção de fábricas no Leste Europeu, especialmente na antiga União Soviética, com fábricas em Vladivostok, Kiev e Togliattigrad. A empresa russa AutoVAZ, mais conhecida por Lada, é o exemplo mais conhecido. Possui hoje fábricas no Brasil, Turquia, China, Polônia, Argentina, África do Sul e Índia, onde produz modelos adaptados aos mercados locais e, às vezes, voltados à exportação.

A Fiat automóveis iniciou sua história no Brasil, no início da década de 1970, quando o governador Mineiro, Rondon Pacheco, iniciou os contatos com a Fiat S.p.A. visando criar um pólo industrial ao trazer para Minas Gerais a maior indústria automobilística da Itália. Em março de 1973, foi celebrado o acordo de interesses entre o governo de Minas Gerais e a Fiat. A solenidade aconteceu no Palácio da liberdade, sede do governo mineiro, com a presença do então governador Rondon Pacheco e o presidente do grupo Fiat, Giovanni Agnelli (FIAT, 2008).

Instalada em Betim (MG), desde 1976, a Fiat Automóveis opera, atualmente, em três turnos, com ritmo de produção diária de, aproximadamente, 2.800 carros. A fábrica Fiat, em Betim, é a maior instalação da empresa fora de seu país natal, a Itália. Compromisso com o Brasil, pioneirismo e inovação como características marcantes, produtos de alta qualidade e tecnologia, *design* admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade social. Esses atributos compõem o perfil da Fiat Automóveis, uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas.

Maior empresa do Grupo Fiat no Brasil, a Fiat Automóveis representa 28% do total de vendas de automóveis da Fiat Auto no mundo. O Brasil é o principal mercado da empresa, depois da Itália, e sedia, também, a maior fábrica de automóveis do grupo fora do seu país natal. Instalada em Betim (MG), desde 1976, a Fiat Automóveis opera, hoje, em três turnos, com ritmo de produção diária de, aproximadamente, 2.800 carros. O faturamento da empresa, em 2007, foi de R\$ 22,7 bilhões, 39,6 % maior que o obtido no ano anterior, refletindo o maior volume de vendas no mercado brasileiro. Em 2007, a Fiat obteve, novamente, a liderança no mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves,

com 607.598 veículos emplacados. Já as exportações atingiram cerca de 102.609 unidades (FIAT, 2008).

3.1.2.1.2 Volkswagen

A empresa Volkswagen iniciou sua trajetória na década de 1930, na Alemanha, com o projeto de construção do automóvel Käfer, que ficaria conhecido no Brasil como Fusca. A primeira fábrica, chamada de KdF-Stadt (atual Wolfsburg), que só havia produzido algumas unidades quando a Segunda Guerra Mundial iniciou-se em 1939. Como consequência da guerra, sua produção foi adaptada para veículos militares, como o jipe Kübelwagen, o modelo anfíbio Schwimmwagen e o Kommandeurwagen (VOLKSWAGEN, 2008).

Durante a Segunda Guerra Mundial, o carro e a cidade mudaram seus nomes para, respectivamente, Volkswagen e Wolfsburg. Enquanto isso, a produção crescia. Como ainda era incerto o futuro da fábrica, a mesma foi oferecida a representantes de empresas automobilísticas britânicas, americanas e francesas, mas todos a rejeitaram. Após 1948, a Volkswagen se tornou um importante elemento simbólico e econômico da recuperação da Alemanha Ocidental. Heinrich Nordhoff (1899-1968), ex-gerente da área de caminhões da Opel, foi chamado para dirigir a fábrica naquele ano. Além da introdução do veículo comercial "VW tipo 2" (conhecido como Kombi) em suas versões de passageiros, furgão e camioneta, e do esportivo Karmann Ghia, Nordhoff seguiu a política de modelo único até pouco antes de sua morte em 1968 (VOLKSWAGEN, 2008).

A produção do "tipo 1", o fusca, cresceu enormemente ao longo dos anos no mundo todo, tendo atingido 1 milhão de veículos em 1954. A Volkswagen expandiu sua linha de produtos em 1967 com a introdução de vários modelos "tipo 3", os quais eram essencialmente variações de desenho de carrocerias ("*hatch*", três volumes) baseados na plataforma mecânica do "tipo 1" (VOLKSWAGEN, 2008).

Em 1964, ocorrera a aquisição da Audi/Auto-Union pelo grupo Volkswagen. A Audi possuía os conhecimentos tecnológicos sobre tração dianteira e motores refrigerados a água dos quais a Volkswagen tanto necessitava para produzir um sucessor de seu "tipo 1". A influência da Audi abriu caminho para uma nova geração de automóveis: Polo, Golf e Passat.

A produção do Käfer (Fusca), na fábrica de Wolfsburg, cessou em 1974, sendo substituído pelo Golf. Era um veículo totalmente diferente de seu predecessor, tanto na mecânica quanto no desenho, com suas linhas retas desenhadas pelo projetista italiano Giorgetto Giugiaro. A produção do Käfer continuou em fábricas alemãs menores até 1978, porém a maior parte da produção foi deslocada para o Brasil e México (VOLKSWAGEN, 2008).

A história da Volkswagen no Brasil começou em 23 de março de 1953, em um pequeno armazém alugado na Rua do Manifesto, no tradicional bairro do Ipiranga, em São Paulo. Nascia ali a Volkswagen do Brasil Ltda. De lá, saíram os primeiros Fuscas, na época ainda chamados de Volkswagen Sedan, montados com peças importadas da Alemanha. A força de trabalho da época era formada por apenas 12 empregados. De 1953 a 1957, foram montados nesse galpão 2.820 veículos, 2.268 Volkswagen Sedan 1.200cc e 552 Kombi (VOLKSWAGEN, 2008).

Em junho de 1956, o governo brasileiro proporcionou condições favoráveis para a instalação da Indústria Automobilística no país, fixando as bases estruturais para o rápido desenvolvimento do setor. Imediatamente, a Volkswagen decidiu construir sua primeira fábrica em São Bernardo do Campo.

No ano seguinte, em 2 de setembro, saía da linha de montagem o primeiro modelo da marca fabricado inteiramente em território nacional: a Kombi. Apenas 50% de suas peças e componentes eram produzidos no país. O primeiro Fusca (Sedan) montado aqui foi lançado em 3 de janeiro de 1959. Nesse ano, foram vendidas 8.406 unidades do modelo que rapidamente se tornaria um estrondoso sucesso de mercado em uma época dominada pelos automóveis importados de grande porte. Até 1986, o Brasil produziu 3,1 milhões de unidades do lendário Fusca (VOLKSWAGEN, 2008).

Em 18 de novembro de 1959, a Volkswagen inaugurou oficialmente a fábrica Anchieta em São Bernardo do Campo por onde circulou – a bordo de um Fusca conversível – o então Presidente da República, Juscelino Kubistcheck. Ele estava acompanhado pelo Governador de São Paulo, Carvalho Pinto, e os presidentes da Volkswagen da Alemanha, Heinrich Nordhoff, e do Brasil, Friedrich Schultz-Wenk. A imagem dos quatro dentro do Fusca conversível se tornou uma das fotos mais marcantes na história da montadora. A empresa logo iniciou um profundo trabalho de desenvolvimento de fornecedores no país e, no final de 1961, o índice de nacionalização – tanto do Fusca como da Kombi – já atingia 95% (VOLKSWAGEN, 2008).

Em 1962, a Volkswagen incrementou a produção local com o modelo Karmann Ghia, um carro esportivo idêntico ao original alemão. Foi sucesso de vendas até 1975, quando saiu do mercado com a soma de 41.634 unidades vendidas. Em 1969, foi a vez da primeira *station wagon* da marca, a Variant, remodelada em 1977. Logo depois, chegou o modelo TL, que ficou no mercado de 1970 a 1975 (VOLKSWAGEN, 2008).

Em julho de 1970, após atingir os primeiros recordes de produção e vendas, a marca chegava ao primeiro milhão de veículos. Em março de 1972, o Fusca alcançava o número histórico de 1 milhão de unidades vendidas. Em 1973, foi lançada a Brasília, enorme sucesso pela praticidade e amplo espaço interno. O modelo vendeu um milhão de unidades até 1981, quando saiu de linha. O aprimoramento na produção de veículos adequados às condições geográficas e econômicas brasileiras que atendessem às novas exigências e desejos do consumidor levou a empresa a lançar o Passat em junho de 1974. Produzido até 1988, o carro de porte médio, com motor de quatro cilindros refrigerado a água e tração dianteira, era completamente diferente de tudo que existia até então. Os modelos da época se caracterizavam pelo motor e tração traseiros e refrigeração a ar. O carro foi sucesso absoluto no Brasil e no exterior – principalmente no Iraque, para onde foram exportadas 170 mil unidades. Em 1975, a montadora completava 3 milhões de carros produzidos no Brasil e colocava no mercado o SP-1, sucesso junto ao público jovem devido ao *design* esportivo e arrojado. Para aliviar a produção da fábrica Anchieta, em 1976, a Volkswagen inaugurou a unidade de Taubaté, então responsável pelo fornecimento de peças estampadas, injetadas e de tapeçaria (VOLKSWAGEN, 2008).

Em 1980, a Volkswagen iniciou a produção da chamada Família BX, composta pelo modelo *hatch Gol*, *sedan Voyage*, *station wagon Parati* e picape Saveiro. O Gol foi criado para cumprir uma missão quase impossível: substituir o "lendário" Fusca. Apesar de suas inúmeras qualidades, poucos acreditavam que ele pudesse se tornar o sucessor da antiga paixão nacional na preferência do consumidor brasileiro. Evidencia-se que o Gol não só conseguiu substituir o Fusca, como também acabou superando-o. Hoje, em sua quarta geração, continua batendo todos os recordes da história automotiva nacional: é o carro mais vendido no país pelo 21º ano consecutivo, sendo considerado o *best-seller* da marca, superando 5 milhões de unidades produzidas (VOLKSWAGEN, 2008).

O ano de 1987 foi marcado por uma forte queda do mercado automotivo. Visando reduzir os custos e melhor aproveitar os recursos disponíveis, a Volkswagen e a Ford uniram-se e criaram a Autolatina Brasil. Em sete anos, a Autolatina colocou no mercado

vários carros híbridos, como Apolo, Quantum e Santana (lançado em 1984) da Volkswagen e seus "gêmeos", Verona, Royale e Versailles, da Ford.

Em 1988, foi lançado o Gol GTI, primeiro carro nacional com injeção eletrônica de combustível e ignição digital com mapeamento eletrônico. Em 1993, a marca Volkswagen comemorava 10 milhões de veículos fabricados no país e relançava o Fusca, aproveitando vantagens fiscais oferecidas pelo governo federal (gestão Itamar Franco) para a produção de carros populares. Com a abertura da economia brasileira, em 1994, e aquecimento das vendas internas, a indústria vivia um novo cenário. As duas marcas precisariam competir em todos os segmentos, portanto, deveriam oferecer um portfólio de produtos individualizados e implantar estratégias comerciais independentes. Era o fim da Autolatina (VOLKSWAGEN, 2008).

Dois anos após a separação, a Volkswagen investiu cerca de R\$500 milhões na inauguração de duas fábricas no Brasil. Em 1996, a fábrica de motores em São Carlos (SP) abria as portas para, apenas alguns meses depois, ser ampliada e produzir novos motores para os modelos Golf e Audi A3. Em novembro desse ano, a fábrica de caminhões e ônibus, em Resende, RJ, iniciava suas operações. Em janeiro de 1999, com investimentos de R\$1,2 bilhão, a empresa inaugurou a fábrica de São José dos Pinhais, no Paraná, onde uniu a produção do Golf e à do Audi A3. Em outubro de 2006, o Audi A3 deixou de ser produzido no Brasil (VOLKSWAGEN, 2008).

O Grupo Volkswagen, além da marca Volkswagen, é também proprietário das marcas Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Skoda, Aston Martin e Volkswagen Caminhões e recentemente acionista controladora da Scania.

Na atualidade, a Porsche tornou-se o principal acionista da VW, ultrapassando o até então maior acionista, o governo do estado alemão da Baixa Saxônia.

3.1.2.1.3 *General Motors Corporation - Chevrolet*

A *General Motors Corporation* (GMC), também conhecida apenas pela sigla GM, é uma transnacional com sede nos Estados Unidos da América, Detroit, cuja principal área de negócios é a produção de automóveis. A empresa tem várias marcas no seu portfólio, entre as quais as cinco marcas originais de automóveis da GMC: Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile e Pontiac, além da GMC que fabrica exclusivamente caminhões,

grandes peruas e camionetes; e outras marcas mais modernas, como: Daewoo, Holden, Hummer, Opel, Saturn, Saab e Vauxhall. É dona também, de 50,7% da GM Daewoo, 3% da Suzuki e de 34% da Wuling. É ainda parceira da Isuzu, Subaru e Lada (CHEVROLET, 2008).

Em 1901, a Max Grabowski estabeleceu uma companhia denominada *Rapid Motor Vehicle Company*, que desenvolveu alguns dos primeiros caminhões comerciais cada vez concebido.

Em 1908, foi fundada a montadora de automóveis estadunidense General Motors, sendo a empresa proprietária da Buick. Nos anos seguintes a GM adquiriu as marcas Cadillac, Oldsmobile, Pontiac e a Chevrolet, totalizando mais de 30 empresas até 1930. Em 1923, Alfred Sloan Jr assumiu a presidência do grupo, na altura responsável pela comercialização de 10% no mercado americano. Quando saiu, em 1956, a GM era já a maior montadora de automóveis do mundo (CHEVROLET, 2008).

Em 1909, William Durant, um bem sucedido produtor de peças automotivas da cidade de Flint, pediu a Louis Chevrolet, um piloto famoso no meio automobilístico, para ajudá-lo a produzir um carro que pudesse ser introduzido ao público. Iniciava-se, assim, a Chevrolet.

A *Chevrolet Motor Company of Michigan* foi criada em 3 de novembro de 1911, na cidade de Detroit, entrando no turbulento mercado de automóveis. O nome da empresa foi escolhido porque William Durant gostava de como a palavra Chevrolet soava aos ouvidos e também por ser o sobrenome de seu *designer*, Louis Chevrolet, que era um nome proeminente no mundo automobilístico. No ano seguinte, a Chevrolet vai para as ruas como o modelo Classic Six, um carro grande, com capacidade para 5 passageiros, quatro portas, luzes elétricas, entre outras novidades (CHEVROLET, 2008).

Em 1914, o famoso logo da Chevrolet, conhecido como “Bowtie” aparece pela primeira vez nos carros da montadora. Conta a lenda que a forma do logo da Chevrolet foi visto por William Durant, em 1908, num papel de parede em um hotel de Paris. Durant arrancou uma pequena amostra do papel e o guardou para um dia utilizá-lo.

Em 1915, a Chevrolet lança o modelo 490 para concorrer com o Ford Model T, custando US\$ 490,00. O sucesso do carro foi imediato, vendendo cerca de 110 mil unidades em menos de três anos.

Em 1916, um GMC Truck atravessou o país a partir de Seattle para Nova York, em 30 dias. O primeiro Chevy Truck foi vendido em 1918, mesmo ano em que a empresa passa a fazer parte da General Motors.

No ano de 1924, a marca Chevrolet começa a ser comercializada na Europa. O 1º modelo a entrar no mercado Europeu foi um caminhão utilitário na cidade de Copenhagen. Nesse ano, a empresa começou a oferecer rádios como equipamentos opcionais. A Chevrolet consegue, pela primeira vez, ultrapassar a Ford em vendas, no ano de 1927. A empresa atingiu a marca de 7 milhões de veículos produzidos em 1930 (CHEVROLET, 2008).

Em 1925, a GM comprou a participação de controle da *Yellow Coach Autocar* um fabricante com base em Chicago, Illinois, que foi fundada por John D. Hertz. Depois da aquisição do restante da porção, em 1943, a GM é renomeada GM Truck & Coach.

Em 1926, um caminhão GMC de 2 toneladas foi conduzido a partir de Nova York até San Francisco em 5 dias e 30 minutos. Durante o Segunda Guerra Mundial, a GMC Truck produziu 600.000 veículos pesados para utilização pela E.U. militares.

Em 1935, torna-se pioneira ao lançar o Chevrolet *Suburban Carryall*, um *Station Wagon* com capacidade para carregar 500kg e oito passageiros (CHEVROLET, 2008).

Em 1941, a empresa vende 1.6 milhões de carros e caminhões, além de introduzir a nova campanha publicitária com o *slogan* "*Bigger is Better*". No ano seguinte, a produção de carros civis é interrompida em virtude da guerra, demorando quatro anos para retomar a linha de produção.

Em 1953, lança um dos maiores clássicos da Indústria Automobilística americana, o Corvette, primeiro carro esportivo e com chassi de plástico a ser produzido em série. No ano seguinte, introduz o famoso *jingle* "*See the U.S.A. in your Chevrolet*".

Em 1958, a empresa lança o Chevrolet El Camino, com desenho moderno, o carro era uma minipicape que aliava o conforto de um carro à eficácia de um utilitário. Nesse ano, lança o Chevrolet Impala, um dos modelos de maior sucesso da empresa. O Chevrolet Corvette 1958 foi o primeiro carro americano a sair de fábrica com cinto de segurança. No ano seguinte, foi lançado o Corvair, primeiro carro com suspensão totalmente independente.

Em 1962, a Chevrolet introduz o carro compacto Chevy II. Em 1963, foi lançado o famoso Corvette Sting Ray, com mudanças radicais em relação aos modelos anteriores. No ano seguinte, é a vez do modelo Malibu debutar no mercado. Em 1966, lança outro ícone da Indústria Automobilística, o Chevrolet Camaro. O modelo teve um impacto imediato perante o público, alcançando 10% dos carros produzidos pela empresa em 1967. Dois anos depois é lançada a Chevrolet Blazer (CHEVROLET, 2008).

No ano de 1972, o Chevrolet Impala alcança a marca dos 10 milhões de carros vendidos desde seu lançamento, tornando-se o carro popular mais vendido da História. Em 1976, é introduzido o pequeno Chevette. Em 1981, é lançado o Chevrolet Cavalier, tornando-se o carro mais vendido do país em 1984 e 1985. A Chevrolet S-10 Blazer foi introduzida no ano de 1983. O Corvette 1984 passa pela primeira grande mudança em 15 anos. Em 1988, a Chevrolet lança uma linha de carros pequenos como o GEO Metro, o Spectrum e o Tracker. Toda linha do Chevrolet Lumina é introduzida no ano de 1990. Em 1997, é lançada a quinta geração do Corvette. A Pick-Up Silverado é introduzida em 1999. Durante todos esses anos a Chevrolet se tornou uma empresa conhecida mundialmente, não somente produzindo carros, mas lançando sonhos (CHEVROLET, 2008).

A GMC, atualmente, fabrica SUVs, camionetes, vans, os veículos comerciais ligeiros, caminhões e médio-direito. No passado, a GM produziu também fogo caminhões, ambulâncias, pesados, caminhões, veículos militares, motorhomes, e de trânsito.

Embora GM e Chevrolet e caminhões sejam praticamente idênticos, as suas diferenças têm variado ao longo dos anos. Tradicionalmente, a GM tem tido vários remates a partir da Chevrolet (ou seja, grade, emblemas, etc), maior motor de opções e, geralmente, um preço mais elevado. Entre 1962 e 1972, a maior parte dos GMC veículos foi equipada com quatro faróis, enquanto os seus homólogos Chevrolet foram equipados com faróis de dupla. Começando em 1973, a GM da introdução do novo "arredondado line" série caminhões, caminhões Chevrolet GMC se tornaram ainda mais semelhantes, que termina a produção de GMC's quad-farol modelos, e definindo o padrão para a Chevrolet / GMC, linha de caminhões por mais de 30 anos. Durante esse período, a irmã modelos das duas empresas (Silverado / Serra, Blazer / Jimmy, Tahoe / Yukon, etc.) partilhado tudo exceto guarnições e preço. AGM começou, recentemente, uma divergência entre o projeto em duas linhas com o modelo 2007 Silverados e Sierra, que têm ligeiras diferenças nas formas do seu corpo painéis e olhar global (CHEVROLET, 2008).

Hoje, em sua maior parte, a GMC oferece os mesmos caminhões disponíveis no âmbito do Chevrolet marca. A Sprint, por exemplo, foi um *rebadged* Chevrolet El Camino, a Serra é um *rebadged* Chevrolet Silverado. Nos Estados Unidos, dentre outros países, o GMC, normalmente, é vendido por concessionários ou em combinação com o Pontiac Buick, tipicamente em volumes menores do que o equivalente Chevrolet caminhões. GMC caminhões são posicionados como o "*Professional Grade*" o equivalente a versões de

veículos Chevrolet. GMC's caminhões, carrinhas e veículos utilitários esportivos oferecem mais opções e recursos padrão do que Chevrolet, ao mesmo tempo que, muitas vezes, Chevrolet é oferecido como uma entrada de nível de carro. No Canadá, é vendido pela GMC-Pontiac Buick-GMC concessionários, geralmente em volumes equivalentes ou superiores à comparável Chevrolet caminhões.

A General Motors do Brasil é a maior subsidiária da Corporação na América do Sul e a segunda maior operação fora dos Estados Unidos. No dia 26 de janeiro de 2005, completou 80 anos de atividades no país. A empresa foi fundada em 1925, em galpões alugados, no histórico bairro do Ipiranga, em São Paulo. No começo, as atividades consistiam na montagem de veículos importados dos Estados Unidos. Após cinco anos, a GMB inaugurava, oficialmente, em 1930, sua primeira fábrica, em São Caetano do Sul, SP. Em 1958, começou a operar a segunda fábrica, em São José dos Campos, SP, inaugurada oficialmente um ano depois pelo então presidente da República, Juscelino Kubitschek. Decidida a ampliar sua linha de produtos, a empresa lançou, em 1968, o seu primeiro automóvel da marca Chevrolet no país, o Opala, que encerrou seu ciclo de vida 24 anos depois, com mais de 1 milhão de unidades vendidas. Desde então, não parou mais de fabricar sucessos de vendas. Em 1973, lançou o Chevette, que acumulou vendas superiores a 1,2 milhão de unidades, até ser substituído pelo Corsa em 1994, primeiro veículo popular com injeção eletrônica de combustível (CHEVROLET, 2008).

Em julho de 2000, inaugurou o Complexo Industrial de Gravataí, no Rio Grande do Sul, uma das fábricas mais modernas do mundo, onde é produzida a linha Celta e que recebe visita de especialistas em manufatura de veículos de todo o mundo. Os visitantes querem conhecer o sistema de montagem do modelo, que é feito com a parceria dos fornecedores sistemistas, instalados dentro do complexo industrial. O Celta também foi o pioneiro no mercado brasileiro na área de comércio eletrônico, tornando-se o modelo mais vendido do mundo pela internet. Atualmente, a GMB comercializa toda a linha Corsa, a picape Montana e o Meriva por esse meio. Em 2005, a GM do Brasil emplacou, no mercado brasileiro, um total de 365.259 veículos, com uma participação de 21,3%. Nos segmentos específicos em que produz veículos, ou seja, automóveis, utilitários e comerciais leves, sua participação foi um pouco maior, de 22,6%. A produção total da empresa alcançou 559.345 unidades, considerando-se os veículos prontos destinados ao mercado interno e exportação e também os veículos "CKD" (completamente desmontados) (CHEVROLET, 2008).

As exportações da GM do Brasil, em 2005, representaram novo recorde, alcançando o valor de US\$1,6 bilhão, referentes ao embarque de 114.994 unidades em "CKD" e 125.678 veículos prontos, para cerca de 40 países de todo o mundo. O principal mercado na área de exportações foi o México, seguido da Argentina, Venezuela, África do Sul e outros países da América Latina (CHEVROLET, 2008).

Destaca-se que, na área social, a GM do Brasil concentra atividades por meio do Instituto General Motors, que foi criado em 1993. Sua missão é resgatar a cidadania de crianças, jovens e adultos de comunidades carentes, que estão localizadas sobretudo próximas às instalações industriais da empresa. Suas ações são prioritariamente na área da educação.

3.1.2.1.4 Ford

O americano Henry Ford foi o homem que, em 1921, mudou o mundo com um carro simples, produzido em massa e vendido com grande sucesso mundo afora.

A *Ford Motor Company* foi fundada em 1903, por Henry Ford e mais 11 investidores, que contribuíram com U\$28.000 cada um, na cidade de Detroit, estado americano do Michigan. O mês era junho e o local, uma pequena fábrica em Michigan, que trabalhava a todo vapor para lançar seu primeiro carro: o modelo A. O clima estava tenso e a discussão sobre a cor do automóvel tomava conta do local. Os engenheiros não sabiam o que fazer e perguntaram ao proprietário Henry Ford sobre qual cor usar. Ele logo respondeu: – “Pode ser qualquer cor desde que seja preto”. Assim nasceu o ícone do automobilismo, a primeira linha de montagem e o primeiro carro acessível à classe média. Em menos de um mês, era entregue o primeiro carro para o Dr. Pfennig, um dentista da cidade. Esse modelo vendeu 1.700 unidades em 15 meses, entusiasmando Henry Ford (FORD, 2008).

Entre 1903 e 1908, a Ford utilizou 19 letras do alfabeto para nomear seus modelos e suas criações, sendo que alguns nem chegaram a ser lançados ao público. Em 1908, a empresa lança o carro Model T, ao custo de U\$805 (U\$16.500 atualmente) que, durante anos, foi o grande sucesso da Indústria Automobilística. Em 1917, produz seu primeiro caminhão, feito sob a carroceria do Model T e batizado de Model TT. Nesse ano, Henry Ford e seu filho, Edsel, fundam a Fordson (Ford + son) divisão que fabricava tratores. Em

1922, a empresa compra a montadora Lincoln. No ano seguinte, Henry Ford, preocupado com a preservação do meio ambiente, autoriza a compra de uma fazenda para plantação de árvores, pois a empresa utilizava madeira na confecção de muitas peças de seus carros. O ano de 1927 foi o último da produção do Model T, que, em 20 anos, vendeu 15 milhões de unidades. Em 1928 é lançado um novo automóvel, espécie de segunda geração do Model T, e renomeado como Model A. Até 1931, foram produzidos 4.5 milhões de unidades desse modelo. O primeiro carro para o mercado Europeu foi lançado em 1932 e introduzido na Inglaterra, chamava-se Model Y (FORD, 2008).

Em 1938, a empresa começa a produção dos modelos com a marca Mercury. Em 1940 e 1941, os modelos Ford sofreram suas primeiras alterações significativas desde 1928. Com a Segunda Guerra Mundial, a produção de automóveis civis é interrompida e inicia-se a produção dos chamados GP (General Purpose) ou simplesmente Jeep. Mais de 250 mil Jeeps e tanques foram produzidos pela empresa nesse período. Com o fim da guerra, a empresa lança seu primeiro automóvel pós-guerra, o Ford 1949, além dos caminhões e *Pick-ups* F Séries, direcionados aos fazendeiros com o *slogan* “*Built Stronger to Last Longer*” (FORD, 2008).

Em 1951, é lançado um novo modelo de automóvel chamado Ford 1952, carro de grande porte, 6 cilindros e curvas modernas. No ano de 1954, a Ford lança o modelo de maior sucesso da sua história, o *Thunderbird*, que viria a tornar-se um clássico americano. Três anos mais tarde, introduz no mercado o Edsel, um automóvel grande e luxuoso que levava o nome do único filho de Henry Ford. Em 1958 a empresa entra no mercado de caminhões de grande porte. Em 1964, custando metade do preço do Corvette produzido pela Chevrolet, é lançado o Mustang, um carro direcionado para um público jovem em busca de emoção, que vendeu 22.000 unidades em seu primeiro dia. Em 1966, os modelos GT40 conquistaram as três primeiras colocações em *Le Mans*. No ano seguinte, a empresa se estabeleceu na Europa. Em 1972, abriu unidades no continente asiático. As *Pick-ups* Ford F-150 séries são lançadas em 1975. A companhia compra 25% da montadora japonesa Mazda em 1979. No ano de 1986, a empresa lança o modelo Taurus que, com seu *design* radical, não demorou muito para se tornar um grande sucesso de vendas nos Estados Unidos. Em 1987, adquiriu 75% da montadora Aston Martin e comprou a locadora de veículos Hertz. No ano de 1989, a empresa lança um de seus produtos de maior sucesso na linha de utilitários, a Ford Ranger. Em 1990 pagou U\$2.5 bilhões pela tradicional Jaguar (FORD, 2008).

No ano de 1993, dos oito modelos de carros mais vendidos dos Estados Unidos, cinco eram Ford. Em 1996, a companhia lança um carro mundial, o Ford Mondeo. Três anos mais tarde, pagou US\$6.4 bilhões pela Volvo e lançou o modelo Focus. Somente no Salão de Automóveis de Detroit, que aconteceu no fim de 2002, foram lançados 15 novos modelos. A Europa, a Inglaterra e a Alemanha são os mercados mais importantes, depois dos Estados Unidos. Atualmente, a *Ford Motor Company* é proprietária da Jaguar, Volvo, Lincoln, Mercury, Mazda, Aston Martin, Land Rover e da locadora de automóveis Hertz. A Ford é a segunda maior produtora de carros e caminhões do planeta, uma gigante com faturamento superior a US\$165 bilhões, tendo vendido, em 2002, quase 7 milhões de veículos. Emprega cerca de 350 mil pessoas em todo o mundo (FORD, 2008).

A Ford, nos últimos anos, vem passando por uma reformulação com o objetivo de reduzir a folha de pagamento e os custos de produção. Para custear tal reformulação, vendeu algumas marcas do seu acervo, tais como a Aston Martin, a Land Rover e a Jaguar. O conceito de carro global, atualmente, é uma coisa necessária em função de redução de custos de produção e, ciente disso, a Ford já elegeu seu carro chefe dessa nova fase: O Ford Fiesta. Carro elaborado com base no conceito Verve, é o novo projeto global da marca, a Ford informou, recentemente, em nota oficial, que o novo Ford Fiesta é o Ford T do século XXI.

A Ford do Brasil foi fundada em 1919, inicialmente, dedicou-se à importação de veículos produzidos no exterior. Foi a segunda filial sul-americana da Ford, depois da Ford Argentina, e a primeira a se instalar no Brasil. Com o plano de nacionalização da produção conduzido pelo governo Kubitschek, a Ford inaugurou sua primeira linha de montagem brasileira em 26 de agosto de 1957. O primeiro veículo produzido foi um caminhão Ford F-600, no complexo industrial do Ipiranga. Nessa época, cerca de 40% do veículo era de peças nacionais; o restante, inclusive motores, tinha de ser importado. Vale lembrar que o maior sucesso da Ford no Brasil foi o automóvel Corcel II, introduzido em 1978. Atualmente, a Ford é a quarta maior força no mercado automobilístico brasileiro, sendo que a divisão latinoamericana da Ford é a mais lucrativa da empresa. Os principais modelos da Ford do Brasil são o Ford Fiesta, Ford EcoSport e o Ford Fusion (FORD, 2008).

3.1.2.1.5 Peugeot

A marca francesa Peugeot foi fundada em 1882, por Armand Peugeot. Começou como uma marca produtora de bicicletas, lançando-se na produção de automóvel em 1890. O modelo criado nesse ano recorria a um motor *Daimler*. Foi a primeira marca a introduzir pneus de borracha na produção de automóveis. Em 1896, a empresa construiu o seu primeiro motor, aplicando-o no modelo Type 15. Nesse ano, Armand Peugeot separou-se da firma familiar, construindo uma nova fábrica. Em 1903, a organização adicionou um motociclo à sua gama de produtos, passando a produzir motociclos desde então (PEUGEOT, 2008).

Durante a Primeira Guerra Mundial, a Peugeot voltou sua produção para armamento e veículos militares. Com o final da Guerra, a empresa separou-se em duas divisões: divisão de motociclos e bicicletas e a divisão automóvel, começando a apostar fortemente nesta. Em 1929, lançou o modelo 201, este foi o primeiro Peugeot a ser produzido em massa com suspensão frontal independente, sendo também o primeiro automóvel a utilizar a numeração com três dígitos. A Peugeot patenteou todos os números de 101 a 909, motivo pelo qual a Porsche foi forçada a alterar o nome do 901 *coupé* para 911, em 1963. Com a chegada da grande depressão, as vendas da Peugeot diminuíram drasticamente, mas, mesmo assim, a organização sobreviveu. Em 1933, para surpreender o mercado, introduziu um novo estilo, um automóvel com *hardtop* rebatível, sendo esta ideia utilizada mais tarde em outras marcas de automóveis e também no Peugeot 206 cc (PEUGEOT, 2008).

Durante a Segunda Guerra Mundial, a Peugeot lançou os modelos 202, 302 e 402, os quais apresentavam linhas mais arredondadas. Mas estes não foram produzidos durante muito tempo, pois as fábricas da Peugeot foram fortemente bombardeadas. Em 1948, recorrendo às linhas de Pininfarina, a empresa voltou à produção, lançando o Peugeot 203. Em 1958, aventurou-se no mercado norte-americano. Devido a um acordo proporcionado pelo governo francês, a organização francesa adquiriu a Citroën, em 1975, dando origem ao grupo *Peugeot Société Anonyme* (PSA), cujo objetivo era manter a identidade de ambas as marcas, partilhando apenas os mesmos recursos técnicos. Nesse ano, a Peugeot vendeu a Maserati à DeTomaso, que estava em poder da Citroën (PEUGEOT, 2008).

Em 1978, a Peugeot, aproveitando-se da crise financeira que a Chrysler atravessava, adquiriu a sua divisão europeia. Mas este investimento mostrou-se um fracasso, resultando em perdas financeiras entre 1980 e 1985.

Em 1983, foi lançado o Peugeot 205, modelo ao qual se deve, em grande parte, a viragem nas vendas da Peugeot. Esse modelo mostrou-se uma viragem na filosofia da Peugeot, sendo que esta era considerada até então a mais conservativa das três marcas francesas. Desde então, a empresa foi aumentando seu volume de vendas, estabelecendo-se no mercado como uma das principais marcas de automóveis. A PSA tem parcerias com a Fiat denominadas *Société Européenne de Véhicules Légers* (SEVEL), SpA para a produção de utilitários e monovolumes nas fábricas de *Sevel Nord* e *Sevel Sud*.

Com a Toyota, a PSA fundou a *Toyota Peugeot Citroën Automobile* (TPCA), fábrica na República Tcheca que produz os seguintes modelos desenvolvidos em parceria: Citroën C1, Peugeot 107 e Toyota Aygo.

A PSA e a BMW desenvolveram em parceria uma família de motores à gasolina de quatro cilindros[1], aspirado e turbo, para utilização nos modelos compactos e médios de ambas as empresas. Pelo lado da BMW, esse motor seria, de início, utilizado apenas nos MINI, mas, devido à pressão para redução de custos, será o primeiro motor a equipar um modelo BMW (Série 1) que não foi desenvolvido exclusivamente pela empresa (PEUGEOT, 2008).

Com a Mitsubishi Motors, a PSA negociou a utilização Mitsubishi Outlander para a produção dos seus primeiros SUVs, Citroën C-Crosser e Peugeot 4007. Os modelos serão produzidos pela Mitsubishi em Okazaki, Japão.

As diversas parcerias são regularmente indicadas como um dos principais fatores de sucesso da PSA, tendo em vista seus bons resultados mesmo diante dos mercados crescentemente competitivos e seu porte apenas médio, em comparação com outros conglomerados automotivos mundiais.

3.1.2.1.6 Renault

A marca francesa Renault, segundo foi fundada em 1898 por Louis Renault e seus irmãos Marcel e Fernand. Os irmãos Renault começaram a apostar, desde cedo, na

competição de automóvel, ingressando nas provas intercidades. Mas essa aposta viria a ser trágica para a Renault com a morte de Marcel Renault, em 1903, na prova Paris-Madrid. A partir de 1906, Louis Renault assume o controle total da Renault com a saída do seu irmão Fernand (RENAULT, 2008).

Com a chegada da Primeira Guerra Mundial, a Renault começou a produzir diferentes tipos de veículos para os aliados, tais como aviões e tanques. Com o final da Guerra, começaram a aparecer automóveis pequenos e mais baratos. A empresa passou, então, a oferecer uma vasta gama de modelos, deixando de produzir apenas automóveis de luxo. Depois da ocupação da França pela Alemanha, durante a Segunda Guerra Mundial, a Renault passou a produzir caminhões para o exército alemão. Com o final da Guerra, Louis Renault foi preso, e, pouco tempo depois, morreu em sua cela antes do julgamento. Com a morte do seu fundador, a organização passou para o controle público. Naquele momento, a Renault estava a atravessar uma crise financeira, por isso necessitou começar a produzir automóveis menores. Em 1946, lança o modelo 4CV, que conseguiu trazer alguma estabilidade à marca. Em 1956, cria a divisão de caminhões. Em 1961, é lançado o Renault 4L, aquele que é o modelo mais conhecido de todos os tempos da Renault. Esse modelo foi um autêntico sucesso de vendas, continuando em produção até 1993. Em 1972, surge outro ícone da empresa, o Renault 5, que viria a ser substituído pelo Super5, em 1985. Nesse ano, saiu a versão GT Turbo, que fez muito sucesso em Portugal (RENAULT, 2008).

Ressalta-se que, apesar de um bom volume de vendas e resultados aceitáveis em competição, a Renault estava dando prejuízo, por isso o governo francês interveio, substituindo o presidente da empresa em 1984. Na época, a empresa foi alvo de enormes cortes financeiros, incluindo o abandono da competição do automóvel. Nos anos 1990, a Renault começou a revitalizar sua gama de modelos, lançando novas versões e modelos. Em 1996, é privatizada e, em 1999, forma uma aliança com a Nissan, adquirindo 36,8% da marca e aumentando o seu interesse para 44,4% em 2002, sendo que a Nissan também adquiriu 15% da Renault (RENAULT, 2008).

A Renault entrou no novo milênio com ideias inovadoras, para isso lançou a nova geração do Renault Laguna, em 2000. Esse modelo possuía tecnologia inovadora, como era o caso do cartão magnético para abertura das portas. Este foi também o primeiro Renault a alcançar 5 estrelas no teste EuroNCAP (RENAULT, 2008).

Em 2001, é lançada a versão super desportiva do Renault Clio II, o Clio V6. Este modelo foi baseado no antigo Renault 5 Turbo que possuía o motor na zona dos bancos

traseiros. O Renault Clio V6 possuía um motor V6 24v com 3000 cc e 230 cv, sendo aumentado para 255 cv em 2003 com a introdução da nova geração. Nesse ano, a divisão de caminhões da Renault é vendida à Volvo. Em 2002, é lançada a nova geração do Renault Mégane, um modelo com linhas inovadoras. Mas, apesar de sua extravagância, o Mégane acabou por ser um sucesso de vendas, em muito graças à sua tecnologia (RENAULT, 2008).

Atualmente, o governo da França detém 15,7 % da empresa, porém a Renault é uma empresa privada. Louis Schweitzer foi o executivo-chefe da Renault de 1992 a 2005, quando foi substituído pelo brasileiro Carlos Ghosn, que era até então o CEO da Nissan. A Renault participa em 44,4% do capital da fabricante japonesa de automóveis, Nissan. Juntas, elas formam a Aliança Renault-Nissan (Renault-Nissan Alliance). Outras participações da Renault são na Samsung Motors (Coreia do Sul), na sueca Volvo Trucks e na romena Dacia (RENAULT, 2008).

Na América do Sul, a Renault possui fábrica na Argentina desde 1967 (embora seus modelos sejam montados naquele país desde 1960). No Brasil, esteve presente na década de 1960, por meio da norte-americana Willys Overland, que produziu sob licença os modelos Dauphine e Gordini (este, uma versão mais aprimorada do Dauphine) até 1967, ano em que a Willys Overland vendeu suas operações para a Ford brasileira, a qual herdou o "projeto M". Esse projeto, desenvolvido em parceria entre a Renault e a Willys, resultou no lançamento pela Ford, em 1968, do Corcel, um automóvel cujo estilo pode ser considerado, grosso modo, uma versão americanizada do Renault 12. Na década de 1990, retorna ao país, inicialmente, como importadora, e, depois, como fabricante em moderna planta inaugurada na cidade de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, em 1998 (RENAULT, 2008).

3.1.2.1.7 Honda

Honda Motor Company é uma das mais importantes montadoras de automóveis e motos do mundo. Fundada por Soichiro Honda, um jovem sonhador e realizador, que, desde a infância, mostrava-se um visionário de seu tempo. Com isso surgiu o lema: "*The power of dreams*". Embora seja uma empresa sediada no Japão, a Honda exporta seus automóveis para o mundo inteiro (HONDA, 2008).

Início do século, 40 anos depois de o Japão se abrir à tecnologia estrangeira, Soichiro Honda, ainda menino, já gostava do cheiro de óleo diesel que impregnava o ar ao redor da fornalha das máquinas de beneficiamento de arroz. Era o seu primeiro contato com as engrenagens. Quando o primeiro Ford chegou à sua aldeia, o carro permaneceu na rua principal de Hamamatsu por pouco tempo, mas o suficiente para deixar uma pequena poça de óleo na rua de terra. Mesmo assim, Soichiro nunca se esqueceu dele (HONDA, 2008).

Com 8 anos, já havia construído sua primeira bicicleta – ainda rudimentar. Aos 13, já tinha saído de suas mãos uma bicicleta de primeira. Todas as tardes, ao chegar da escola, sentia-se um pequeno criador do mundo ao lado de suas primeiras invenções. O primeiro negócio de Soichiro Honda foi uma sucursal do Ateliê Técnico *Art Shokai*, onde havia trabalhado anteriormente. Para ter sucesso, aceitou mesmo os trabalhos mais complexos, que resolvia sempre rapidamente, nem que, para isso, precisasse trabalhar a noite toda (HONDA, 2008).

Em junho de 1945, suas fábricas foram destruídas por ataques aéreos. Mas isso não o desestimulou. Após um período de meditações sobre o futuro, ele funda a *Honda Technical Research Institute*, o ponto de partida para a futura produção de engenhos mecânicos. Seu primeiro projeto foi um motor simples e leve, que qualquer um poderia comprar e fixar à sua bicicleta. Daí à produção do seu próprio motor modelo "A" Honda foi um passo. Em novembro de 1946, começava a produção, com clientes batendo à sua porta pela grande necessidade de se locomoverem (HONDA, 2008).

A partir de setembro de 1948, surgia a Honda Motor Co. Ltda. e, em agosto de 1949, era fabricado o primeiro protótipo de motoneta da Honda, o modelo Dream D. de 98 cc. No mesmo ano em que Takeo Fujisawa, seu inseparável companheiro, iniciava um importante papel no desenvolvimento da empresa. Ao cuidar da área comercial e financeira, liberava o fundador para o desenvolvimento mecânico e tecnológico. Daí em diante, a Honda alcançou um enorme reconhecimento no mercado japonês graças à qualidade de seus veículos, assim como à sua constante busca por maior desenvolvimento tecnológico (HONDA, 2008).

Com a consagração em seu país, Honda agora cobiçava a conquista do *Tourist Trophy* da ilha de Mann, no Reino Unido, a corrida de motocicletas de maior prestígio internacional. Em 1961, suas motos alcançaram os cinco primeiros lugares na categoria 125cc e bateram todos os recordes na categoria 250cc. Assim, as motos Honda começaram a receber sua consagração “aos olhos do mundo”. Em 1963, a empresa

lançou o carro esporte S 500 e o caminhão leve T 360. Foi a entrada vitoriosa da companhia na fabricação de veículos de quatro rodas (HONDA, 2008).

Em 26 de outubro de 1971, começa a funcionar a Honda Motor do Brasil Ltda., responsável pela importação e distribuição dos produtos Honda no país. No início, apenas motocicletas, e, dois anos mais tarde, também produtos de força. Em 1974, a Honda adquire um terreno de 1 milhão e 700 mil metros quadrados em Sumaré, no interior do estado de São Paulo, para instalar a fábrica de motocicletas. Um ano depois, o governo vetou a importação de motocicletas, o que forçou a Honda a antecipar seu projeto e construir sua fábrica em Manaus, AM. A grande vantagem dessa fábrica é a localização na Zona Franca, permitindo importar componentes do Japão com preço competitivo. Tendo Pelé como garoto-propaganda, começa, em setembro de 1976, a produção da Honda CG125, moto URBANA de mecânica simples. Em 1977, eram fabricadas 34 mil motocicletas no mercado brasileiro, e a Honda já respondia por 79% desse total. Em 1981, foi produzida, na fábrica de Manaus, a primeira motocicleta a álcool do mundo, uma CG125. Atualmente, segundo a Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares (ABRACICLO), a Honda produziu, no Brasil, no ano de 2005, um total de 981.590 motocicletas, o que corresponde a 80,9% da produção brasileira. O índice de nacionalização da CG 150 Titan é de 95% (HONDA, 2008).

No ano de 1992, a Honda inicia a importação de automóveis para o Brasil. Inicialmente com a comercialização do modelo Accord e após do Accord Wagon, Civic Sedan, Civic CRX, Prelude e o Civic esportivo *hatchback*. Com uma boa perspectiva, a organização decide construir uma fábrica de automóveis no terreno que mantinha há mais de 20 anos em Sumaré. Em 3 de junho de 1996, começam as obras da nova fábrica, que foi inaugurada em 6 de outubro de 1997, com capacidade para produzir 15 mil unidades do modelo Civic Sedan por ano. Em 2005, de acordo com a Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores (FENABRAVE), foram emplacados 57.039 veículos da marca no Brasil. O plano é continuar expandindo a fábrica de Sumaré até atingir as 100 mil unidades anuais. Em fevereiro de 2005, o Honda Fit passou a contar também com a motorização de 1.5 litros (HONDA, 2008).

A Honda disponibiliza uma vasta gama de automóveis. Entre estes os modelos Civic, Prelude, Hr-v, Crx, Cr-v, Nsx, Acord, Element, Integra, Beat e o emblemático S2000, etc. A marca japonesa possui, ainda, os modelos *Insight*, *Integrated Motor Assist* (IMA), e o mais recente *Hybrid*, sendo estes últimos modelos carros assistidos por motor

elétrico. Ultimamente, têm-se destacado os novos modelos Fit. Trata-se de um modelo mais acessível ao público, sendo que a sua autonomia é grande em relação ao consumo de combustível. Em novembro de 2006, foi lançado o modelo Fit à gasolina e a álcool. No ano de 2008, a montadora começou a produzir carros movidos a Hidrogênio, sendo a primeira no mundo a realizar esse feito.

3.1.2.1.8 Mercedes-Benz

A marca Mercedes-Benz, sonho de consumo da maioria das pessoas que habitam este planeta, foi registrada em 1902. Surgiu de uma referência à Mercedes Jellinek, filha de Emil Jellinek, um comerciante austríaco apaixonado por carros e cliente fiel de Gottlieb Daimler. O nome “Mercedes” identificava os carros encomendados por Jellinek, um entusiasta do automobilismo, que consagrou-se a partir das vitórias obtidas nas pistas. Com a fusão das empresas Daimler-Motoren-Gesellschaft e Benz & Cia., em 1926, uniram-se também as duas marcas: a estrela de três pontas, que identificava os produtos Mercedes fabricados por Daimler, e a coroa de louros, que caracterizava os de Benz (MERCEDES-BENZ, 2008).

Karl Benz, nascido em 1844, é considerado o criador do primeiro veículo movido à combustão interna na cidade de Mannheim, em 1886. O veículo era um triciclo com tração nas rodas traseiras, monocilindro, 984cc e 0,9hp. Desenvolvia uma velocidade máxima de 16km/h. O veículo incorporava, à época, muitas soluções ainda utilizadas nos veículos modernos, como refrigeração à água, ignição elétrica e diferencial. O primeiro automóvel 4 rodas de Benz, o Victoria, de 1892, foi também a base para a criação do primeiro ônibus e perua, construídos em 1895. O primeiro automóvel com produção em série foi o Benz Velo. Pelo menos 381 unidades foram produzidas entre 1894/1897. Em 1898, foram usados pneus de borracha no Benz Comfortable e, em 1899, no primeiro carro de corrida. Em 1903, surge o Benz Parsifal inspirado nos conceitos de *design* dos automóveis Mercedes de Daimler (MERCEDES-BENZ, 2008).

Gottlieb Daimler, nascido em 1834, formou-se engenheiro aos 25 anos, na Escola Politécnica de Stuttgart. Associou-se ao Sr. Wilhelm Maybach (grande projetista de automóveis, criador dos clássicos e legendários automóveis Maybach) e produziram juntos, em 1885, a primeira motocicleta do mundo. Em 1886, alguns meses após o triciclo

de Benz, construíram a primeira carruagem movida a motor refrigerado a ar. Em 1889, produziram um carro mais aperfeiçoado com refrigeração à água, transmissão de 4 marchas, estrutura tubular e rodas raiadas. O motor desse carro serviu de base para o início da Indústria Automobilística francesa Daimler ganhou muito dinheiro, vendendo os motores e patentes para a Peugeot e Panhard-Levassor. Em 1890, fundou a Daimler Motoren-Gesellschaft. Em 1893, por motivos de rivalidades entre os sócios Daimler e Maybach, saem da empresa. De volta à empresa, em 1895, produziram o Phoenixem 1897, o primeiro automóvel com motor frontal. Dois anos depois, veio o primeiro motor 4 cilindros de 28hp. Daimler faleceu aos 66 anos, em 1900 (MERCEDES-BENZ, 2008).

No final do século XIX, Daimler produzia o primeiro motor quatro cilindros desenvolvendo 28hp. Esta motorização foi utilizada pelo Sr. Emile Jellinek, em corridas, na cidade de Nice, na França, onde utilizava o pseudônimo “Monsieur Mercedes”, nome de sua filha. Jellinek era cônsul-geral do Império Austro-Húngaro e também vendia carros Daimler em Monaco. Conhecido por ser uma pessoa excêntrica, mas com muito talento como piloto, foi responsável por muitas boas ideias em *design*. Alguns exemplos são: a sugestão de utilizar um centro de gravidade menor e melhor eficiência do chassi. Sua inteligência também atingia o campo dos negócios. A partir de suas ideias, surge o primeiro Mercedes em 1901. Conhecido por ser o primeiro carro moderno, fez tanto sucesso que Jellinek conseguiu, junto à Daimler, a concessão exclusiva de venda do veículo em vários países da Europa e nos Estados Unidos, utilizando o nome Mercedes nos carros. O carro tinha radiador frontal em forma de colmeia, motor 4 cilindros em linha, válvulas de admissão operadas mecanicamente, carburador desenvolvido por Maybach, estrutura de aço prensado. O motor rendia 35hp com disposição cúbica de 5,9 litros, o que dava um bom desempenho para o carro, que era conhecido como o Mercedes 35PS. O sucessor do 35PS foram os Mercedes Simplex, mais leves e atualizados. Foram construídos também automóveis Mercedes nos Estados Unidos pelo construtor de pianos Steinway. Problemas financeiros não permitiram a longevidade da fábrica. Maybach foi substituído por Paul Daimler, em 1907 (MERCEDES-BENZ, 2008).

Em 1910, apareceu o Mercedes Knight, que usava um motor com válvulas-escravo. Em 1914, surgiu um modelo de 115hp, que conseguiu chegar em primeiro, segundo e terceiro lugares no campeonato de Grand Prix na França. Paul Daimler retirou-se em 1922 e foi substituído por Ferdinand Porsche. Em 1924, Daimler e Benz não podiam mais sobreviver sozinhas. Juntaram-se em uma “Comunidade de Interesses”. Em 1926, finalmente, as duas empresas fundiram-se definitivamente. As duas primeiras

criações de Daimler-Benz foram os modelos Stuttgart 8/38PS, e o Mannheim 12/55PS. Em 1927, surge o primeiro Mercedes-Benz modelo S, de Sportlich (esportivo), sigla adotada até hoje na Classe S. Em 1930, surge o “Grosser Mercedes”, ou 770K, um automóvel construído em duas versões, *limousines* ou carros abertos para paradas ou desfiles. Certamente, os modelos mais admirados e desejados dessa glamourosa época foram os modelos 380, 500K e 540K, surgidos, respectivamente, em 1933, 1934 e 1936 (MERCEDES-BENZ, 2008).

Em 1943, a produção de automóveis e utilitários para a Guerra foi privilegiada em detrimento da produção de carros de passeio. Trabalhadores forçados foram também utilizados em diversas fábricas da Daimler-Benz AG. A fábrica de Sindelfingen foi bombardeada em 18 de julho de 1944. Foram destruídos quase 80% dos prédios e mais de 50% das máquinas existentes. A fábrica foi atingida por, aproximadamente, 20.000 explosivos e bombas incendiárias. Em 1945 a fábrica foi totalmente reconstruída tendo em vista as novas tendências de *design* e modernização dos automóveis para os próximos anos (MERCEDES-BENZ, 2008).

Logo após a Segunda Grande Guerra, em 1946, a Daimler-Benz reinicia a fabricação de seus automóveis. O modelo inaugural foi o mesmo 170 do ano de 1936 com algumas revisões. A economia alemã estava se recompondo e necessitava de automóveis populares e econômicos. O modelo tinha um desempenho adequado com um motor 4 cilindros em linha. Por volta de 1950, a Mercedes estava produzindo aproximadamente 800 carros por semana. Com a recuperação da economia alemã, novos modelos mais potentes eram desejados pelos consumidores (MERCEDES-BENZ, 2008).

Assim, surgem, em 1951, os novos modelos, 220, 300 e 300S. Em 1953, é lançado o modelo 180, conhecido no mundo como Mercedes Ponton cujos sucessores foram o 190 e o 220S surgidos em 1956, e o modelo 220SE, em 1958. O 220SE já possuía injeção mecânica de combustível Bosch. Os modelos mais cobiçados da década de 1950 foram o 300SL *coupe*, surgido em 1954, *roadster* (1957) e o 190SL *roadster* (1955). Com a 300SL *coupe*, a Mercedes-Benz retorna às pistas de corridas com vitórias seguidas. Sendo o primeiro automóvel em produção a ser equipado com injeção mecânica de combustível recém-desenvolvida pela Bosch, o carro era muito rápido e resistente. A montadora começou a fazer o *Crashing Test* em 1954. Também, em 1960, surge uma nova linha de sedans, o rabo-de-peixe, desenvolvido para atender ao gosto do mercado americano (MERCEDES-BENZ, 2008).

Em 1971, o *roadster* 280SL (chassi W113) foi substituído pelo novo chassi W107 ou 350SL. Com visual renovado, o modelo provou ser o mais longevo da marca com 18 anos de existência. Sua linha de modelos partiu do 350SL, passando por 280SL, 450SL, 500SL, 380SL e 560SL com motores 6 cilindros em linha e V-8s. Eram conhecidos também por serem os *roadsters* mais seguros do mundo e foram apelidados de “*PanzerWagen*” ou carros-tanque, na Alemanha. Para substituir os sedans da década de 1960, surgiram, em 1973, e foram até 1980 os novos W116 sedans ou 280S, 280SE, 350SE, 450SE e 450SEL. Foram construídos para serem os melhores veículos do mundo em sua categoria e realmente o foram. Para a década de 1980, a linha de sedans de luxo, os modelos S (ainda não se havia criado o conceito de classes na linha Mercedes) foram totalmente remodelados e seguiram majestosos até a década de 1990. Mas a grande revolução da década foi realmente o chassi W201, com os modelos 190E, 190D, 190E 2.3, 190E 2.6. Esse chassi foi o primeiro a ser destinado aos jovens empresários europeus que ainda não possuíam condições financeiras para adquirir os modelos mais luxuosos, porém não abriam mão de possuir uma Mercedes. Para 1985, a Mercedes reservava o que seria um dos maiores sucessos comerciais da marca. Surgidos a partir da W201 (*design*), os novos modelos W124, representados pela 200E, 230E, 300E, 300D, 300TD, entre outros, conquistaram a decisiva opinião de ser o melhor Sedan do mundo entre vários fãs e usuários da marca. A partir de 1994, a Mercedes-Benz simplificou o posicionamento dos modelos criando as classes. Classe C (substituindo as 190E), classe E e classe S foram criadas. A Mercedes-Benz foi a primeira das marcas *premium* a lançar um *Sport Utility Vehicle* (SUV) no final da década de 1990, inaugurando uma nova geração Off-Road com a Classe M. Segundo a consultoria britânica *InterBrands*, somente a marca Mercedes-Benz está avaliada em US\$ 21.33 bilhões, ocupando a posição de número 11 no *ranking* das marcas mais valiosas do mundo. As três pontas da tradicional estrela da marca simbolizam as três principais vias de transporte: terra, água e ar (MERCEDES-BENZ, 2008).

A marca tem hoje cerca de 6,4 milhões de clientes, proprietários de aproximadamente 9,5 milhões de produtos. Lançadora de tendências tecnológicas, hoje, a Mercedes-Benz oferece 11 séries de automóveis, compreendendo 109 versões de modelos que englobam, praticamente, todos os segmentos. A abrangência do *mix* de produtos é uma das principais razões pelas quais são vendidas, anualmente, cerca de 1 milhão de automóveis da marca. Para vender carros que chegam a custar 3 milhões de reais, a empresa submete seus vendedores a um rígido programa de treinamento. Todos

recebem orientações básicas sobre mecânica, comportamento do consumidor, etiqueta e cultura geral. São três fases de instrução, com intervalo de seis meses entre elas. As aulas são dadas por professores formados na matriz (MERCEDES-BENZ, 2008).

3.1.2.1.9 Toyota

O grupo *Toyoda Automatic Loom Works* foi fundado em 1926. Em 1933, estabelecia um departamento para cuidar da produção de veículos. No ano de 1935, o primeiro protótipo de um carro de passeio e de um caminhão estavam prontos. No ano seguinte, começou a produção do carro de passageiros chamado de Model AA. Em 1937, fundada por Kiichiro Toyoda, surgia a *Toyota Motor Corporation*, que, rapidamente, conquistou espaço no mercado japonês de automóveis, sendo a primeira fabricante de automóveis do país. Em 1947, a Toyota já atingia a expressiva marca de 100 mil automóveis produzidos, quando lançou seu primeiro carro pequeno, chamado de SA Model. Os negócios da empresa começaram a se expandir para outros países, e a exportação de automóveis ganhou importância cada vez maior. Em 1950, foi estabelecida a *Toyota Motor Sales* (TMS), que começaria a entrar em operação nos Estados Unidos somente em 1957, com a exportação do modelo *Land Cruiser*. Ainda em 1950, a empresa desenvolve o jipe *Land Cruiser*, que estreou internacionalmente somente em 1953. Em 1956, ingressou no mercado de construção de tratores. Em 1959, iniciou a produção de automóveis fora do Japão, com a construção de uma pequena fábrica no Brasil. No ano seguinte, começou a exportar veículos para a União Soviética. A primeira picape com a marca da montadora japonesa introduzida no mercado americano foi a Stout 4x2 em 1964. Enquanto isso, nos Estados Unidos, a montadora começava uma forte campanha para divulgação da marca. Nesse ano, foram exportados 2.029 veículos para o mercado americano, porém, com a forte campanha, o número passou para 38.073 unidades em 1967, dobrando no ano seguinte, com a introdução do modelo Corolla. Em 1966, a empresa entra no segmento de aluguel de veículos. Nesse ano, a montadora lançou um dos modelos de maior sucesso em sua história, Toyota Corolla, que dois anos depois era comercializado no mercado americano (TOYOTA, 2008).

O Toyota Celica foi lançado em 1967 como um carro esportivo, equipado com um motor 1.6 litros, nas versões ST e Sport-Coupe. No ano seguinte, é introduzida a

caminhonete Hi-Lux 4x2. No ano de 1971, inaugura o centro de testes de Higashifuji. A segunda geração do Celica foi introduzida em 1978. Em 1982, a TMC e a TMS se fundem para formar a TOYOTA Motor Corporation. Em 1983, é introduzido no mercado o TOYOTA Camry. O ano de 1989 foi muito importante para a empresa, pois, além de inaugurar o museu que contava toda a história da marca, teve início a produção dos automóveis de luxo da marca Lexus. No ano de 1995, é lançada a caminhonete Tacoma. Em 1998, é introduzida a nova geração do Corolla. No ano seguinte, inaugura seu centro de *designer*. Atualmente, produz cerca de 5.5 milhões de automóveis por ano. Segundo a consultoria britânica *InterBrands*, somente a marca “Toyota” está avaliada em **US\$ 22.67 bilhões**, ocupando a posição de número 9 no *ranking* das marcas mais valiosas do mundo. É a marca de automóvel mais valiosa (TOYOTA, 2008).

A Toyota é a maior montadora de veículos do mundo, respondendo por 15% da produção de carros do planeta. A empresa tem seus produtos em quase 160 países ao redor do mundo. O modelo Camry é o carro mais vendido nos Estados Unidos, enquanto que o modelo Corolla continua supremo no Japão (TOYOTA, 2008).

3.2 Consumo no Brasil

Quanto aos registros de veículos (licenciamentos), de acordo com dados do anuário da ANFAVEA (2008), os Estados Unidos ainda lideraram com 17,047 milhões de veículos licenciados em 2006. Porém, a China tomou o lugar do Japão na segunda colocação no ano, com 7,184 milhões de unidades. O Japão, em 2005, vendeu 5,852 milhões de veículos contra 5,762 da China, no ano passado com 5,740 milhões. No entanto, esse país foi o maior exportador de veículos em 2005, com 5,053 milhões. Em seguida, figuram França (4,319 milhões); Alemanha (4,081 milhões) e Coreia do Sul (2,586 milhões). Já o maior importador continua sendo os Estados Unidos (6,748 milhões); seguido por Reino Unido (2,325 milhões) e Alemanha (2,181 milhões). Na América Latina, com dados de 2005, o Brasil ainda lidera em produção (2,53 milhões) e vendas internas (1,71 milhões). Na segunda colocação, de acordo com o levantamento, figura o México: 1,67 milhões e 1,16 milhões, respectivamente.

Segundo LUDD (2004), o primeiro automóvel do Brasil foi comprado por Henrique Santos Dumont, irmão de Santos Dumont, o “pai da Aviação”. O veículo aportou em

Santos, em 1893. Mas, desta data até os dias atuais, muita coisa mudou. Oliveira (2008), em um artigo da FENABRAVE (federação que reúne os distribuidores de veículos em todo o País), publicado na **Gazeta Mercantil**, afirma que o mercado automotivo brasileiro obteve um crescimento acentuado no primeiro bimestre de 2008. De acordo com o levantamento da entidade, foram emplacados, entre janeiro e fevereiro, 415,9 mil unidades, contra 299,7 mil no mesmo período do ano passado. Isso representa um crescimento de 38,8% - um novo recorde para o setor.

Este fato pode ser confirmado pela comparação dos dados publicados no site da ANFAVEA conforme Tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Emplacamentos de veículos novos no mês de janeiro de 2008 comparado a janeiro de 2007.

Emplacamentos de veículos novos no mês de janeiro de 2008 comparado a janeiro de 2007				
Categoria	Subcategoria	01/2007	01/2008	Diferença %
1. AUTOMÓVEIS	1.1 Automóveis de passeio	123.269	169.530	37,52 %
2. COMERCIAIS	2.1 Comerciais leves	22.114	35.798	61,83 %
	2.2 Caminhões semileves	679	782	15,16 %
	2.2 Caminhões leves	1.490	1.865	25,16 %
	2.3 Caminhões médios	771	856	11,02 %
	2.4 Caminhões semipesados	1.770	2.580	45,76 %
	2.5 Caminhões pesados	1.508	1.882	24,80 %
	2.6 Ônibus	1.330	1.666	22,26 %
Total		152.931	214.959	40,55 %

Fonte: Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas>>. Acesso em: 29 fev. 2008.

Analisando a Tabela 4, percebe-se uma evolução no crescimento do registro dos veículos de passeio muito superior à dos ônibus. A diferença da evolução entre as duas categorias é de 68,55 % a favor dos veículos de passeio.

3.2.1 Globalização – Porque as empresas se instalaram no Brasil?

Em artigo publicado na Revista **Veja** em 31 de julho de 2008, intitulado “O País das montadoras”, o jornalista Duda Teixeira afirma que nenhum setor foi tão beneficiado pela abertura da economia, pela estabilização e por incentivos estatais quanto o automobilístico. Por causa dessa conjuntura, as montadoras investirão, em 2009, 5 bilhões de dólares, um recorde histórico. Hoje, o Brasil é o sétimo maior fabricante de veículos, sendo o País que tem mais marcas produzidas em seu território: 11.

NABUCO (2002) afirma que uma das mais importantes mudanças que levaram à construção desse novo cenário ocorreu em 1992, com os acordos estabelecidos no âmbito da Câmara Setorial Automotiva. O Objetivo da Câmara foi proporcionar uma retomada do crescimento do setor automotivo, o que possibilitaria um ganho de competitividade através da superação das baixas escalas de produção, além das vantagens obtidas com os baixos custos salariais, a flexibilidade das relações de trabalho, os recursos naturais e as matérias-primas de baixo custo.

Podem-se destacar também outros fatores que contribuíram para esse dinamismo do setor automotivo brasileiro, como o aumento da concorrência mundial, a pressão das montadoras para reduzir custos, o aumento da variedade de produtos oferecidos pelo mercado nacional e a elevação da participação do Brasil no mercado mundial.

Como ponto positivo desse crescimento, destaca-se a melhora na qualidade dos produtos devido à concorrência. No início da década, 70% dos carros brasileiros tinham motor 1.0. Hoje, são 54%. A onda atual de investimentos pode ser ainda mais benéfica do que aquela em que se instalaram as montadoras no País, nos anos 1950 e 1960. Elas não são mais atraídas pela reserva de mercado. Suas decisões levam em conta não só a demanda nacional, mas também a capacidade de exportação do Brasil. Vale lembrar que um em cada quatro veículos fabricados aqui é vendido no exterior. Desta vez, os novos investimentos também tendem a reduzir as desigualdades regionais brasileiras. Se São Paulo foi o maior beneficiado pela primeira onda, agora as economias de Minas Gerais, da Bahia, do Paraná, do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul e de Goiás lucram com o enorme efeito multiplicador da Indústria Automobilística.

Até então o ABC Paulista – Santo André, São Bernardo e São Caetano – berço da produção automotiva brasileira, ainda fabrica quase a metade dos carros do País. Entretanto, esta segunda onda pulverizou os investimentos e, conseqüentemente, o

desenvolvimento. Exemplo disso é o município de Porto Real, RJ, onde a instalação de uma fábrica de caminhões da Volkswagen e de automóveis da Peugeot-Citroën quadruplicou o PIB da cidade. A prefeitura de Porto Real, cidade de 14.500, habitantes vive uma situação esdrúxula, pois arrecada tanto que tem dificuldade para gastar os recursos. Com o dinheiro arrecadado desses dois contribuintes, a prefeitura universalizou o saneamento e pavimentou ruas. Agora, mantém ônibus para levar os estudantes para faculdades de cidades vizinhas. Distribui 211 medicamentos em sua farmácia pública. Construiu praças que ainda esperam frequentadores.

Outro exemplo está em São José dos Pinhais, município da região metropolitana de Curitiba, que passou por reviravoltas nesta década. Há dez anos, era uma cidade-dormitório. O número de pessoas que chegam pela manhã para trabalhar já se iguala ao das que se dirigem para a capital no mesmo horário – sinal de que tem uma economia própria. O motor de São José são as fábricas da Volkswagen e da Renault. Elas ampliaram a oferta de empregos na cidade e, assim, atraíram migrantes. A população local cresceu 50%, chegando a 264.000 habitantes.

De acordo com NABUCO (2002), o Paraná foi o estado para o qual mais investimentos para a Indústria Automobilística foram captados, cerca de 2 bilhões de dólares ou 33,72% do total, gerando 3.900 empregos diretos, seguido pela Bahia, com 1,3 bilhões de dólares, 21,76 % do total, gerando 2.500 empregos, diretos. Minas Gerais foi o terceiro estado em investimento do setor automotivo, com as empresas Mercedes-Benz e Fiat/Iveco, com 1 bilhão de dólares e 3.500 empregos diretos. Do ponto de vista de geração total de empregos, NABUCO (2002) destaca o caso do Rio de Janeiro, cujos investimentos na Planta da Peugeot-Citroën foram capazes de gerar 1 emprego para cada 240 mil dólares de investimento. Este indicador de benefício para o trabalho local é muito superior aos 506 mil dólares gastos para gerar um posto de trabalho no Paraná e 302 mil dólares investidos para gerar um posto de trabalho em Minas Gerais.

Segundo dados da ANFAVEA (2008), que congrega entidades nacionais de fabricantes de autoveículos e é filiada à *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles* (OICA), com sede em Paris, as montadoras antes concentradas em São Paulo, agora estão distribuídas por sete estados conforme o Quadro 6 comparativo a seguir:

Quadro 6: Ano de 1990 X Hoje

Ano de 1990	Hoje
74,8 % da Indústria Automobilística brasileira estavam concentradas em São Paulo	43,7 % da indústria estão em São Paulo
24,5 % da indústria estavam em Minas Gerais	24,6 % estão em Minas Gerais
0,7 % em outros estados	31,7 % se dividem entre Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia e Goiás

Fonte: TEIXEIRA, 2008.

Esta nova descentralização também é destacada por NABUCO (2002) ao afirmar que, com a instalação das novas, percebe-se a descentralização das plantas em direção ao Paraná, a Minas Gerais, ao Rio Grande do Sul, ao Rio de Janeiro e à Bahia. A autora esclarece que São Paulo detinha, em 2002, 8 das 19 montadoras instaladas no Brasil até então, seguido do Paraná com 4, Minas Gerais com 3, Rio Grande do Sul com 2, Rio de Janeiro com 2 e a Bahia com 1. Destaca, ainda, alguns fatores que influenciam na escolha do local de instalação de uma Indústria Automobilística. Segundo a autora, o custo da mão-de-obra, a oferta de mão-de-obra com formação técnica, a oferta de matéria-prima e recursos naturais, a infraestrutura de telecomunicações, de escoamento da produção e transporte de matérias-primas, a distância dos fornecedores de insumos e dos centros consumidores, a relação com o sindicato dos trabalhadores e os incentivos fornecidos pelos governos municipais e estaduais são fatores determinantes para a escolha do local onde será nova empresa.

3.2.2 Divisão modal nas principais cidades brasileiras

O espaço urbano tem sofrido profundas transformações decorrentes, principalmente, dos interesses econômicos e políticos que nele interagem. Nos últimos anos, observa-se o crescimento significativo da frota automobilística e de seu uso que, embora seja inferior aos dos países desenvolvidos, representa um sério problema para as grandes cidades que não contam com uma infra-estrutura viária capaz de suportar o crescente volume de tráfego.

Um dos fatores que podem ser apontados para essa mudança, segundo SOUZA (2000), é a formação de uma crise na demanda do transporte público, causada por dois aspectos: valorização de uma cultura motorizada e a falta de atratividade do transporte

público existente. Outro fator apontado pelo autor é a consolidação do setor de serviços, que ocorre em paralelo à saída das indústrias para fora do ambiente urbano. É a consolidação de uma economia de serviços.

Algumas evidências apontam para o fato de que a utilização do automóvel é fortemente influenciada pela não disponibilidade de outros meios de deslocamentos, principalmente quando se considera a mudança nos padrões de viagens, que deixam de ser apenas pendulares (casa-trabalho), para serem espalhadas pela cidade, influenciadas pela mudança no uso do solo.

Segundo BODMER (1997b), o que passa a determinar as exigências dos indivíduos em relação a seus deslocamentos são os fatores ligados ao papel social que desempenham, o estilo de vida promovido e cultuado, bem como a natureza da atividade que exercem.

De acordo com dados da ANTP² (1998), Danuza observa ainda que, nas maiores cidades brasileiras, o sistema viário foi adaptado e ampliado para o uso do automóvel e foram criados órgãos governamentais responsáveis pela garantia de boa fluidez. Além disso, a falta de planejamento urbano contribui para agravarem os problemas de mobilidade.

OKUBARO (2001) assevera que os Estados Unidos têm de longe o maior índice de automóvel por habitantes, e o governo não dá a maior importância ao transporte público, pois acha que o transporte público não pode mais oferecer uma alternativa de confiança.

Segundo SOUZA (2000), as maiores consequências desta realidade (a consolidação da cultura da motorização) residem na lentidão da implantação e, quando é o caso, na descontinuidade dos projetos de expansão dos sistemas de maior capacidade de carregamento. Em suma, os investimentos em infraestrutura desses sistemas de transporte público (oferta) não ocorreram na velocidade com que a população (demanda) cresceu, gerando um *déficit* de viagens, que passou a ser atendido por ônibus e automóveis.

Alguns dados das cidades brasileiras vão mostrar essa consolidação. A seguir, será apresentado um estudo sobre as capitais do Sudeste (Rio de Janeiro, São Paulo, Vitória e Belo Horizonte) para, depois, fazer uma comparação com os dados do Brasil como um todo.

² Sistema de Informação de Transporte e Trânsito.

3.2.2.1 Dados do Rio de Janeiro

Conforme dados do município do Rio de Janeiro extraídos da prefeitura, a cidade vem sofrendo um crescimento bastante significativo do transporte coletivo, o que significa um ponto muito favorável para o bem-estar da população em geral.

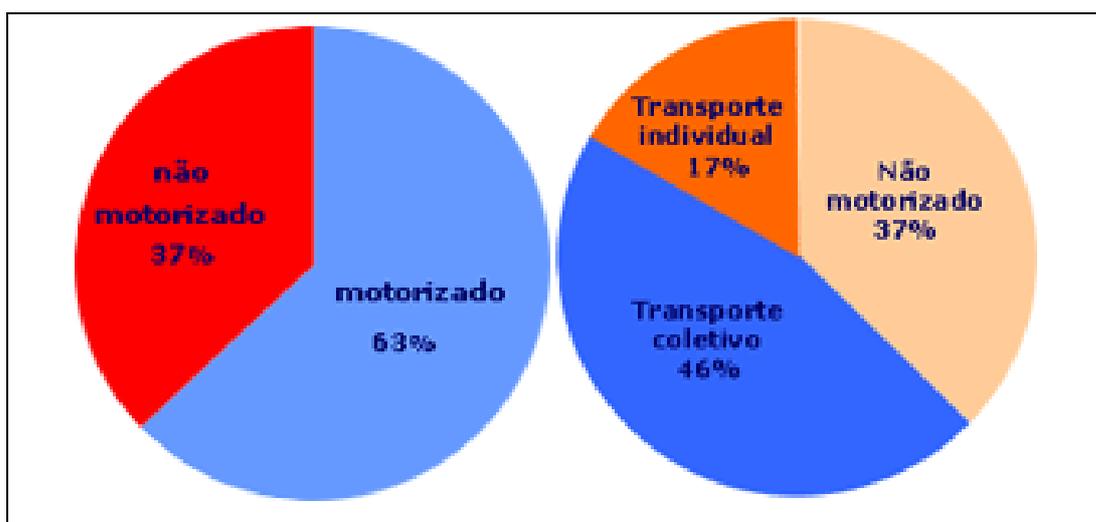
Conforme a Tabela 5, a seguir, a cidade do Rio de Janeiro possui uma concentração de viagens em transporte coletivo, o que é muito bom para todo o município. No Gráfico 3, a seguir, verificamos que dos 63% dos transportes motorizados, apenas 17% compreendem o transporte individual:

Tabela 5: Modo X Viagens realizadas.

Modo de transporte		Viagens Realizadas (x1000)	(%)
Motorizado	Transporte coletivo	9.238	46,4
	Transporte individual	3.292	16,5
	Total	12.530	63,0
Não motorizado	A pé	6.741	33,8
	Bicicleta	645	3,2
	Total	7.386	37,0
Total geral		19.916	100

Fonte: Prefeitura/PDTU.

Gráfico 3: Divisão Modal.



Fonte: Prefeitura/PDTU.

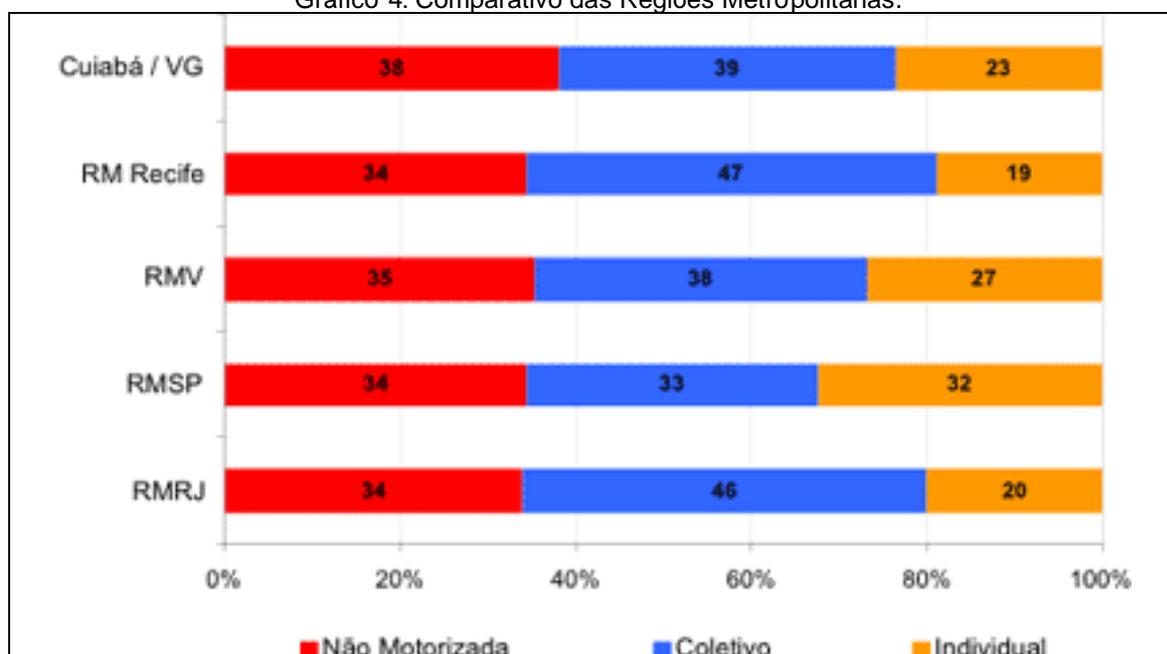
Assim, levando-se em consideração somente o transporte individual, podemos verificar que a maior parte (64%) é o condutor do próprio veículo, ou seja, é um carro particular de uso próprio.

Tabela 6: Divisão de modo individual.

Modo de transporte	Viagens realizadas (x1000)	%
Condutor de auto	2.107	64
Passageiro de auto	863	26
Táxi	139	4
Motocicleta	101	3
Caminhão	29	1
Total modo individual	3.286	100

Fonte: Prefeitura/PDTU.

Gráfico 4: Comparativo das Regiões Metropolitanas.



Fonte: Prefeitura/PDTU.

Ao se analisar a comparação feita na Tabela 6, verificamos que Recife e Rio de Janeiro têm sua maior parte dos modos de transportes concentrados no transporte coletivo, (47%) e (46%), respectivamente. Já a maior concentração do modo transporte individual está em São Paulo (32%), seguido por Vitória (27%).

3.2.2.2 Dados de São Paulo

Os dados da cidade de São Paulo são extraídos de uma pesquisa realizado pelo Metrô, que mostra o crescimento do transporte individual e a pé em detrimento do declínio do transporte coletivo. Motivo pelo qual a cidade de São Paulo hoje é considerada uma cidade "parada", pelos congestionamentos.

Tabela 7: Distribuição percentual da média diária dos deslocamentos: a pé, por transporte coletivo e por transporte individual.

São Paulo - ano 1987		
Item	Indicador	Valor absoluto
A pé	33.28	6663998
Coletivo	36.35	7278366
Individual	30.37	6082100
São Paulo - ano 1997		
Item	Indicador	Valor absoluto
A pé	31.4	6158283
Coletivo	35.86	7033813
Individual	32.74	6422454
São Paulo - ano 2002		
Item	Indicador	Valor absoluto
A pé	34.34	8051719
Coletivo	31.36	7351765
Individual	34.3	8040489
Unidade do indicador: porcentagem de viagens		
Valor absoluto: número de viagens		

Fonte: Pesquisa origem-destino/Metrô.

A Tabela 7 mostra a divisão modal da cidade de São Paulo de 1987 a 2002, em que podemos verificar um crescimento de 4% no modo de transporte individual.

Tabela 8: Distribuição percentual da média diária dos deslocamentos motorizados: automóvel, ônibus, metrô, trem, lotação.

São Paulo - ano 1987		
Item	Indicador	Valor absoluto
Auto	43.17	5699106
Lotação	0.14	17905
Metrô	10.15	1339865
Moto	0.92	121896
Outros	0.87	115251
Ônibus	41.29	5450531
Táxi	0.76	100680
Trem	3.56	470065
São Paulo - ano 1997		
Item	Indicador	Valor absoluto
Auto	45.92	6132516
Lotação	1.07	142550
Metrô	11.48	1532972
Moto	0.74	99289
Outros	0.34	45710
Ônibus	37.71	5036520
Táxi	0.68	90569
Trem	2.41	321771
São Paulo - ano 2002		
Item	Indicador	Valor absoluto
Auto	49.33	7533023
Lotação	3.24	494835
Metrô	10.49	1601264
Moto	1.57	238850
Outros	0.2	30036
Ônibus	32.18	4911869
Táxi	0.71	108149
Trem	2.25	343797
Unidade do indicador: porcentagem de viagens		
Valor absoluto: número de viagens		

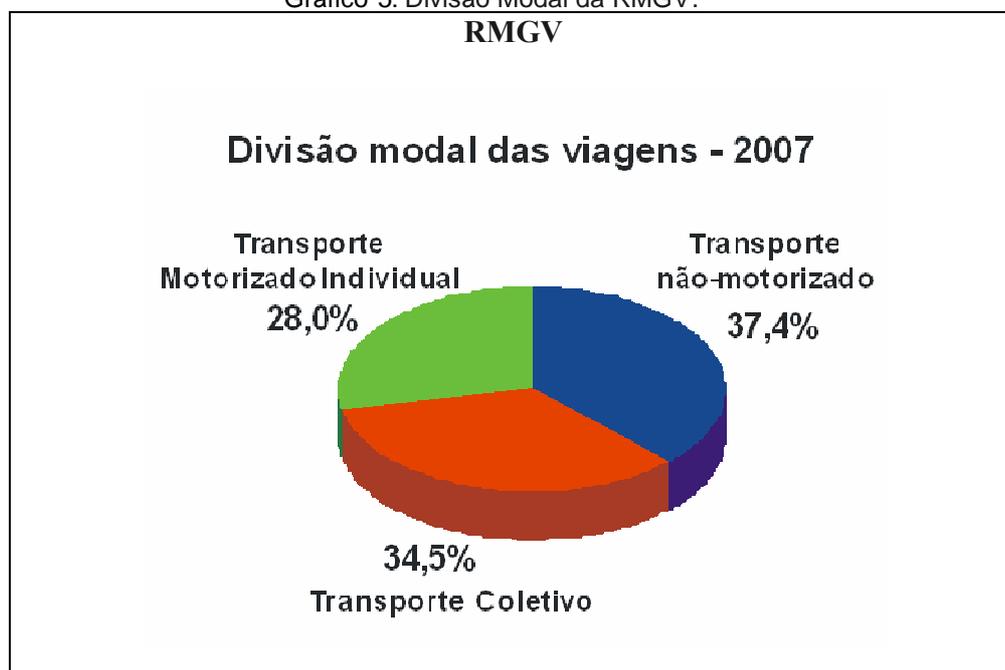
Fonte: Pesquisa origem-destino/Metrô.

A Tabela 8 estuda somente os transportes motorizados, podendo-se confirmar, mais uma vez, o crescimento do modo auto, que foi de 43,17% em 1987, para 49,33% em 2002.

3.2.2.3 Dados de Vitória

Os dados da cidade de Vitória são comparados, num primeiro momento, com a Região Metropolitana da Grande Vitória, visto que ambas possuem comportamentos bem distintos, pois as cidades circunvizinhas de Vitória possuem uma renda muito inferior ao da capital.

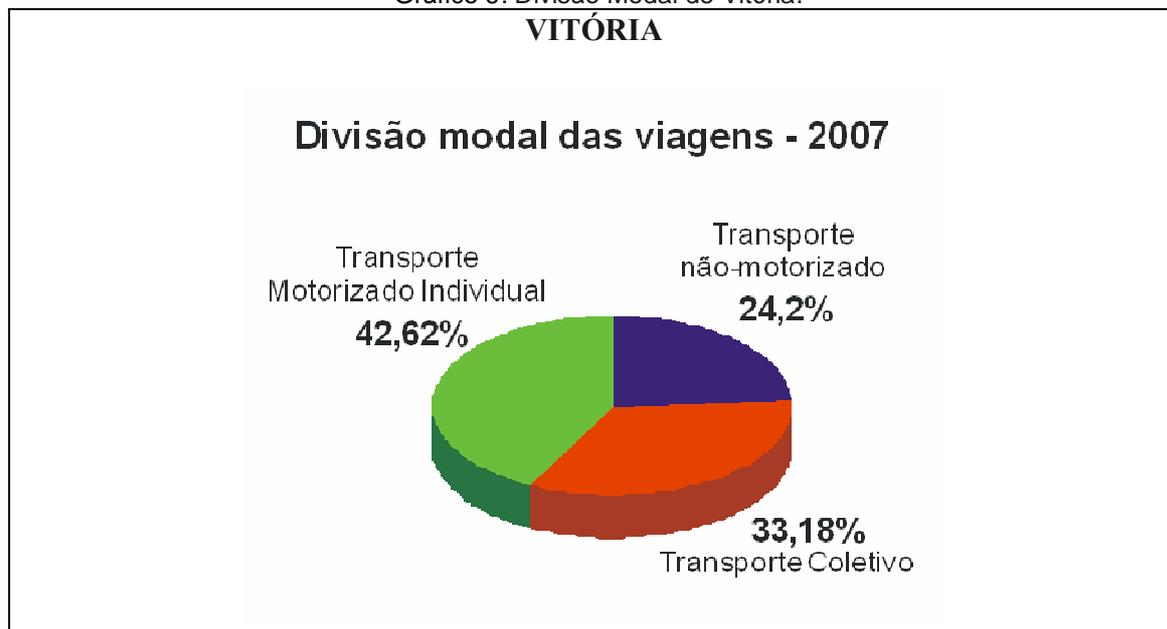
Gráfico 5: Divisão Modal da RMGV.



Fonte: Plano Diretor de Transporte e Mobilidade Urbana da Cidade de Vitória.

Quando analisados os dados da Região Metropolitana da Grande Vitória, verificamos que a maior concentração de usuários está no modo de transporte não-motorizado (37,4%).

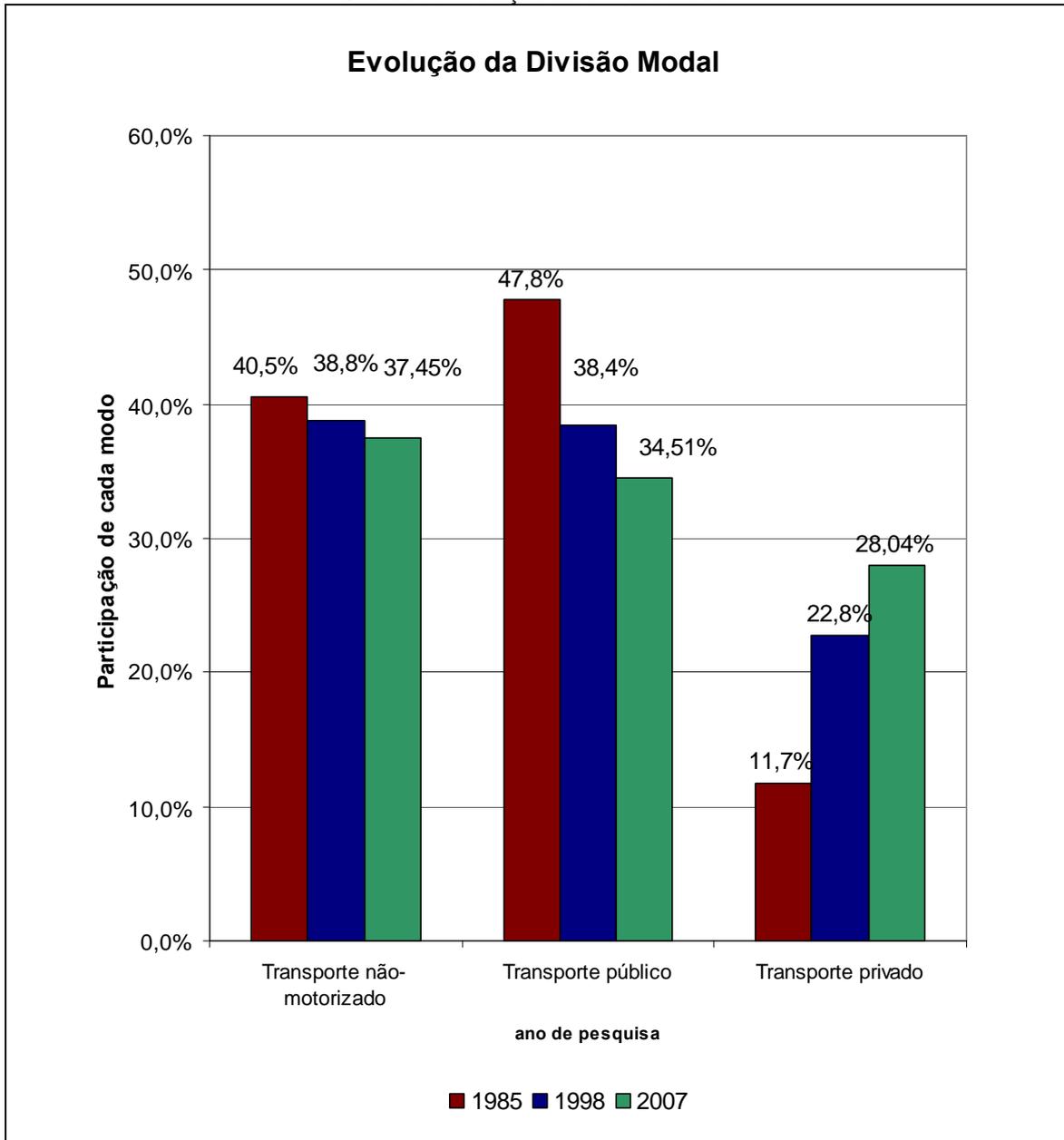
Gráfico 6: Divisão Modal de Vitória.



Fonte: Plano Diretor de Transporte Mobilidade Urbana da Cidade de Vitória.

Contudo, quando analisamos os dados de Vitória, no Gráfico 6, verificamos que essa concentração muda para o modo de transporte motorizado individual (42,62%).

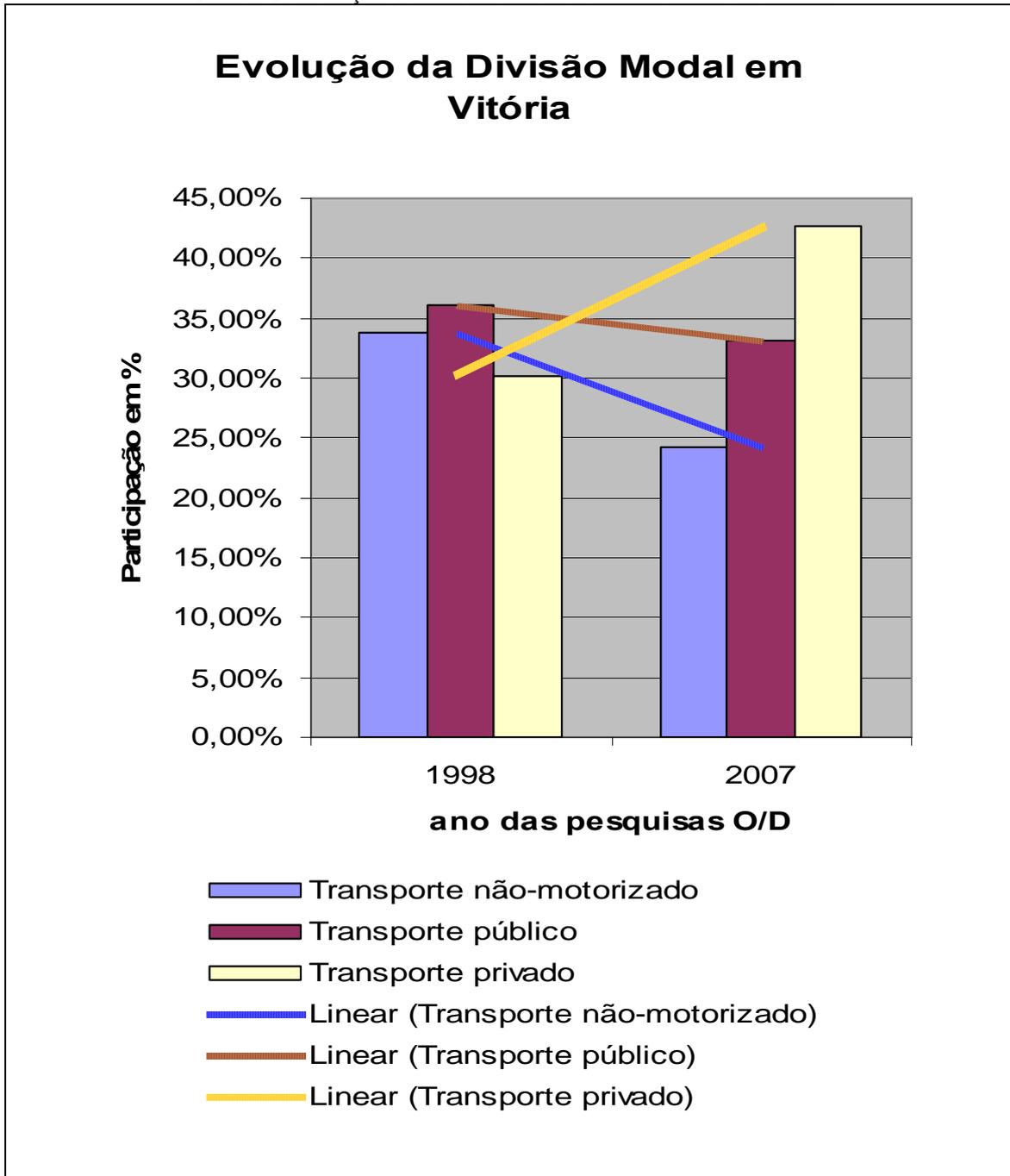
Gráfico 7: Evolução da Divisão Modal.



Fonte: Plano Diretor de Transporte e Mobilidade Urbana da cidade de Vitória.

O Gráfico 7 mostra que o único modo de transporte que vem sofrendo crescimento de 1985 para 2007 é o privado, o que traz para a população de Vitória maiores congestionamentos e outros problemas.

Gráfico 8: Evolução da Divisão Modal de forma linear em Vitória.



O Gráfico 8 reforça o crescimento linear de cada um dos modos de transporte. Fica claro o crescimento soberano do transporte privado (motorizado individual).

Tabela 9: Divisão modal de deslocamentos de passageiros por modos motorizados em um dia típico de 2001.

Divisão Modal – Deslocamentos por Passageiros		
Meio de Transporte	Passageiros / dia	%
ônibus	3.022.177	42,4%
rodoviário	23.513	0,3%
tmbh	84.161	1,2%
transporte especial	94.213	1,3%
transporte escolar	157.709	2,2%
perua	28.085	0,4%
auto	1.270.138	17,8%
táxi	32.347	0,5%
moto	63.324	0,9%
bicicleta	67.717	0,9%
caminhões	40.466	0,6%
a pé	2.233.972	31,3%
outros	10.530	0,1%
Total	7.128.352	100,0%

Fonte: Pesquisa OD 2001 - Fundação João Pinheiro

3.2.2.4 Dados de Belo Horizonte

Os dados da capital Belo Horizonte são o mais antigos, devido à dificuldade de encontrar dados mais recentes.

A Tabela 9 mostra que, em 2001, o ônibus foi o maior modo de transporte utilizado, levando-se em consideração o deslocamento dos passageiros, com (42,4%), seguido pelo modo a pé (31,3%) e o modo auto ficou em terceiro lugar, com 17,8%.

Ao se analisar a Tabela 10, a seguir, mostra a divisão modal somente dos modos motorizados:

Tabela 10: Divisão Modal – Usuários por Modos Motorizados.

Divisão Modal – Usuários por Modos Motorizados		
Modo de Transporte	Passageiros / dia	%
ônibus	3.022.177	62,61%
tmbh	84.161	1,74%
auto	1.302.485	26,99%
outros modais	417.839	8,66%
Total	4.826.662	100%

Fonte: Pesquisa OD 2001 - Fundação João Pinheiro

Ao se analisar a Tabela 10, percebemos que o auto fica em segundo lugar, com 26,99%.

3.2.2.5 Dados do Brasil – Governo

De acordo com dados da ANTP (1998), Danuza afirma que, no Brasil, não há uma definição clara de políticas de transporte, congestionamento nas cidades que, de modo geral, enfrentam sérios problemas de ineficiência de seus sistemas de transporte. Além da política pública de privilégio ao transporte individual, as mudanças nos padrões, o uso do solo urbano também concorre para o fortalecimento da cultura da motorização. Uma vez incentivados pela oferta de uma maior estrutura viária, os proprietários de automóveis também passaram a contar com uma fantástica rede de conveniências distribuídas pelo espaço urbano, que acabaram por consolidar o padrão de vida dependente do uso de automóveis, ainda que os índices de mobilidade sejam decadentes em função dos problemas de circulação.

BORDMER e SÁ (1997b) esclarecem que, além dos concorrentes de outros modos (metrô, trem, barcas, etc), em algumas cidades, tornam-se alternativas atraentes para os usuários surgirem outros meios de transporte no mercado que se transformaram em um verdadeiro problema para o transporte, são os chamados operadores informais ou transporte não regulamentados, os quais nem os órgãos gestores nem os operadores têm conseguido conter. Esses operadores, gradativamente, ocupam pequenas parcelas do mercado.

Tabela 11: Evolução das viagens por modo (milhões de viagens/ano).

Dados	2003	2004	04/03 2005	05/04 2006	06/05
Ônibus municipal	10.961	11.004	0,4%	11.324	2,9%
Ônibus intermunicipal	2.352	2.323	-1,2%	2.391	2,9%
Trilhos	1.444	1.455	0,8%	1.501	3,2%
Transporte coletivo – total	14.756	14.782	0,2%	15.216	2,9%
Automóvel	13.297	13.647	2,6%	14.162	3,8%
Motocicleta	948	1.027	8,4%	1.121	9,1%
Transporte individual – total	14.245	14.674	3,0%	15.283	4,1%
Bicicleta	1.206	1.311	8,7%	1.363	4,0%
A pé	19.258	19.645	2,0%	20.287	3,3%
Não-motorizado – total	20.464	20.956	2,4%	21.650	3,3%
Total	49.465	50.412	1,9%	52.149	3,4%

Fonte: ANTP, 2007.

Conforme dados retirados da ANTP (2007), no Brasil, de 2003 a 2006, como mostra a Tabela 11, as viagens de transporte coletivo apresentaram estabilidade no primeiro período (2003-2004), enquanto as viagens por transporte individual e não motorizado apresentaram comportamento de crescimento nos três períodos.

Tabela 12: Evolução da Divisão Modal.

Sistema	DM 2003	DM 2004	DM 2005	DM 2006
Ônibus municipal	22,2%	21,8%	21,7%	21,5%
Ônibus metropolitano	4,8%	4,6%	4,6%	4,6%
Trilho	2,9%	2,9%	2,9%	3,1%
Transporte coletivo – total	29,8%	29,3%	29,2%	29,1%
Auto	26,9%	27,1%	27,2%	27,3%
Moto	1,9%	2,0%	2,1%	2,3%
Transporte individual – total	28,8%	29,1%	29,3%	29,6%
Bicicleta	2,4%	2,6%	2,6%	2,7%
A pé	38,9%	39,0%	38,9%	38,6%
Não-motorizado – total	41,4%	41,6%	41,5%	41,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

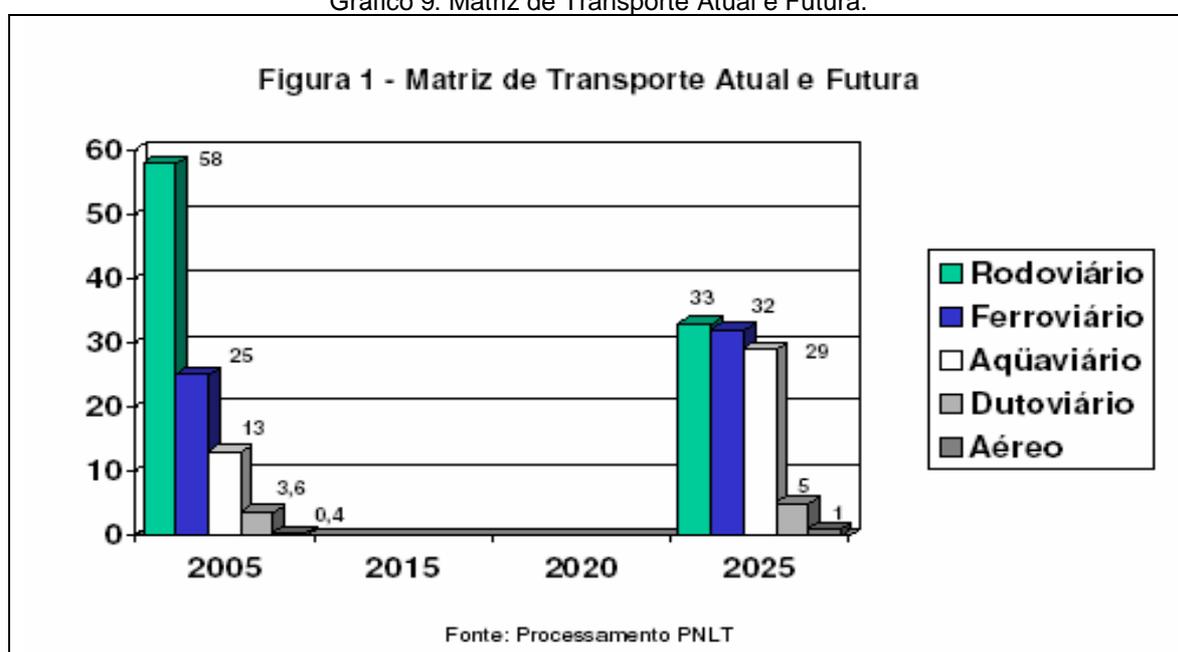
Fonte: ANTP, 2007.

A Tabela 12 mostra que um indicador importante é a inversão de posição entre o transporte coletivo e o individual. Em 2003, o transporte coletivo era o segundo modo agregado, com 29,8% do total de viagens, enquanto que, em 2006, o posto de segundo colocado passou para o transporte individual, com 29,6%.

3.2.2.6 Dados para o futuro

Os dados que serão apresentados refletem o futuro da divisão modal do Brasil. Foram retirados do Ministério dos Transportes e rebatem a preocupação dos vários estudiosos de transporte no país. Ao analisá-la, esta mostra uma inversão do modo rodoviário para os outros hoje muito pouco usados. Isso trará para o País e seus habitantes uma melhora de qualidade de vida bastante significativa.

Gráfico 9: Matriz de Transporte Atual e Futura.



Fonte: Processamento PNLT.

Com a projeção dos dados em 20 anos, percebemos o declínio do uso de transporte rodoviário de 58% para apenas 33%, enquanto os outros modos sobem substancialmente.

3.2.3 Atributos de escolha nas viagens dos usuários de automóveis

Para fazermos um estudo dos atributos de escolha nas viagens dos usuários que utilizam o automóvel particular, foram utilizadas pesquisas secundárias com base em três dissertações.

A primeira análise foi feita com base na dissertação de VILLAVICENCIO (2004), em que foram pesquisadas as viagens pendulares a trabalho. No estudo, ele mostra o declínio do uso do transporte coletivo em detrimento ao transporte individual (carros particulares). Para as viagens a trabalho, os usuários utilizam os transportes individuais (moto, txi e carro) apenas (22,4%), colocando esse uso atrás do transporte coletivo e transporte a pé.

Conforme a Tabela 13, a seguir, observamos que, para o transporte individual, o que mais importa é a proximidade do ponto (72,5%), o tempo de viagem (80%) e o conforto (76,4%).

Tabela 13: Dimensões X Transporte Individual.

Transporte Individual			
Dimensão espacial	Ponto próximo (%)	Próximo O/D (%)	
	72,5	27,5	
Dimensão temporal	Tempo de espera (%)	Tempo de viagem (%)	Frequência (%)
	13,1	80	6,9
Dimensão socioeconômica	Tarifa (%)	Conforto (%)	Segurança (%)
	2,7	76,4	20,9

Fonte: Adaptada pelo autor.

A Tabela 14, a seguir, mostra o rendimento dos usuários de transporte Individual:

Tabela 14: Rendimento dos usuários de Transporte Individual.

Rendimento	Transporte Individual (%)
até R\$900,00	11,6
de R\$900,00 a R\$1.800,00	25,5
de R\$1.800,00 a R\$3.600,00	36,6
Mais de R\$3.600,00	52,8

Fonte: Adaptada pelo autor.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 14, podemos perceber que a maior parte dos usuários de transportes individuais possui renda a partir de R\$ 3.600,00.

Na Tabela 15, a seguir, é constatado que as pessoas com uma faixa salarial acima de R\$ 3.600,00 levam em consideração os seguintes atributos: conforto (32,7%), proximidade ao ponto (14,2%) e tempo de viagem (21,7%).

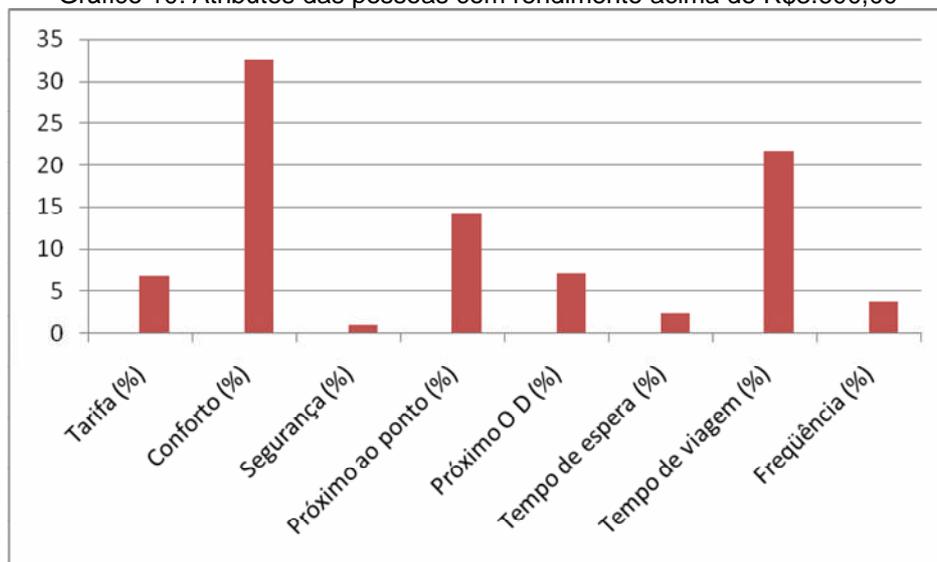
Tabela 15: Rendimento X Atributos de escolha

Rendimento	Tarifa (%)	Conforto (%)	Segurança (%)	Próximo ao ponto (%)	Próximo O D (%)	Tempo de espera (%)	Tempo de viagem (%)	Frequência (%)	Total
até R\$900,00	21	8,1	3,8	31,9	19,2	2,5	9,9	3,1	100
	57,4	22,3	28,7	57	60,8	47,3	32,7	40,5	40
de R\$900,00 a R\$1.800,00	17,9	17,5	6,3	24,8	12,7	2	14,6	4,2	100
	25,8	26,1	25,7	23,8	21,6	20	26	29,1	19,7
de R\$1.800,00 a R\$3.600,00	12	26,7	8,3	18,7	9,9	2,9	18,1	3,5	100
	11,7	26,9	22,8	12,2	11,4	20	21,8	16,5	12
Mais de R\$3.600,00	6,8	32,7	1	14,2	7,1	2,5	21,7	3,9	100
	5	24,7	22,8	7	6,2	12,7	19,6	13,9	8,5
Total	17,1	16,6	6,1	25,7	14,5	2,5	14	3,5	100
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Adaptada pelo autor.

O resultado apresentado só vem a ser confirmado no Gráfico 10, em que ficam claras essas preferências.

Gráfico 10: Atributos das pessoas com rendimento acima de R\$3.600,00



Fonte: Adaptada pelo autor.

Em resumo, observamos que a escolha do modo de transporte está ligada diretamente à faixa salarial da pessoa entrevistada e que os optantes pelo modo de transporte individual prezam pelo conforto, proximidade ao ponto de destino e tempo de viagem – variáveis estas que só podem ser levadas em consideração por pessoas de alta renda, em que as demais necessidades já foram supridas.

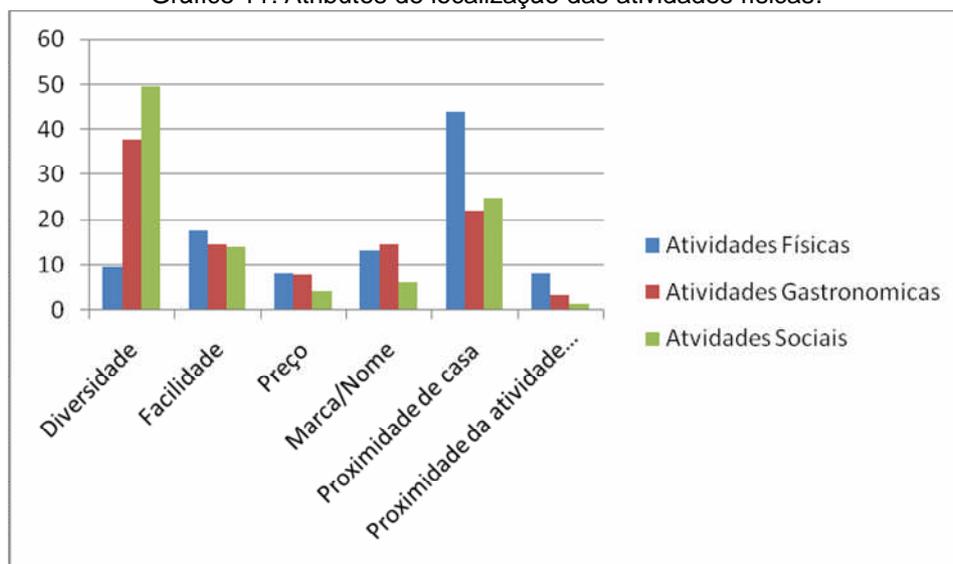
A segunda análise, Tabela 16, a seguir, foi realizada a partir de dados apresentados na dissertação de SOUZA (2006), em que o autor destaca as escolhas de localidades e de modo de transporte em deslocamento a lazer (atividades físicas, gastronômicas e sociais).

Tabela 16: Atributos de localização das atividades de lazer.

Atributos de localização	Atividades Físicas	Atividades Gastronômicas	Atividades Sociais	TOTAL
Diversidade	9,6	37,6	49,6	96,8
Facilidade	17,5	14,7	14	46,2
Preço	7,9	7,6	4,2	19,7
Marca/Nome	13,2	14,7	6	33,9
Proximidade de casa	43,9	22	24,9	90,8
Proximidade da atividade principal	7,9	3,4	1,3	12,6

Fonte: Adaptada pelo autor.

Gráfico 11: Atributos de localização das atividades físicas.



Fonte: Adaptada pelo autor.

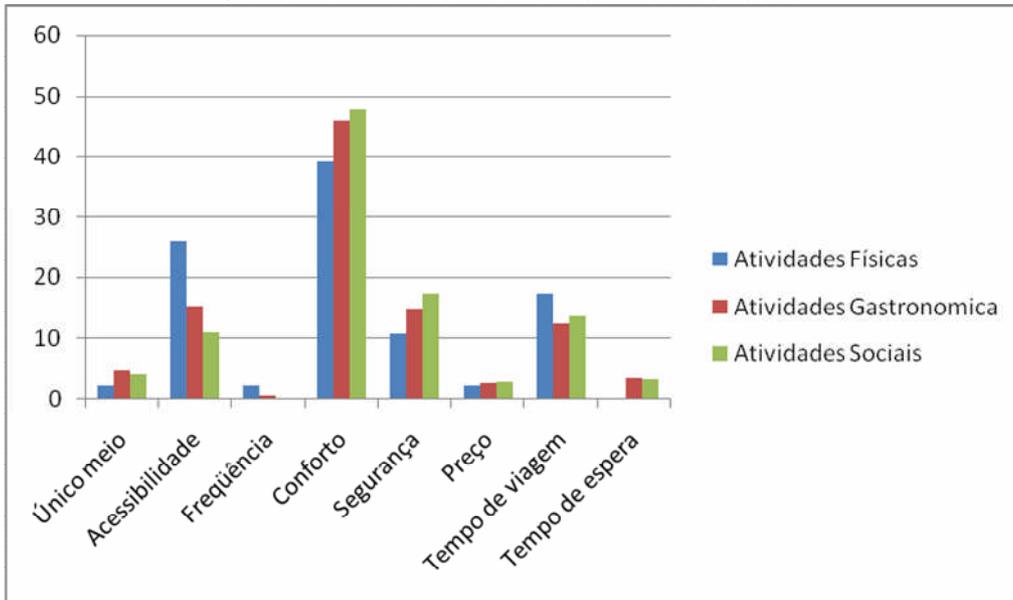
A Tabela 16 e o Gráfico 11 mostram os atributos da escolha da localidade para as atividades físicas, gastronômicas e sociais. Tendo-se percebido que as que se destacam são: diversidade (98,6%), proximidade de casa (90,8%) e facilidade (46,3%).

Tabela 17: Atributos Modais das atividades de lazer.

Atributos modais	Atividades Físicas	Atividades Gastronômicas	Atividades Sociais	TOTAL
Único meio	2,2	4,7	4,1	11
Acessibilidade	26,1	15,4	11,1	52,6
Frequência	2,2	0,7		2,9
Conforto	39,1	45,9	47,7	132,7
Segurança	10,9	15	17,4	43,3
Preço	2,2	2,6	2,9	7,7
Tempo de viagem	17,4	12,4	13,7	43,5
Tempo de espera		3,4	3,2	6,6

Fonte: Adaptada pelo autor.

Gráfico 12: Atributos Modais das atividades físicas.



Fonte: Adaptada pelo autor

A Tabela 17 e o Gráfico 12 mostram que, ao se levar em consideração o estudo do modo de transporte a ser utilizado (aqui somente estudado o carro particular) para as atividades físicas, gastronômicas e sociais, os entrevistados têm uma enorme preocupação com o conforto (132,7%), depois vem a acessibilidade (52,6%), seguidos pelo tempo de viagem (43,5%) e pela segurança (43,3%).

A terceira análise foi realizada através da dissertação da SAMPAIO (2006), em que a autora destaca a escolha do local e do modo de transporte para o consumo de bens e serviços.

A Tabela 18, a seguir, mostra os atributos modais para o consumo de bens e serviços:

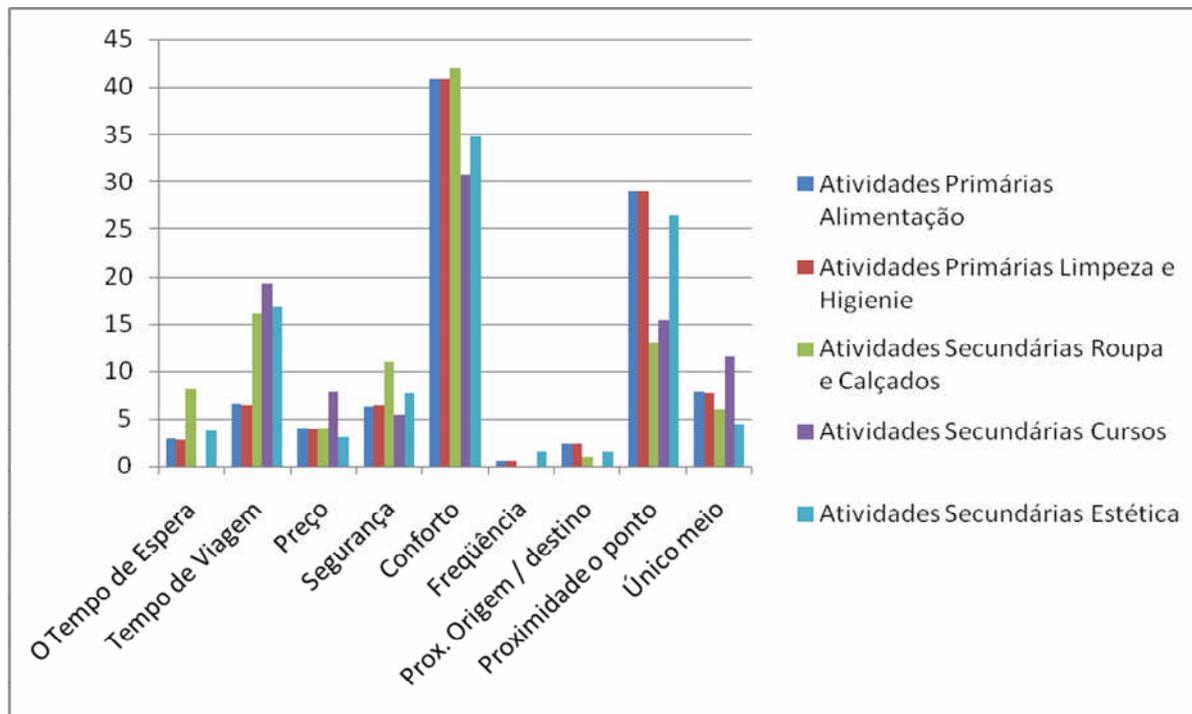
Tabela 18: Atributos Modais para o consumo de bens e serviços.

Atributos Modais	Atividades Primárias		Atividades Secundárias			TOTAL
	Alimentação	Limpeza e higiene	Roupas e calçados	Cursos	Estética	
O tempo de espera	2,9	2,8	8	0	3,8	17,5
Tempo de viagem	6,5	6,4	16	19,2	16,7	64,8
Preço	4	3,9	4	7,7	3	22,6
Segurança	6,2	6,4	11	5,4	7,6	36,6
Conforto	40,8	40,9	42	30,8	34,8	189,3
Frequência	0,6	0,6	0	0	1,5	2,7
Prox. Origem / destino	2,3	2,3	1	0	1,5	7,1
Proximidade do ponto	29	29	13	15,4	26,5	112,9
Único meio	7,8	7,6	6	11,5	4,5	37,4

Fonte: Adaptada pelo autor.

A Tabela 18 e o Gráfico 13 mostram que os atributos mais levados em consideração, quando analisados para o consumo de bens e serviços, mesmo sendo produtos primários e secundários, são: Conforto (189,3%), proximidade do ponto (112,9%) e tempo de viagem (64,8%).

Gráfico 13: Atributos Modais para o consumo de bens e serviços.



Fonte: Adaptada pelo autor.

A Tabela 19, a seguir, é uma tabela resumo, na qual podemos verificar todos os atributos dos três estudos antes referenciados, é possível analisar também que não possuem muitas mudanças nos atributos escolhidos pelos entrevistados.

Tabela 19: Atributos Modais para o consumo de bens e serviços.

1ª Análise	2ª Análise		3ª Análise
Tempo de Viagem	Localização	Modo	Conforto
Conforto	Proximidade de casa	Conforto	Proximidade o ponto
Ponto próximo	Diversidade	Acessibilidade	Tempo de viagem
	Facilidade	Segurança	

Fonte: Adaptada pelo autor.

Importante lembrar que todos os dados deste estudo foram retirados de das três dissertações em questão. Contudo, para esta análise, foi levada em consideração somente a opinião dos entrevistados que possuíam veículo particular.

Concluimos, então, que as preferências dos usuários os quais utilizam o transporte individual motorizado não se diferem muito, independente do motivo da viagem, seja a trabalho, seja para atividades de lazer ou atividade de consumo, e que os atributos que

devem ser levados em consideração são: Tempo de viagem, Conforto, Proximidade do Ponto, Diversidade, Facilidade, Acessibilidade e Segurança.

3.3 Impactos de uso dos automóveis nas cidades

O processo de urbanização crescente, nos últimos anos, provocou impactos sociais e ambientais com profundos reflexos na humanidade. Trata-se de um processo que ocorre na maioria das vezes, presente em países menos desenvolvidos, sendo que a rapidez desse crescimento foi acompanhada por concentração da pobreza e ampliação das desigualdades sociais.

Se, por um lado, a pluralização da informação, o crescimento tecnológico, a disponibilização de bens de consumo materiais e culturais têm ampliado as possibilidades dos avanços das cidades e também pessoais, por outro, a vida, em algumas cidades, tem-se revestido de crescente complexidade.

No Brasil, a mobilidade obedece a algumas regras centrada na viabilização do automóvel. O número de veículos que trafegam nas principais cidades brasileiras tem aumentado continuamente, conduzindo à deterioração da qualidade de vida e da saúde dos habitantes das mesmas.

Segundo BODMER e CEDEÑO (1999), a demanda do transporte coletivo vem diminuindo em proporções consideráveis. Isso se dá devido à busca dos usuários de melhor oferta de mobilidade, escolhendo novas formas de serviço de transporte, como alternativa, sendo uma delas o de transporte alternativo e a outra, o carro particular.

O carro passou a ser considerado um item de conforto para muitos, entretanto, é inegável que o meio ambiente vem sofrendo com essa inovação moderna. A qualidade do ar que se respira está diretamente relacionada com o aumento da frota de veículos que circula pela cidade.

Para CEDEÑO (1998), a popularização do carro particular, promovida pelas facilidades na aquisição, contribuiu para a expansão dos limites urbanos e, em muitos lugares, provocou a descentralização da população e das atividades.

O barateamento das matérias-primas importadas e a melhoria na economia, acompanhada de uma melhor distribuição do rendimento, reduziram, consideravelmente,

o preço dos automóveis, o que facilitou sua aquisição por boa parte da população que viu reduzido o impacto do preço do automóvel sobre seus orçamentos.

LENTINO (2005), com base em MARTINS e BODMER (2001, 2002), relata que, atualmente, a legislação de uso e ocupação do solo contribuem para o cenário de caos da circulação urbana, ao vincular a obrigatoriedade da construção de vagas de estacionamento para todo e qualquer empreendimento (em que são desenvolvidas as atividades do dia-a-dia dos cidadãos). Ou seja, atribui-se maior valor de uso ao automóvel particular, vinculando a acessibilidade daquele empreendimento ao modo de transporte que mais ameaça a qualidade e a sustentabilidade ambientais.

Entre os principais problemas decorrentes do aumento de veículos nas cidades, podem ser citados: os congestionamentos, o tempo gasto em deslocamento, a emissão de poluentes no ar – que aumentou com o consumo de combustível – e os seus reflexos negativos na saúde e na qualidade de vida da população, além dos acidentes de trânsito.

De acordo com dados da ANTP (1998), Danuza esclarece que, atualmente, os grandes aglomerados urbanos enfrentam sérios problemas de circulação decorrentes da elevada densidade de veículos nas vias de circulação. A frequência e a duração dos congestionamentos estão aumentando e provocam altos custos socioeconômicos, tais como o aumento do consumo de combustível, a poluição ambiental e o maior tempo gasto nos deslocamentos.

Tabela 20: Emissão de poluentes locais (mil toneladas/ano).

Modo	2003	2004	2005	2006
Municipal	185	170	168	164
Intermunicipal	69	60	58	54
TC	255	230	226	218
Automóvel	1.160	1.172	1.100	1.146
Motocicleta	176	175	176	175
TI	1.336	1.348	1.276	1.321
Total	1.590	1.578	1.502	1.539

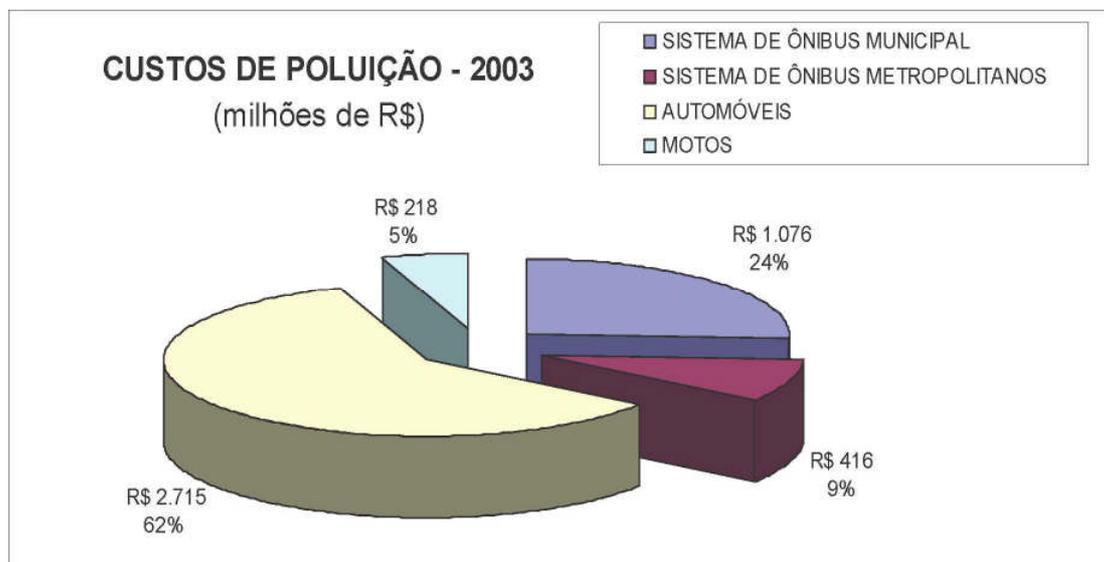
Fonte: ANTP, 2007.

A Tabela 20 mostra que a emissão de poluentes possui números não aceitáveis para uma boa qualidade de vida da população. Esses poluentes, em termos globais, levam ao aquecimento de toda atmosfera, causando o “efeito estufa”.

Para se ter uma noção da gravidade desse problema, estima-se que, nas metrópoles, 62% da poluição aérea sejam decorrentes da queima dos combustíveis dos veículos. Em São Paulo, esse percentual sobe para 90%. A fumaça dos escapamentos

provoca impactos sobre todos os habitantes da cidade e transforma 100% dos paulistanos em fumantes passivos.

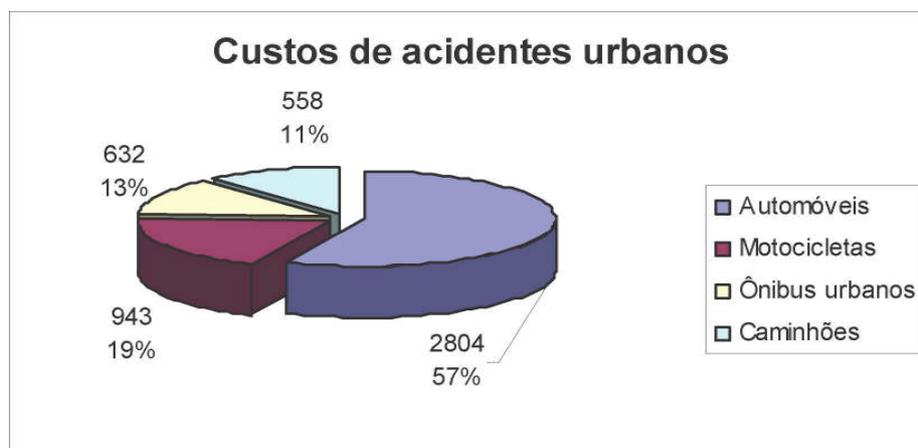
Gráfico 14: Custo de poluição.



Fonte: ANTP, 2007.

Os custos de poluição estão concentrados, em sua maior parte, nos automóveis (62%), o que já era de se esperar, haja visto o número de carros nas cidades brasileiras e o quanto isso vem crescendo.

Gráfico 15: Custo de acidentes urbanos.



Fonte: ANTP – Sistema de Informação de Transporte e Trânsito, 2007.

Os custos de acidentes também são concentrados nos automóveis (57%), devido à proporção de uso em relação aos demais modos de transporte.

O automóvel veio proporcionar às pessoas níveis nunca sonhados de mobilidade e liberdade. Mas o seu uso ilimitado nas cidades tem causado um efeito negativo na sociedade, na economia e no meio ambiente.

Os problemas causados pelo elevado crescimento do número de carros podem ser sentidos de diversas formas: nas ruas sempre cheias, na dificuldade cada vez maior do pedestre circular, no aquecimento global e na poluição do ar – que afeta a saúde, principalmente de crianças e idosos.

Embora a necessidade de mudança desse cenário seja reconhecida por todos, uma série de fatores dificultam a consolidação de medidas que visam proporcionar o transporte democrático ao espaço urbano. Um exemplo é a falta de interesse dos dirigentes de algumas cidades a respeito dos problemas relacionados ao transporte coletivo. Em grande parte das cidades brasileiras, o sistema viário é planejado para garantir uma melhor circulação de automóveis, proporcionando seu acesso irrestrito a todas as áreas da cidade.

O uso consciente do carro em uma cidade exige esforço conjunto dos diversos setores da sociedade, além de muito incentivo político. Campanhas para o uso do “carro sustentável” já estão sendo organizadas por vários setores da economia e com grade apoio de empresários ligados ao meio.

O sistema de transportes deve ser a política mais fundamental de qualquer cidade que deseje, de fato, diminuir os impactos ambientais causados pela urbanização. O veículo privado é o principal obstáculo a qualquer iniciativa concreta de sustentabilidade urbana.

Sabemos que diminuir o uso de veículos particulares é um desafio que não pode mais ser adiado; por isso, torna-se necessário impulsionar o uso dos serviços de transporte público, as viagens a pé ou de bicicleta. As vantagens advindas desses incentivos são inúmeras, tais como redução dos engarrafamentos e da poluição, aumento da mobilidade entre os mais pobres, melhorias na saúde pública, entre outros.

Esta abordagem é confirmada com a adoção de novos conceitos e metodologias capazes de garantir essas condições, a exemplo do conceito desenvolvido por MARTINS e BODMER (2001), que reconhecem, de fato, que o transporte é um meio de realizar as atividades urbanas e, portanto, deve ser planejado e gerenciado através de inteiração de diversos atores que desenvolvem as atividades urbanas.

Por outro lado, as indústrias automobilísticas debatem que todos os problemas relacionados com a poluição ambiental provocada pelos veículos estão no desenvolvimento de motores mais eficazes, fato que já vem sendo pesquisado e estudado por elas.

CAPÍTULO 4

Estratégias de *Marketing* da Indústria Automobilística

4 ESTRATÉGIA DE *MARKETING* NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

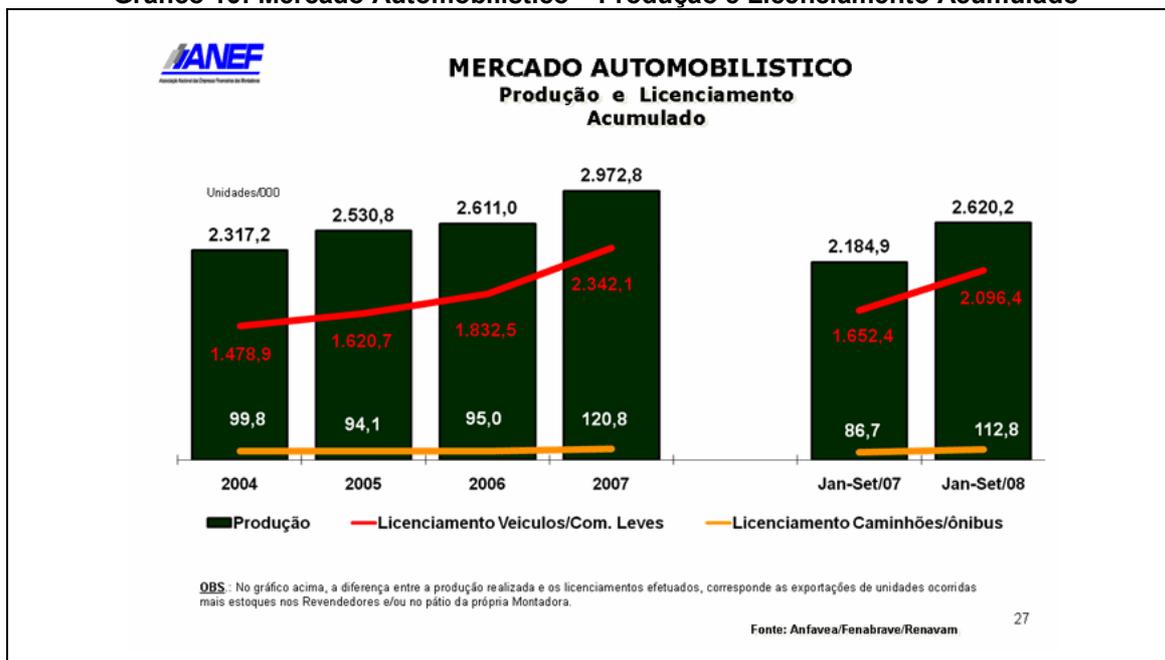
Com o crescimento do número de empresas e as mudanças na economia mundial, reestruturar-se competitivamente passou a ser a grande saída para as empresas se manterem no mercado. A busca por novas e eficazes ferramentas de gestão tornou-se um desafio para todas as empresas de todos os setores. Para as indústrias automobilísticas, não seria diferente, principalmente porque muitas dessas ferramentas foram testadas ou inventadas por essas indústrias.

O setor automobilístico se caracteriza por possuir uma estrutura de um pequeno número de grandes empresas montadoras e inúmeras empresas fornecedoras de autopeças para estas primeiras.

A preocupação por novas estratégias de gestão se dá também pelo alto crescimento da fabricação e venda de automóveis. Segundo dados da Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras (ANEF), a produção de automóveis de janeiro a setembro de 2008 foi 19,9% maior do que o mesmo período do ano anterior. E o número de licenciamentos no mesmo período de 2008 foi 26,8% maior do que 2007.

As vendas de veículos comerciais registraram um crescimento de 30,1% do período de janeiro a setembro de 2008 em relação a 2007. Já os usados tiveram um aumento menor de 6,3% no mesmo período.

Gráfico 16: Mercado Automobilístico – Produção e Licenciamento Acumulado



Fonte: Anfave/Fenabrave/Renavam, 2008.

Porém, no final do ano, uma crise na economia dos Estados Unidos da América (EUA) refletiu devido à globalização em todos os outros países do mundo, e as indústrias automobilísticas foram as primeiras grandes vítimas de tudo isso. O setor sofreu rapidamente as consequências desta crise atual e as Indústrias Automobilísticas terão de tomar algumas providências repentinas.

O primeiro choque foi uma queda brusca nas vendas de automóveis, o que fez um “efeito dominó” em todo o setor automobilístico. Essa característica é baseada na sensibilidade do setor com a variação do consumo e a aquisição de um veículo por uma família ou empresa, na maioria das vezes, é uma compra pesada, podendo ser postergada por mais alguns meses.

Outro agravante é a crise de crédito. Esta atinge “em cheio” a Indústria Automobilística, pois a maior parte das vendas de automóveis é realizada por financiamentos e *leasing*, o aumento dos juros dificulta ainda mais as vendas.

O “efeito dominó” atingiu as montadoras com a diminuição da produção de carros, e conseqüentemente, ocorre a demissão de vários funcionários, sobretudo os temporários, além de férias coletivas, diminuição de benefícios para os funcionários e até mesmo a ameaça de fechamento de algumas empresas.

Um exemplo da crise atual são os números: a GM teve queda de 45,1% nas vendas em outubro, acompanhada da Chrysler (34,9%) e da Ford (30,2%). Entre janeiro e outubro, a queda geral foi de 14,5%. O prejuízo da GM, no terceiro trimestre, foi de 2,5 bilhões de dólares, e o da Ford foi ainda maior: 2,6 bilhões. Alguns analistas, contudo, acreditam que, apesar do cenário que se encontra hoje, a Indústria Automobilística e as montadoras devem começar a se recuperar ainda neste ano, as vendas devem começar a ter uma reação positiva após o início do segundo semestre.

Voltando à gestão do setor, não podemos esquecer que muitas das ferramentas utilizadas nas indústrias automobilísticas deveriam ser usadas nas concessionárias, pois são estas que têm contato direto com os clientes e essa relação pode interferir diretamente na solidificação de uma marca, mas isso ainda é um desafio para o ramo automobilístico.

Neste capítulo, vamos retomar o Quadro 5, apresentado no capítulo 2, com o intuito de, depois de analisada a opinião dos usuários de carro, fazer um estudo levando em consideração a preferência deles e as ferramentas que hoje a Indústria Automobilística utiliza para sanar essas necessidades, haja vista as ferramentas hoje disponíveis no mercado. Vale lembrar que tudo será analisado com a utilização dos 6ps do *marketing*.

A conclusão das preferências dos usuários do capítulo 3 para o transporte individual motorizado também será lembrada, principalmente porque não se diferem muito. Os atributos que devem ser levados em consideração são: Tempo de viagem, Conforto, Proximidade do Ponto, Diversidade, Facilidade, Acessibilidade e Segurança.

Quadro 7: Especificação do Composto de *marketing* para as Indústrias.

Especificação do Composto de <i>marketing</i> para as Indústrias						
	Produto	Preço	Praça	Promoção	Pessoas	Processos
Ferramentas Utilizadas	Qualidade e Atendimento	Descontos	Entrega	Imagem	<i>Marketing</i> de Relacionamento	<i>Endomarketing</i>
	Operação	Financiamentos	Disponibilização	Comunicação com o mercado (Informação e propaganda)	Motivação/ (<i>Endomarketing</i>)	JIT
	Novos produtos	<i>Leasing</i>	Logística	Conhecimento do Mercado	Participação	Tecnologia da Informação
	Personalização	Custos X Benefícios	Serviços Terceirizados	Conhecimento da Concorrência	Clientes Interno e Externos	Gestão por resultado

Fonte: Adaptado pelo autor.

Os seis elementos presentes no Quadro 7 serão analisados a seguir.

4.1 Produto

4.1.1 Qualidade e atendimento

A qualidade, para as empresas automobilísticas, passou a ser algo não de desafio mais essencial à produção, pois o usuário que opta por ter um carro não mais se preocupa com a qualidade em si, contudo, esta foi dividida em vários conceitos: conforto (*status*), acessibilidade (facilidade), tempo de viagem (liberdade e flexibilidade) e segurança, itens que serão estudados a seguir.

4.1.1.1 Conforto (*status*)

Segundo LUDD (2004), historicamente, o automóvel foi ganhando atributos simbólicos, facilmente reconhecíveis que fazem dele algo muito além de um mero meio de transporte. Afirma, também, que o carro é um símbolo do individualismo da sociedade capitalista, do domínio das coisas sobre os seres humanos e a natureza e um símbolo da emergência da sociedade do consumo. O mesmo autor nos leva a entender que, do ponto de vista da sociedade capitalista, ao se comprar um carro novo, cria-se uma imagem de ascensão de *status* dentro da sociedade.

O grande problema do carro está no fato de esse produto não ser acessível a todos, pois, em sua criação, ele não foi destinado ao povo. Ainda hoje, o carro é tido como um bem de luxo pela maioria das sociedades e, por definição, um bem de luxo é impossível de ser democratizado, uma vez que se todos ascenderem ao luxo, ninguém poderá tirar proveito dele.

LUDD (2004) destaca que, na atualidade, o automóvel oferece um exemplo paradoxal de um objeto de luxo que foi desvalorizado por sua própria difusão. Mas essa desvalorização prática não acarretou em sua desvalorização ideológica: o mito do prazer

e do benefício do carro ainda persiste. A persistência desse mito pode ser explicada facilmente: a generalização do carro particular minou a evolução dos transportes coletivos, alterou o urbanismo e transferiu para si algumas funções, fazendo com que sua difusão fosse necessária.

Hoje, somente uma evolução ideológica e cultural poderá quebrar esse ciclo vicioso, pois, quando o carro foi inventado, tinha-se a finalidade de proporcionar a alguns poucos, mas muito ricos, o privilégio de circular muito e com mais rapidez do que o restante da sociedade. O automóvel foi responsável por um fenômeno de cisão social, em que as diferenças de classes seriam estendidas à velocidade e aos meios de transporte. *“Diga-me a que velocidade te moves e direi quem tu és. Se não podes contar com mais do que teus próprios pés para deslocar-te, és um excluído”* (LUDD, 2004, p. 52). Esta frase expressa bem a ideia do *status* projetado pela posse de um automóvel.

Na maioria das sociedades, o tempo é pago e a equidade e a velocidade da locomoção tendem a ser inversamente proporcionais. Neste contexto, os ricos são aqueles que tendem a se mover mais rápido e com maior conforto, pois, quanto mais rápido e confortavelmente nos locomovemos, mais *status* impomos e mais dinheiro gastamos. A velocidade nos permite ganhar tempo em duplo sentido, pois, ao reduzir o tempo de percurso, obteremos mais tempo para empregar em outra atividade, que não a do próprio percurso. Esse foi um aspecto importante para o desenvolvimento do mito do automóvel, aparentemente ele confere a seus proprietários uma independência ilimitada. Segundo OKUBARO (2001), quaisquer que sejam os sentimentos de seu proprietário, o carro tem finalidades bem definidas as quais podem ser quantificadas.

4.1.1.2 Acessibilidade (facilidade)

“O ser humano é um ser consciente de seu espaço vital e de sua limitação temporal” (LUDD, 2004, p. 41). Esta afirmação demonstra a congruência existente entre duas necessidades do ser humano moderno. Ampliar seus percursos sem aumentar a energia e o tempo gasto para percorrê-los. Com base nessas necessidades, o ser humano vem desenvolvendo máquinas que o possibilite aumentar seu raio de circulação e multiplicar seus destinos ao mesmo tempo em que reduz seu tempo social destinado a essa circulação. Entretanto, pode-se afirmar que, hoje em dia, nenhum sistema

motorizado de locomoção pode aumentar o raio de circulação do ser humano ao mesmo tempo em que distribui equitativamente os custos e a acessibilidade aos destinos escolhidos. Ou seja, os custos de transporte se elevam diretamente ao aumento das possibilidades de destinos, dos raios de circulação e do menor tempo gasto com o percurso.

Dessa forma, podemos afirmar que a liberdade, a rapidez e a economia são características excludentes dos meios de transporte motorizados individuais. Se um indivíduo tem como objetivo percorrer um determinado trajeto com rapidez, ele deve ter em mente que, em contrapartida, perderá a liberdade e gastará mais dinheiro.

Vale lembrar, quem vai a pé ao trabalho pode criar dentro do percurso um ambiente para si, composto de várias opções de paradas, acessos e contatos, que lhe custarão tempo. Caminhar é mais barato e permite ao sujeito maior liberdade de movimento, entretanto, demanda mais tempo. A locomoção por meio do uso do ônibus pode ser economicamente viável e mais rápida, mas priva-se o indivíduo da liberdade durante o trajeto. A locomoção por meio do carro dá-lhe certa liberdade durante o percurso, é mais rápida do que o ônibus, mas também é mais cara.

Conforme LUDD (2004), ao se falar em carro, falamos de velocidade e, conseqüentemente, de espaço e tempo. Desse modo, pode-se afirmar que a presença do automóvel é dominante nos meios utilizados pelas pessoas modernas em seus deslocamentos, não importando qual seja a finalidade. Na avaliação da indústria do setor, a participação do automóvel continuará a crescer a pesar do grande avanço das telecomunicações que, em princípio, tenderia a reduzir a necessidade de deslocamentos.

4.1.1.3 Tempo de viagem (liberdade e flexibilidade)

Crossland, o grande político trabalhista dos anos 1950, que viu no acordo pós-guerra o advento do socialismo, disse uma vez: “por trás de um voto, um homem; de um homem, um carro!”. Para os ideólogos do pós-guerra, de Crossland a Teatcher, o carro é a epítome da liberdade e da democracia (LUDD, 2004).

LUDD (2004) destaca que, para muitos, a posse de um carro oferece um salto para a liberdade e a oportunidade. A liberdade para ir aonde e quando quiser. Esta visão vai de encontro ao fato de que todo ser humano tem como premissa a liberdade, pois,

embora não nasçamos com muita mobilidade, ela, em poucos meses, torna-se uma de nossas principais características e ao mesmo tempo necessidade. Certamente, para o homem moderno, o ato de aprender a dirigir simboliza, ao mesmo tempo, um passo em direção à idade adulta e a ruptura com as restrições à mobilidade. Essa necessidade de mobilidade pode ser expressa em números apresentados por LUDD (2004) em sua obra, na qual o autor afirma que 80% do tempo consumido pelos norte-americanos em circulação refere-se aos trajetos entre suas casas, os locais de trabalho e de compras, sendo que 80% da quilometragem dessa circulação refere-se a congressos, viagens de férias e negócios de 1,5% da população. Ou seja, embora as pessoas com necessidade de locomoção sejam quase sempre as mesmas, elas podem ser divididas em dois grupos: as que se locomovem por obrigação e as que o fazem por livre escolha. O autor afirma que, nos Estados Unidos, um terço da população adulta vê-se obrigada a fazer percursos de 40 km por dia entre suas casas, as escolas, o trabalho e os supermercados. Destaca, ainda, que um americano típico consagra mais de 1600 horas por ano a seu automóvel, seja sentado dentro dele, andando ou parado, trabalhando para pagá-lo ou para pagar também a gasolina, os pneus, os pedágios, os impostos, o seguro, as multas, o estacionamento ou outros gastos necessários à posse de um veículo.

Assim, se considerarmos os 40 Km por dia percorridos nos dias úteis, ao final um ano, percorreremos 10.000 Km, que divididos pelas 1.600 horas dedicadas ao automóvel, resulta em 6,25 km por hora, ou seja, a velocidade em que um indivíduo caminha a pé. Visto por esse prisma, a posse do automóvel pode significar que os benefícios em relação à liberdade ou ao tempo dedicado ao deslocamento não sejam tão relevantes quanto pensamos. Entretanto, devido à sua flexibilidade, o carro acabou por transformar o ambiente onde vive o homem, distanciando as coisas. As cidades foram se expandindo tanto para gerar mais espaço para a ocupação dos automóveis, quanto pela facilidade de se locomover por distâncias maiores geradas por eles mesmos. Hoje enfrentamos os resultados gerados por esse ciclo, em que as pessoas não podem mais se locomover com tanta facilidade por estarem distantes de tudo. Dessa forma, pode-se afirmar que, de um objeto de luxo e de fonte de privilégio, o carro transformou-se em uma necessidade vital, passando de supérfluo a necessário.

4.1.1.4 Segurança

A segurança, para os proprietários de automóveis, está ligada diretamente ao valor do carro, podendo-se, hoje, afirmar que é um benefício do carro. Obviamente que a segurança mínima para o tráfego todos já possuem (que é a qualidade que se espera de todo automóvel), porém os métodos de segurança mais específicos significam um poder aquisitivo maior do seu adquirente.

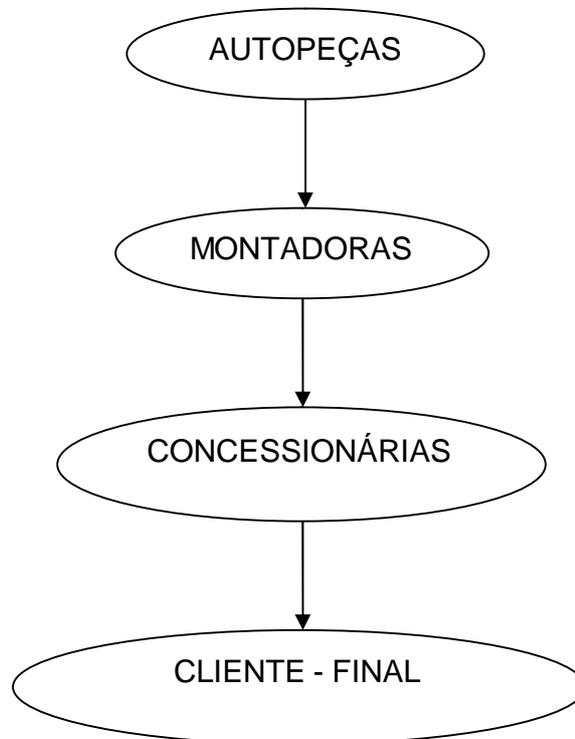
A Indústria Automobilística vem trabalhando muito no sentido de diversificar e melhorar a segurança dos carros. A Volvo criou um laboratório de teste de segurança, com a mais avançada tecnologia de colisão, com o intuito de diminuir os ferimentos graves em eventuais acidentes.

Outro exemplo é a empresa Volkswagen, que utiliza também o sistema *Touch Screen*, o qual permite o acompanhamento da montagem de veículos. Esse sistema, implantado no chão de fábrica em São Bernardo e Anchieta, é operado pelos montadores. Permite sinalizar em tempo real a toda a cadeia produtiva, onde há falhas na montagem e possibilita sanar o problema antes de o veículo sair da linha de produção.

4.1.1.5 Atendimento

O atendimento é de fundamental importância neste estudo, então, para que seja entendido, é necessário entender a cadeia que está por trás de todo o processo, ou seja, o que ocorre das revendedoras de autopeças à entrega do produto ao cliente. Na Figura 5, a seguir, apresenta-se como se dá a cadeia de atendimento:

Figura 5: Cadeia de Atendimento



Fonte: Adaptado pelo autor.

O primeiro atendimento, ou seja, o da empresa de autopeças com as montadoras, é um atendimento, em sua maioria, realizado através de um atendimento *Just in Time* (JIT), que será estudado mais adiante.

O segundo atendimento – entre as montadoras e a concessionária – não apresenta problema em 95% dos casos, visto que as montadoras utilizam todas as ferramentas de gestão que estamos estudando para minimizar os problemas. O que podemos colocar é quando há alguma paralisação ou greve dos funcionários ou quando surge uma crise no setor, isso dificultará a produção.

O terceiro e último atendimento é entre a concessionária e o cliente final. É aquela percepção que o cliente vai ter de uma determinada marca. Esse, sim, vem sendo o principal desafio da Indústria Automobilística, pois esse atendimento não é de sua responsabilidade, porém é o mais importante para o cliente final.

Algumas empresas vêm buscando alternativas para diminuir os impactos negativos de tal atendimento, tais como estratégias de integração através de sistemas de

informações com as montadoras. A Volkswagen, por exemplo, está na fase de teste final do sistema *Vsat*, rede privada de comunicação via satélite, que permitirá ao cliente, eletronicamente, comprar um veículo ou encontrar uma peça numa das 820 concessionárias espalhadas pelo país.

Já a Scania conectou suas 110 concessionárias via *Electronic Data Interchange* (EDI). O acesso *online* às informações ajuda tanto nas vendas, oferecendo produtos customizados, quanto na gestão, através da melhoria do planejamento e controle da produção.

A partir de agora, todas as ferramentas estudadas levarão em conta as montadoras de veículos.

4.1.2 Operação

O processo de produção que hoje é utilizado pela maioria das empresas automotivas é baseado na produção em massa, sendo conhecido como *arquitetura modular*, uma estrutura baseada em uma hierarquia complexa de componentes e que são integrados necessariamente ao nível de rede.

Essa arquitetura tem como ganho a redução dos custos de produção, o aumento da performance dos componentes, a ampliação do *mix* de produtos através da variabilidade dos produtos gerados, isto devido ao crescimento da diversificação dos produtos e também das inovações geradas. Estas são algumas das estratégias competitivas geradas pelas mudanças nos componentes integrados através da “arquitetura modular”.

Destaca-se um exemplo de modularização que vem da Volkswagen, empresa que está num processo de padronização da plataforma de seus carros. A VW busca flexibilidade de produção, diminuição no tempo de desenvolvimento de novos produtos e, como consequência, redução em seu custo total.

Uma questão bem delicada para a Indústria Automobilística são os materiais utilizados na montagem dos carros. O aumento da diversidade e dos tipos de materiais disponíveis faz com que seus fabricantes se preocupem em produzir peças para diminuição de gases poluentes, por exemplo, peças para um menor consumo de gasolina.

A penetração desses novos e eficientes materiais na Indústria Automobilística faz com que esta empregue maiores e melhores tecnologias na produção e montagem dos

veículos, em busca de novas formas de se reestruturar. Muitas das mudanças de materiais e componentes, bem como as mudanças de estrutura de produção, ocorrem por conta das exigências ambientais, de segurança e principalmente das necessidades dos clientes finais. A velocidade com que algumas montadoras precisam ter em sua operação também pode influenciar a estrutura de produção.

4.1.3 Novos produtos

A diversificação, como já visto anteriormente, é um dos grandes diferenciais competitivos para as Indústrias Automobilísticas, e isso ocorre, sobretudo em razão da entrada de novos produtos no mercado. Contudo, muitas vezes, esses novos produtos têm, em sua diferenciação com os demais, apenas alguns itens. O que acontece muito nesse setor é a modificação de um *layout*, um componente de segurança ou até mesmo algum outro material, sendo desse modo que o produto entra no mercado como um novo produto.

Muitas montadoras concentram seus esforços em busca de pesquisas para detectar a necessidade dos consumidores para os novos produtos, outras preferem o *benchmarking* com outras montadoras para mudar seus componentes (estes dois conceitos vão ser estudados mais adiante).

Um exemplo de um novo produto é o “motor do futuro” da Nissan. A empresa concentrou esforços na pesquisa de um carro 100% elétrico, esperando chegar a ser a grande líder no desenvolvimento da próxima geração de baterias de íons de lítio – estimadas pela superior razão peso x energia – graças à parceria da Nissan com a NEC Corp.

Em geral, como têm demonstrado algumas pesquisas empíricas, as montadoras que conseguem criar novos produtos de forma rápida e inovadora, sem necessariamente criar uma maior complexidade, têm melhores chances de atrair e fidelizar seus clientes, aumentando seu *market share* (CLARK, FUJIMOTO, 1991, CUSUMANO, NOBEOKA, 1992, WOMACK, JONES, ROOS, 1992, CLARK, WHEELWRIGHT, 1993).

4.1.4 Personalização

Falar em diferenciação sem falar em personalização na Indústria Automobilística não iríamos conseguir. Sem dúvida alguma, o setor automobilístico é o nicho de mercado que possui a maior personalização já vista. Hoje o cliente consegue, em quase 100% das montadoras, escolher desde a cor do carro até os componentes que virão com ele. Claro que tal personalização terá um custo mais elevado, porém uma parte da sociedade prefere pagar por isso. Em outros casos, a personalização vem em forma de um grupo de clientes, através de pesquisas e estudos de mercado e de concorrência. As montadoras personalizam certo tipo de carro para certo perfil de clientes. Esse tipo de personalização é muito comum, visto que até a propaganda do carro passa a ser destinada a esse grupo de clientes. Esse tipo de personalização é conhecido como “personalização em massa”. A Volvo, por exemplo, tem uma linha voltada para a segurança e meio ambiente, a fim de atingir um público preocupado com isso.

É possível também encontrar uma personalização por região do País, no caso do Brasil, por possuir grande extensão territorial, temos regiões com necessidades e gostos diferentes, e isso implica uma personalização por região. Ainda há, sendo esta comum, a personalização por país, esta, sim, sofre muita diferença, pois tem de se levar em consideração as vias urbanas, os costumes e o clima do país.

Outro exemplo da importância da personalização é que a Volkswagen montou um sistema que possibilita ao consumidor criar seu próprio carro, Volkswagen Tech, que possibilita a personalização de um veículo da montadora sem perder os atributos originais da marca alemã.

4.2 Preço

4.2.1 Descontos

Atualmente, todas as principais montadoras que atuam no mercado dispõem de descontos para seus consumidores. Esses descontos podem ser de vários motivos: através de benefícios para os clientes, através de parcerias com cartões de crédito que

revertem as compras em benefícios, ou até mesmo através de parcerias montadoras x banco. Um exemplo do que pode ser citado são as parcerias feitas entre a Chevrolet e o Banco do Brasil; a Ford, a Volkswagen, a Mitsubishi com a Unicard; e a Fiat com o Itaucard. Todas elas alinhadas à estratégia de fidelizar clientes e alavancar vendas. Muitas dessas parcerias geram cartões de crédito exclusivo para compra de automóveis. Os dados são da CardMonitor, especializada em análises da indústria de meios eletrônicos de pagamento. O Cartão Chevrolet tem 400 mil unidades emitidas, o Ford conta com um portfólio de 30 mil, o Volkswagen tem 180 mil, o Mitsubishi 15 mil e o Fiat 200 mil clientes³. Os descontos também podem ser realizados por meio do pagamento do licenciamento, do seguro por um ano, do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) pago e muito mais. Algumas pesquisas estimam que o lucro das montadoras na venda de um carro zero caiu muito por conta disso. Essa guerra por descontos mirabolantes vem-se agravando com o passar dos tempos e com as crises econômicas sofridas por alguns países e que acabam por refletir em todo o mundo.

4.2.2 Financiamentos

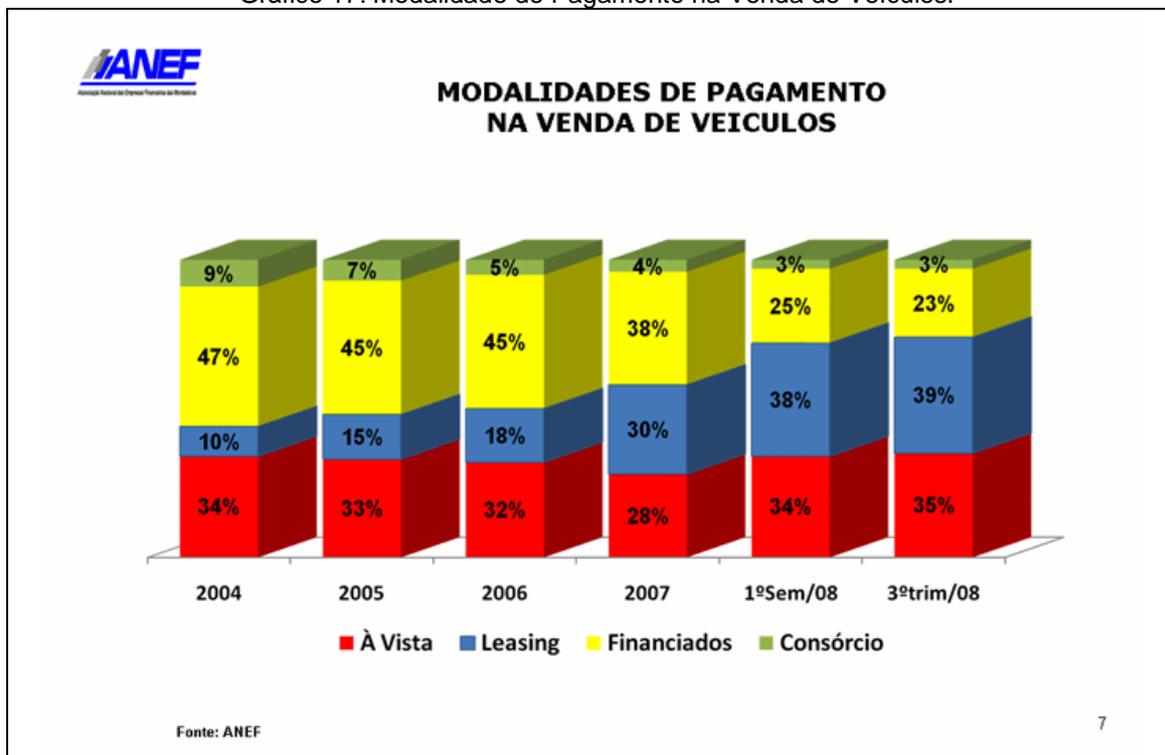
O sinal para a Indústria Automobilística de que uma crise vem afetando o setor é quando as taxas médias de juros são aumentadas e os prazos para os financiamentos são diminuídos. Mesmo assim, o que mais chama atenção dos consumidores, na atualidade, são os financiamentos, visto que muitos desses estão na compra do seu primeiro carro. O brasileiro é um exemplo dessa busca pelo financiamento, visto que até mesmo as lojas de eletrodomésticos já os possuem a perder de vista.

Fundada em 1993, a Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras (ANEF) representa as suas associadas junto aos órgãos do governo, de entidades de classe e associações congêneres. Divulga, esclarece e presta informações tanto à imprensa quanto aos consumidores em geral sobre as modalidades de financiamentos – (Crédito Diretor ao Consumidor), Finame, *Leasing* e Consórcio CDC –, nos segmentos automóveis, ônibus, caminhões e motocicletas. A entidade representa, hoje, 19 instituições, divididas entre bancos, empresas de arrendamento mercantil e

³ Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br/canais/vendas/montadoras-contam-com-cartao-beneficio>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

consórcios vinculados à indústria automotiva. Hoje, as disposições dos financiamentos citados estão assim divididas conforme os dados apresentados no Gráfico 17.

Gráfico 17: Modalidade de Pagamento na Venda de Veículos.



Fonte: ANEF, 2008.

Como podemos notar, a partir dos dados presentes no Gráfico 17, os itens financiados sempre foram maioria desde 2004, porém uma nova modalidade vem crescendo, o *leasing* (que estudaremos a seguir). Contudo as duas juntas – o *leasing* e os financiados – formam, no terceiro semestre de 2008, 62% do modo de compra escolhido pelos consumidores.

4.2.3 *Leasing*

O *leasing* é uma ferramenta utilizada para impulsionar o aumento das vendas de veículo, por isso foi a modalidade de financiamento que mais cresceu no primeiro semestre de 2008. Segundo dados do Banco Central⁴, o saldo dessas operações

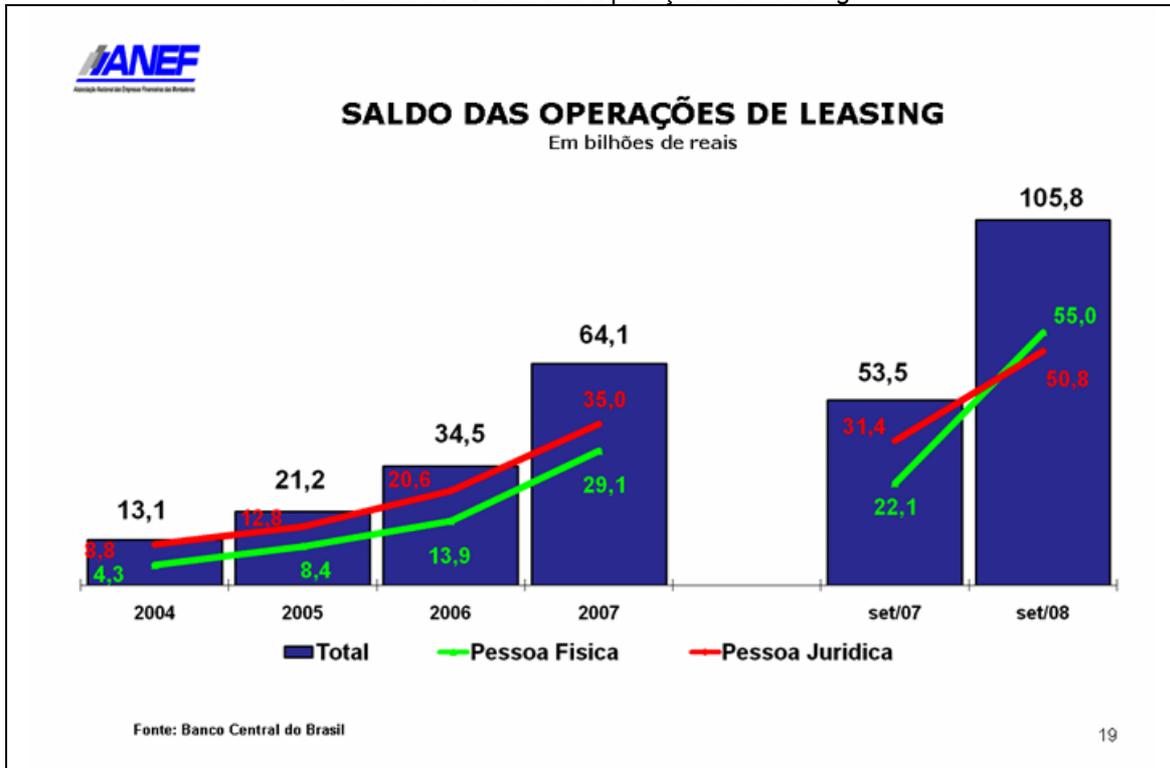
⁴ Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

chegaram a R\$45,3 bilhões com um crescimento de 51% em relação ao mesmo período em 2007, hoje cerca de 35% dos veículos novos são comprados por essa modalidade. São várias as vantagens dessa modalidade, mas uma das principais é a ausência da cobrança de (Imposto sobre Operação Financeira) IOF e também a modalidade assemelhar a um contrato e não a um empréstimo.

Na modalidade *leasing*, o cliente não se torna proprietário do carro, visto que o mesmo é arrendado ao consumidor até que sejam realizados todos os pagamentos das parcelas. O veículo, nesse caso, é de propriedade do banco ou da financiadora. Então o consumidor está alugando o veículo, podendo ou não comprá-lo no final do contrato de arrendamento. Esse tipo de pagamento apresenta muitos riscos ao consumidor, um exemplo é se o carro for roubado, o seguro é pago para o proprietário do veículo que, nesse caso, é o banco ou a entidade financiadora. Outro risco é que as parcelas são fixas e não podem ser antecipadas. E o pior de todos os riscos que o cliente pode correr é que se este atrasar um número de parcelas estipulado no contrato de arrendamento, o carro poderá ser apreendido e retornado para o proprietário (o banco ou a financiadora) sem o cliente receber nada do que já havia pago.

Mesmo com todos esses riscos, essa modalidade vem crescendo muito, sobretudo no ano de 2008, como mostram os dados da ANEF, a seguir: o aumento de *leasing* em setembro foi de 97,7% no total do saldo de operação comparado com o mesmo período de 2007, como mostra o Gráfico 18, a seguir:

Gráfico 18: Saldo das Operações de *Leasing*.



Fonte: ANEF, 2008.

4.2.4 Custos x benefícios

A Indústria Automobilística faz parte do mercado de massa, por isso a busca pela redução dos custos e o aumento dos benefícios para o cliente final é constante. Passar para o consumidor o valor agregado de cada peça e de cada componente do veículo passou a ser um desafio. O certo é que o cliente quer o melhor pelo menor preço.

As montadoras, por sua vez, tentam diminuir seus custos por meio da substituição de materiais e componentes sem perderem a qualidade. E também tentam diminuir o custo da montagem através de linhas mais limpas, padronizadas e com grande número de robôs substituindo a mão-de-obra humana. Um exemplo de tentativa de diminuição de custo são os carros do Tata Motors, uma empresa indiana que tem como desafio fazer um carro que as famílias pobres possam comprar. Será um carro com algumas características: robusto, seguro e sem sofisticação. A intenção é uma concorrência com o Uno Mille da Fiat. Outro concorrente para esse mercado é o Effa M100, um carro chinês desenvolvido também para o cliente com menor poder aquisitivo. Esse tipos de carros

podem ser chamados de carros populares. Criou-se um mercado específico para esse tipo de público, o mercado dos carros mil, que possuem componentes mais simples e em menor quantidade. Trata-se de um segmento que, dentro da Indústria Automobilística, cresce a cada ano.

Pode-se afirmar, contudo, que, em todos tipos de carro, o veículo, ao ser finalizado e colocado no mercado para venda, terá sobre seu valor final os impostos que elevam e muito seu preço final, principalmente no Brasil, onde as taxas tributárias são as maiores do mundo.

4.3 Praça

4.3.1 Entrega

Na Indústria Automobilística e nas demais indústrias até mesmo de outros setores da economia, o cliente pode demorar a decidir sobre o que vai comprar, mas, quando ele decide, quer receber o produto o mais rápido possível em sua casa. Esse é um desafio a ser enfrentado pelas montadoras, visto que alguns clientes, como já vimos anteriormente, querem personalizar seu veículo desde a pintura até os componentes internos. Para diminuir esse prazo, algumas montadoras vêm colocando, nas próprias concessionárias, sistemas informatizados em que o cliente consegue montar seu carro, e, em tempo real, essa personalização já é recebida pela montadora, após o contrato fechado e o aval da concessionária, a montadora. Assim, inicia a montagem do carro.

Outras montadoras já possuem um sistema parecido em sua página na internet, o cliente consegue, de sua própria casa, fazer um pedido via *online* de troca de cor e componentes do carro para a montadora.

Um exemplo do relacionamento mencionado é a Fiat no Brasil que foi a precursora da informatização do sistema de vendas chamado "UNO-ONLINE", para combater o ágio e reduzir o prazo de entrega dos veículos. Esse sistema permite registrar, no ato da compra, as características do veículo encomendado e estabelecer o prazo de entrega. As vendas *online* respondem, hoje, por uma expressiva parcela do faturamento da empresa.

4.3.2 Disponibilização

Quanto à disponibilização dos automóveis das montadoras para as concessionárias, quando o veículo não apresenta personalização específica, quase não se tem problema. Isso ocorre porque a maioria das montadoras já possuem sistemas de informática que interligam a concessionária à montadora, então, quando é vendido um determinado veículo, a montadora já é informada, fazendo com que esta possa ter um melhor planejamento de sua produção.

Desde maio de 1997, a Fiat utiliza, no Brasil, os sistemas MultiFiat e Examiner. Um sistema multimídia foi desenvolvido no Brasil com o objetivo principal de agilizar o fluxo e o acesso das informações técnicas dos automóveis da fábrica. Sua versatilidade está na rápida atualização de seu banco de dados feita pelos engenheiros na fábrica de Betim em Minas Gerais. As informações chegam às concessionárias pelo sistema de correio eletrônico Polypus, da própria Fiat e, na concessionária, são copiadas e transferidas para o MultiFiat (ORTUNHO, 1997).

Segundo dados da ANFAVEA (2008) a capacidade de produção de veículos vem subindo a cada ano. O Brasil registrou, em 2007, uma produção de 3,5 milhões de unidade/ano e, em 2008, deve chegar a 3,85 milhões, porém, mesmo assim, faltam, no *show room* das concessionárias, os veículos comerciais, sobretudo os agrícolas.

4.3.3 Logística

O conceito mais atual de logística sugere uma logística integrada, que fará uma ligação de todos os elos da cadeia. Essa integração surge com o intuito de que todos os elos possam trabalhar sem se preocupar com os demais. Por exemplo, no nosso caso, o elo concessionária – o último elo antes do cliente final – precisa que todos os demais estejam trabalhando em sintonia para a entrega do veículo ao cliente.

Segundo DORNIER *et al.* (2000), com o reconhecimento de que a logística é uma fonte potencial de vantagens competitivas para as organizações, houve um rápido crescimento da indústria de prestação de serviços logísticos. Inicialmente, esse movimento esteve fortemente associado à redução de custos. Entretanto, como a atual competição de negócios tende a ser estruturada através do *supply chain*, percebe-se um

enfoque mais ampliado na relação entre as partes, convergindo, cada vez mais, para outros objetivos estratégicos, como ampliação de mercado, melhoria no nível de serviço e na flexibilidade, para melhor atender as preferências do consumidor (SKJOETT-LARSEN, 2000).

Uma logística bem estruturada não sobrevive mais sem o uso da internet, pois a comunicação entre os elos da cadeia é de suma importância para a eficiência de todo o processo logístico. Segundo GORDON (2001), irão sobreviver e prosperar aquelas empresas que usam a tecnologia para automatizar seus processos de negócio, para se conectar com seus clientes e fornecedores e para agregar valor na cadeia de serviços.

Também um outro item muito importante para o sucesso do processo logístico é o transporte entre os elos da cadeia, isto na Indústria Automobilística se agrava, uma vez que os dois primeiros elos, em sua maioria, trabalham da forma *Just in Time*.

FLEURY *et al.* (2000) apresentam a atividade de transporte como sendo o principal componente do sistema logístico, podendo sua importância ser medida através de alguns indicadores financeiros como custos, faturamento e lucro. Segundo o autor, o transporte representa, em média, 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento, e, em alguns casos, mais que o dobro do lucro em algumas empresas. Além disso, o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta diretamente no tempo de entrega, na confiabilidade, na capacidade de prover um serviço porta a porta com flexibilidade e na segurança dos produtos.

Contudo, podemos afirmar que o serviço de transporte vem sendo terceirizado por grande parte das empresas automotivas. Isso ocorre porque muitos estudiosos da administração da atualidade dizem que as empresas têm de ter foco em seu negócio. E o negócio das montadoras é montagem de carro e não transporte. Esta atitude fez surgir um novo mercado, as indústrias transportadoras, que cresceram, assustadoramente, nos últimos anos.

4.3.4 Serviços terceirizados

A terceirização surge em uma época na qual as empresas buscam diminuição de custo e eficiência de disponibilidade e entrega de seus produtos. Hoje podemos afirmar que as empresas conseguem terceirizar qualquer serviço que quiserem ou até mesmo departamentos inteiros. A estratégia atual é focar no seu produto central, é perder tempo

e esforços destinados a inovações e estudos para tal produto. Na Indústria Automobilística, a terceirização mais comum é o transporte, seguida pelo setor de tecnologia da informação e da logística.

Muitos serviços são terceirizados, visto que, com essa nova estratégia, as empresas não arcarão sozinhas com uma diminuição ou oscilação repentina da demanda. O desenvolvimento dessa estratégia está sendo tão bem aceito pelas indústrias que já se fala em “quarteirização”. Um dos exemplos mais radicais dentro da Indústria Automobilística em relação à terceirização vem da VW de Resende, que terceirizou a montagem dos veículos produzidos na fábrica para seus modulistas.

Ressalta-se que a decisão de terceirizar ou não determinado serviço, principalmente o transporte, bem como toda a frota de entrega, leva em consideração a rentabilidade final de todo o processo. Empatar dinheiro hoje na compra e manutenção de uma frota inteira para uma empresa de montagem de veículo, sem dúvida alguma, não tem vantagem. Além do mais, as empresas operadoras de transporte possuem tecnologias, ferramentas e *know-how* específicos para esse trabalho, pois este é o produto central delas.

A terceirização do departamento de tecnologia da informação e também de logística para a Indústria Automobilística se dá pelos mesmos motivos e da mesma forma do transporte. Esse dois tipos de terceirização vêm crescendo a cada ano, pois as empresas estão tratando esses departamentos como estratégias de vantagem competitiva para as mesmas, então, quanto mais segurança, qualidade e *know-how* estes departamentos apresentarem, melhor será para as empresas.

A Ford, por sua vez, possui todo o seu departamento de Tecnologia da Informação em parceria com a *Siemens Business Services*. A terceirização engloba: *help desk*, integração de *sites*, suporte, monitoração da rede, transmissão de dados e telefonia, além do suporte à automação da linha de produção

4.4 Promoção

4.4.1 Imagem

Todas as empresas neste mercado competitivo brigam pela sua imagem perante o mercado e isso não seria diferente na Indústria Automobilística. Quando se fala de imagem, logo se lembra de marca, do posicionamento desta perante o mercado. Como já foi visto anteriormente, o mercado automobilístico possui poucas, porém, grandes empresas, com marcas muito conhecidas e fortes no mercado, o que dificulta ainda mais essa briga.

TAVARES (1998) esclarece que ter uma marca líder no mercado pressupõe maior lucratividade, seja pelos ganhos em escala, pela menor vulnerabilidade e dependência de promoções e reduções de preços, pela possibilidade de crescimento via extensão de marca ou, finalmente, pela criação de barreiras aos concorrentes entrantes. Por conseguinte, para se firmar uma marca no mercado, necessariamente é preciso posicioná-la e conhecer o mercado, ou seja, é necessário, sem dúvida, definir a qual tipo de cliente ela se destina e buscar conhecer o máximo desse nicho a fim de poder suprir suas necessidades, para, então, firmar a marca. Um exemplo de tentativa de posicionamento no mercado é a Kia, que contratou um *designer* para melhor posicionar sua marca no mercado. A empresa acredita que o posicionamento de mercado vem através de um bom desenho e que isso também solidifica a imagem da empresa perante o mercado.

O trabalho das concessionárias interfere diretamente na credibilidade da marca perante o cliente final, isso porque, como já vimos, é ela que realmente atende o cliente, passando característica do veículo, bem como prazo de entrega e negociação de preço. Se este trabalho não for muito bem feito, podemos ter uma influência negativa não só na marca, como também na imagem de toda montadora.

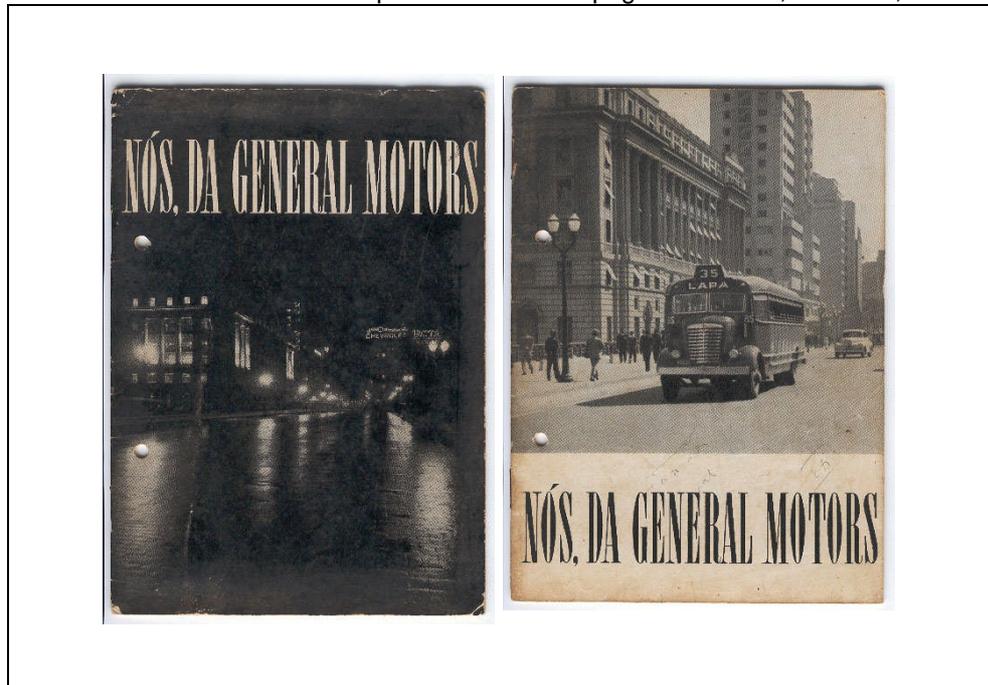
4.4.2 Comunicação com o mercado (Informação e Propaganda)

É comum lermos em livros e revistas que a “propaganda é a alma do negócio”. Trata-se de uma afirmativa verdadeira. Temos que buscar um bom atendimento, preocupar com a imagem da empresa, bem como com a qualidade dos veículos, porém o mais importante é convencer e até mesmo criar nos clientes o desejo e a vontade de adquirir um bem. E isso só conseguimos com uma propaganda bem feita e bem direcionada ao mercado específico. Com os veículos cada vez mais parecidos em *design*, tecnologia e componentes e também com a alta rotatividade de novos produtos, fica a cargo da área de *marketing* ter de induzir o consumo e a troca de veículos pelos consumidores.

Hoje o mercado possui muitos tipos e estilos de propaganda, principalmente a propaganda *online*. A Indústria Automobilística é um dos setores que destinam a maior verba para tal, boa parte do custo do veículo inclui o *marketing* para a venda do mesmo. Segundo a empresa Ford, esta tem o objetivo de ser a número 1 (um) em acesso à internet. Entre as mudanças realizadas na empresa, a verba dirigida a ações como mala-direta, publicidade em telefones celulares, vídeo sob demanda, patrocínios e internet passaram de 20% do bolo publicitário da montadora que foi de US\$2,5 bilhões em 2004 para 30% no ano passado. Em 2000, era 9%. O trabalho com o pós-venda e *feedback* dos clientes também teve seu crescimento. Contudo, pode-se afirmar que, mesmo com esses aumentos significativos em investimentos com propaganda, a utilização desta para o setor automobilístico não é uma estratégia nova, desde o surgimento das primeiras montadoras que elas buscam o *marketing* como ferramenta de venda para seus veículos.

A GM, pelo fato de ter várias marcas associadas, anunciava seus produtos, enaltecendo diferenciais que não apenas o preço para o consumidor, ou a sua mecânica privilegiada. Tinha produtos cujo apelo era conforto, sofisticação e luxo para outros, praticidade para uma terceira categoria. Na década de 1920, a GM ganha o mundo e aporta no Brasil, não apenas para montar os veículos numa unidade industrial, mas também com um Departamento de Propaganda, quatro pessoas de início e 34 dois anos depois.

Figura 6: Boletins Informativos do Departamento de Propaganda da GM, no Brasil, em 1928.



Fonte: Almanaque da Comunicação.
Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>.
Acesso em: 20 set. 2008.

Figura 7: Posicionamento de carro pequeno e econômico, com as vantagens de um carro grande, nestes dois anúncios veiculados em 1973/74, quando do lançamento do modelo Chevette no Brasil.



**PEQUENO DEVE SER O CARRO,
NÃO O PORTA-MALAS.**

O Chevette foi projetado para ser um carro pequeno, sem as desvantagens de um carro pequeno.

O porta-malas, por exemplo. No Chevette, cabem todos os seus tralhas e ainda sobra espaço de sobra, e em tudo o que você sempre acha leve em um carro pequeno, mas nunca consegue.

O porta-malas do Chevette é quase duas vezes o espaço maior que o porta-malas de um carro que você acha leve. São 323 litros de espaço, para qualquer coisa que você quiser levar.

E dentro do Chevette é a mesma coisa. Muito espaço. Espaço para cinco, e ainda sobra espaço para cinco.

O Chevette se movimenta muito rápido, mas não é rápido, não é descontrolado, não é instável, não é difícil de dirigir. Uma única coisa que é mesmo, mesmo o Chevette é o carro pequeno que você pode gostar de dirigir.

Chevette. É o carro pequeno com grandes vantagens.

ALIBÉ em uma pessoa, mas não em um carro.

CHEVETTE 

Fonte: Almanaque da Comunicação –

Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 20 set. 2008

Figura 8: Prêmio O Globo para este anúncio do Meriva criado pela *Publicis* Brasil, melhor aproveitamento da mídia jornal. 2006

MERIVA. UM CARRO MUITO, MUITO ESPAÇOSO.

MERIVA 1.8 16V AUTOMÁTICA

R\$ 43.990

PREÇO COM IPI INCLUIDO

CHEVROLET CENTO CHEVROLET

Fonte: Almanaque da Comunicação Disponível em:
<<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 20 set. 2008

No anexo C, há outras peças da GM e sua evolução.

4.4.3 Conhecimento do mercado

Para que se tenha um bom desempenho na construção de novos produtos, para possuir componentes que interessem aos clientes, para se ter diferenciação no mercado, para se fazer uma boa e eficiente propaganda de qualquer produto, é de vital importância que se tenha conhecimento de mercado. Cada tipo de cliente que se poderá atender possui necessidades, costumes, especificidades, desejos de consumo, renda salarial, idade, sexo, etc., por conseguinte, torna-se necessário fazer um estudo sobre os interesses dos clientes, a fim de atendê-lo melhor. O interessante é que esses interesses mudam de região para região e, principalmente, de país para país, fato que dificulta ter todas as informações e conseguir ter o produto certo, no local e para o cliente certo.

A Indústria Automobilística, por sua vez, não mede esforços nem mesmo investimentos nesse conhecimento, pois é através dele que tais montadoras conseguem ter um carro para cada grupo de clientes com suas expectativas e desejos respeitados.

Estudos da Volkswagen identificaram quatro grupos de consumidores: os “entusiastas por *status*” (19%), que buscam ostentação; os “sensatos” (21%), ávidos por praticidade; os “guiados pela imagem” (28%), loucos por novidades; e os “essencialistas” (32%), conservadores, que pautam suas compras pela racionalidade. A partir desses dados, a empresa adequou seus produtos a cada nicho de mercado.

As bases do sucesso no mercado podem ser atribuídas a alguns fatores. De uma forma simplificada, a CHRISTOPHER (1997) apresenta três fatores que precisam ser considerados: clientes, empresas e concorrentes – é a trilogia dos três Cs. Segundo ele, a vantagem competitiva é estabelecida, basicamente, em duas dimensões. Em primeiro lugar, na capacidade de a empresa diferenciar-se de seus concorrentes sob a perspectiva do cliente (vantagem em valor), e depois pela sua capacidade de operar a baixo custo (vantagem em produtividade). Na Indústria Automobilística, a vantagem em produtividade vem sendo intensamente considerada desde os estudos conduzidos por Henry Ford.

Um outro exemplo é o departamento de projetos da Volvo Cars, que emprega cerca de 200 pessoas em três centros de *design* – em Göteborg, Barcelona e Camarillo, próximo a Los Angeles. Estes centros incluem o monitoramento de novas tendências, estilos de *design* e preferências dos clientes.

Vale lembrar que outro mercado em desenvolvimento para todas as indústrias é o mercado GLS, o qual vem crescendo em todos os ramos e setores da economia mundial.

As indústrias automobilísticas não poderiam ficar fora dessa nova tendência. Exemplo disso é a empresa Ford, que busca mostrar a seus funcionários as tendências do mercado global. Junto com a diversidade dos modelos através de raça, gênero e orientação sexual. Vale lembrar que essa nova tendência vem sendo estudada para se criar modelos específicos para esse grupo de clientes. Já a GM aposta nesse grupo de clientes há mais tempo, vinculando uma de suas marcas e linha de automóveis à Saturn, com propaganda em publicações e *sites* GLS, como *Advocate* e *Gfn.com*.

4.4.4 Conhecimento da concorrência

Como uma sequência do conhecimento do mercado, ou como a segunda parte para conhecer realmente o mercado, é preciso conhecer a concorrência, bem como suas ferramentas utilizadas, seu nível de produção e tempo de produção, seus novos produtos de mercado, enfim, toda a sua estratégia de mercado. Isso, para a Indústria Automobilística, é muito fácil, pois, com a mudança rápida dos novos produtos, as empresas não precisam ter a preocupação em esconder muitas de suas estratégias, componentes e ferramentas, pois estes serão logo substituídos.

O *design*, por exemplo, que era o que as empresas automobilísticas escondiam uma das outras, já não tem mais essa preocupação. Primeiro porque, praticamente, todas as empresas possuem tecnologias muito próximas para tal trabalho, segundo porque o *design* muda com muita rapidez, sobretudo para cada mercado.

Outra preocupação no que se refere à necessidade de se conhecer o mercado tem como base o seguinte: anteriormente, poucos eram os países que obtinham conhecimento, *know-how* e tecnologia para se tornarem grandes marcas de montadoras. Agora, os chamados países emergentes, que antes importavam carros, estão tendo suas próprias fábricas: é o caso da China, da Índia, da Rússia e do Irã. Estes novos entrantes acirram ainda mais a competitividade do setor automotivo. Têm a vantagem de possuírem uma mão-de-obra bem mais barata do que os demais, o que irá fazer seus produtos finais serem mais baratos.

A seguir, será realizado um estudo sobre parcerias e *benchmarking*.

4.4.4.1 Parcerias

Uma das saídas encontradas por algumas montadoras para fugirem da crise provocada pela entrada de novos concorrentes foi a de parcerias e até mesmo fusões de empresas. Um exemplo que pode ser citado é a parceria da Renault SA com os donos da fabricante de automóveis russa OAO AvtoVAZ, uma parceria de US\$1 bilhão.

Outro exemplo é a empresa Volvo, que tem intensificado sua cooperação primeiramente dentro das companhias Ford, na Europa, para iniciar a introdução de uma nova aproximação para o desenvolvimento de produtos compartilhados. O alvo é aproveitar a competência dos especialistas em cada companhia e promover um desenvolvimento de produto o mais eficiente possível. Isto cria, por sua vez, novas oportunidades para a inovação e aproximações recentes.

4.4.4.2 Benchmarking

Ao se falar em conhecimento de mercado, a ferramenta que mais se destina a isso é o *benchmarking*, ou seja, um empresário busca em outras empresas, até mesmo de outro ramo de negócio, a melhor forma de se produzir, utilizar uma ferramenta, acompanhar processos administrativos, enfim, qualquer ponto da empresa que estiver funcionando bem.

Para TZU e CLAVELL (2002), na obra **A arte da guerra**, quando se conhece o inimigo como a si mesmo, não é preciso temer o resultado de 100 batalhas. A tradução para uma realidade atual considera que as organizações devem olhar para fora de si mesmas. Ou seja, procurar informações de outras organizações concorrentes (ou não) e utilizar essas informações para melhoria de seus produtos, processos ou práticas de gestão.

O *benchmarking* passou a ser uma ferramenta de melhoria contínua, que desconhece burocracias, fronteiras, línguas e cultura. O empreendedor tem de estar atento em qual empresa está tendo a melhor ferramenta ou processo. Ir até lá olhar, trocar informações, estudar e aprender, para, depois, aplicar a inovação em sua empresa. Como exemplo, podemos mencionar que, em 1912, Henry Ford observou como os empregados de um frigorífico cortavam a carne. As carcaças eram dependuradas em ganchos atados em uma correia aérea. Depois de cada homem executar seu trabalho, ele empurrava a carcaça para a próxima estação. Nasceram daí os conceitos que levaram à criação da linha de produção.

Outro exemplo que pode ser citado ocorreu em 1950, quando a General Motors era a líder mundial da Indústria Automobilística. A Toyota era uma pequena fornecedora do mercado interno japonês. O dono da Toyota enviou seu filho, Toyoda, aos Estados Unidos para estudar as práticas e os processos dessa Indústria. Ele visitou a GM, a Chrysler, a Ford e a Studebaker, registrando todos os detalhes. Também esteve em um supermercado e ficou impressionado com a velocidade e precisão com que as prateleiras eram reabastecidas, de forma que sempre havia mercadorias disponíveis para os consumidores. Surgiram assim as bases para o kanban, a produção puxada e o *Just in Time*⁵

⁵ Disponível em: <<http://pontogp.wordpress.com/2008/12/24/benchmarking-muito-alem-de-uma-simples-comparacao/>>. Acesso em: 29 dez. 2008.

4.5 Pessoas

4.5.1 *Marketing* de relacionamento

O *marketing* de relacionamento, a cada ano, cresce sua importância dentro da gestão da empresa, isso porque relacionar com o cliente, seja ele interno ou externo, passou a ser fundamental para o mundo competitivo. Os relacionamentos, quando bem estruturados, são sinais de confiança e comprometimento, o que facilita muito o trabalho da empresa e o entendimento dos desejos e das necessidades dos clientes. Com um bom relacionamento, as empresas podem ter seus consumidores fidelizados, ou até mesmo “evangelizados”, que hoje o mercado entende por ser mais do que uma simples fidelização. E, quando isso acontece, o cliente passa a indicar a marca para seus amigos. E uma indicação é muito importante para a empresa, pois é a metade de uma venda. Com as empresas automobilísticas, isso acontece, às vezes, em departamentos especializados, haja vista a importância de tal relacionamento para esse setor. Para essas empresas, cada cliente tem uma forma de ser tratado, tem sua especificidade e sua personalização. Mas o que dificulta esse relacionamento é que a maior parte de todo esse processo acontece na concessionária. Algumas montadoras já estão tendo ferramentas próprias para suas concessionárias, por exemplo, mala direta em datas comemorativas, banco de dados de clientes para que se possa ter um histórico do mesmo e principalmente promoções pelo *site*.

O treinamento constante, bem como a comunicação entre a montadora e a concessionária, é fundamental para o sucesso do *marketing* de relacionamento.

4.5.2 Motivação

Para alguns estudiosos, a motivação não se cria, ela pode ser impulsionada, ou seja, é preciso criar um ambiente propício, com serviço, infraestrutura e um bom relacionamento entre os pares, para que o próprio indivíduo possa se sentir motivado a estar ali e a trabalhar. CHIAVENATO (1990, p. 88) afirma que o “motivo é tudo aquilo que

impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.”

As montadoras, bem como as concessionárias, prezam muito pelo bem-estar de seus funcionários e, a fim de suprir suas necessidades básicas, possuem uma excelente infraestrutura de trabalho e ambiente de trabalho. Quanto ao relacionamento interno com seus pares, subordinados e líderes, o setor automobilístico foi um dos primeiros a implantar ferramentas, tais como pesquisa de clima e avaliação de desempenho. O trabalho em equipe para a motivação dos funcionários deve ser também valorizado. Assim, é preciso impulsionar o trabalho em equipe como forma de cooperação e ajuda mútua. Ter canais de comunicação abertos e claros entre as hierarquias também é importante para se criar um ambiente propício à motivação.

4.5.3 Participação

Quando se fala em participação, logo se lembra de melhoria contínua, pois não se pode haver uma melhoria constante, ou seja, perpetua dentro de uma empresa, sem que todos dela estejam envolvidos. Envolver os funcionários em treinamentos, bem como em capacitações e processos de melhoria, passou a ser uma das principais estratégias dos recursos humanos dentro da empresa. Os funcionários têm que se sentir partes integrantes da empresa ou até mesmo responsáveis por ela, pois todos os processos que são implantados dentro da organização vão depender da participação deles.

Melhoria contínua significa o envolvimento de todas as pessoas da empresa no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais. A melhoria contínua pressupõe mudanças como hábito da organização e grandes mudanças com maior planejamento. Cabe salientar que, quando a empresa evolui dentro de um processo de melhoria contínua, os ganhos associados às mudanças de origem tecnológicas, sejam gerenciais ou operacionais, são mais rápidos e mais facilmente incorporados ao processo. Como a organização está mais acostumada a mudar, aprender, evoluir oferece menos restrições às melhorias (SHIBA, GRAHAM, WALDEN, 1997).

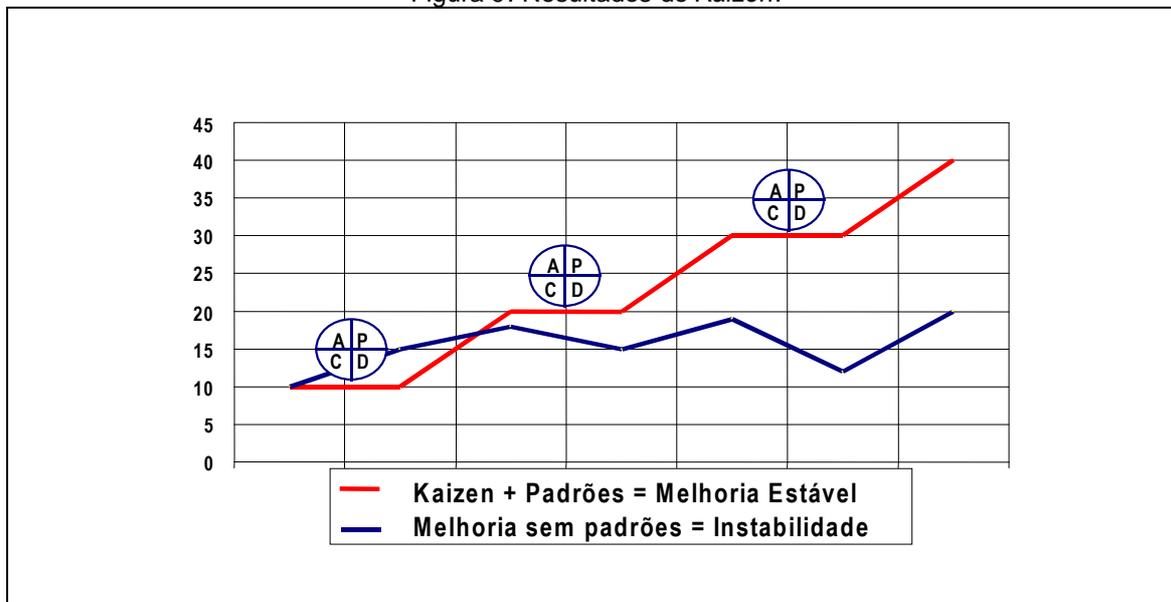
A seguir, será apresentada uma ferramenta de fundamental importância para a melhoria dos processos gerenciais, o *Kaizen*.

4.5.3.1 Kaizen

O *Kaizen* é um exemplo de ferramenta utilizada para melhoria dos processos gerenciais. E este precisa de muita participação e colaboração dos funcionários. Essa ferramenta pode ajudar na qualidade, produtividade e até mesmo na gestão de toda a empresa. De modo geral, segundo FALCONI (1992), melhorias feitas nos processos que envolvem aperfeiçoar continuamente as rotinas das empresas são chamadas de *Kaizen* (melhorias contínuas).

A ferramenta *Kaizen* é aplicável, na maioria das vezes, na Indústria Automobilística, principalmente em suas linhas de montagem, pois conseguem fazer com que a produção fique mais limpa, ordenada, padronizada e eficiente. As mudanças trazidas pela aplicação de tal instrumento são de suma importância para as montadoras, pois apresentam um modo de organização também em equipamentos, materiais e documento. Prova disso é o fato de várias empresas já estarem adotando essa filosofia, dentre elas destacam-se: Toyota, Filtros Mann, DaimlerChrysler, Dana, Delphi, International Engines South America, ArvinMeritor, Fiat, PSA Peugeot Citroën, Volkswagen, Ford, General Motors, IBM, Bridgestone-Firestone, Goodyear, General Electric.

Figura 9: Resultados do *Kaizen*.



Fonte: GHINATO, 2000.

4.5.4 Clientes internos e externos

O ser humano é visto como o bem mais valioso das organizações, por isso deve ser estimulado a direcionar seu trabalho para as metas compartilhadas da empresa, atendendo suas necessidades humanas e se realizando por meio do trabalho. Satisfação e responsabilidade são valores coletivos. Essas mudanças nos valores dos indivíduos e da organização são extremamente difíceis de ocorrer, mas não são impossíveis (FERREIRA, 2002).

Esses valores começaram a mudar tanto para o cliente interno quanto para o externo. Há muitos anos, as empresas já conseguiram enxergar que sem o seu cliente externo ela não sobrevive. Diferente do que Ford pensava no início: “*O cliente pode escolher a cor que desejar, desde que seja preto*”. Esta frase ficou famosa e veio de uma Indústria Automobilística que virou referência para outras, até mesmo de empresas de outros setores. Só que, quando foi dita, não se tinha concorrência, então as empresas não se preocupavam com seus consumidores. Porém, a realidade do setor automobilístico mudou muito, e a prova da importância do cliente externo para elas são algumas estratégias que já vimos anteriormente como: personalização, novos produtos, estudo do mercado, etc.

Já os clientes internos, estes sim, a diferença em lidar com os mesmos vem de pouco tempo. Antigamente se dizia uma frase também famosa “*preciso de mão-de-obra e não de cabeça de obra*”, isso mostra que os funcionários só serviam para o serviço braçal, não podiam pensar.

Hoje, as mudanças nesse aspecto são grandes, os funcionários passaram a ser o capital intelectual da empresa, ou seja, eles são o conhecimento da empresa, quem detém o saber, pois a operação, sobretudo na Indústria Automobilística, passou a ser realizada por máquinas e robôs.

Os funcionários passaram a ser de grande importância para toda a organização, principalmente porque é deles que sai o melhor e mais barato *marketing* da empresa. Se a organização trabalhar bem sua imagem perante seus clientes internos, estes passarão a ser seus principais vendedores.

4.6 Processos

4.6.1 *Endomarketing*

O *endomarketing* é uma ferramenta nova e, se bem trabalhada, pode trazer muito lucro para a organização e também um diferencial competitivo entre as demais, pois tem forte influência no trabalho e na motivação dos funcionários. Seria utilizar as ferramentas do *marketing* externo para o *marketing* interno, principalmente as voltadas ao relacionamento e à fidelização. Para BEKIN (1995, p. 28), “o *endomarketing* é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações”.

Ressalta-se que, dentro da Indústria Automobilística, tal ferramenta é muito utilizada visto que cada vez mais esse setor necessita de funcionários participativos e motivados. A constituição do *endomarketing* também conta com treinamentos e capacitação dos funcionários, pois um dos resultados também esperado é que os funcionários possam atender de forma adequada os clientes. Na cadeia dessa Indústria, o elo que mais necessita de *endomarketing* são as concessionárias, pois estas são o carro chefe de toda a venda, então, torna-se necessário transformar os funcionários/atendentes em principais fontes de *marketing* para a empresa.

Para BEKIN (1995, p. 48), “o conceito de *endomarketing* relaciona os públicos interno e externo à organização, consistindo em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

O *endomarketing* é um processo da empresa extremamente voltado para o funcionário, para sua participação e motivação dentro da empresa. É uma ferramenta essencial para o bem-estar e um bom ambiente de trabalho dentro da organização, por isso podemos observar que esse processo dentro do Quadro 7 de referência em que aparece tanto na coluna de processo quanto na coluna de pessoas.

4.6.2 *Just in Time*

A ferramenta *Just in Time* (JIT) é uma das ferramentas mais utilizadas pela Indústria Automobilística e, dentro da cadeia de suprimentos, os elos fornecedores e montadoras em quase todas as indústrias trabalham nesse processo.

CORREA (1993) mostra as principais vantagens do JIT através da análise dos principais critérios competitivos das organizações. O JIT proporciona a redução de custos pela eliminação de estoques. Em relação à qualidade, o “[...] sistema evita que os defeitos fluam ao longo do fluxo de produção”. O JIT aumenta, ainda, a flexibilidade de resposta e a velocidade do fluxo de produção. Por fim, “a confiabilidade das entregas também é aumentada através da ênfase na manutenção preventiva e da flexibilidade dos trabalhadores”.

Na indústria automotiva, são as empresas montadoras que “puxam” os outros elos da cadeia. De acordo com WOMACK *et al.* (1992), as montadoras podem ser submetidas a mudanças repentinas no *mix* de produtos demandados pelos consumidores, conforme flutuações do mercado automobilístico. Essas mudanças seriam inevitáveis e imprevisíveis, provocando cancelamento repentino de pedidos ou inserção de pedidos urgentes junto aos fornecedores.

Atualmente, as empresas da cadeia automotiva buscam superar as dificuldades de gestão da cadeia pela adoção do modelo “*Lean Manufacturing*” (WOMACK; JONES, 1996). Esse modelo, que tem origem no Sistema Toyota de Produção (STP), consolidou as práticas de produção *Just in Time* (produção puxada e pequenos lotes) com a redução do número de fornecedores e exigência de cumprimento de prazos e qualidade assegurada. HINES *et al.* (2004) apresentam a evolução do conceito de produção enxuta, cuja abrangência estendeu-se do chão de fábrica para a cadeia de suprimentos, e o foco em redução de custos deu lugar à ênfase no valor agregado ao cliente.

A Indústria Automobilística brasileira nunca acompanhou o emprego das novas ferramentas administrativas na mesma velocidade das empresas de outros países. Entretanto, com a chegada de novas montadoras no país e também o aumento da competitividade mundial, esta tem sido submetida ao desafio de acompanhar as demais indústrias do mesmo setor, por isso as montadoras brasileiras, em sua maioria, já adotam o JIT, modificando e melhorando a relação com seus fornecedores.

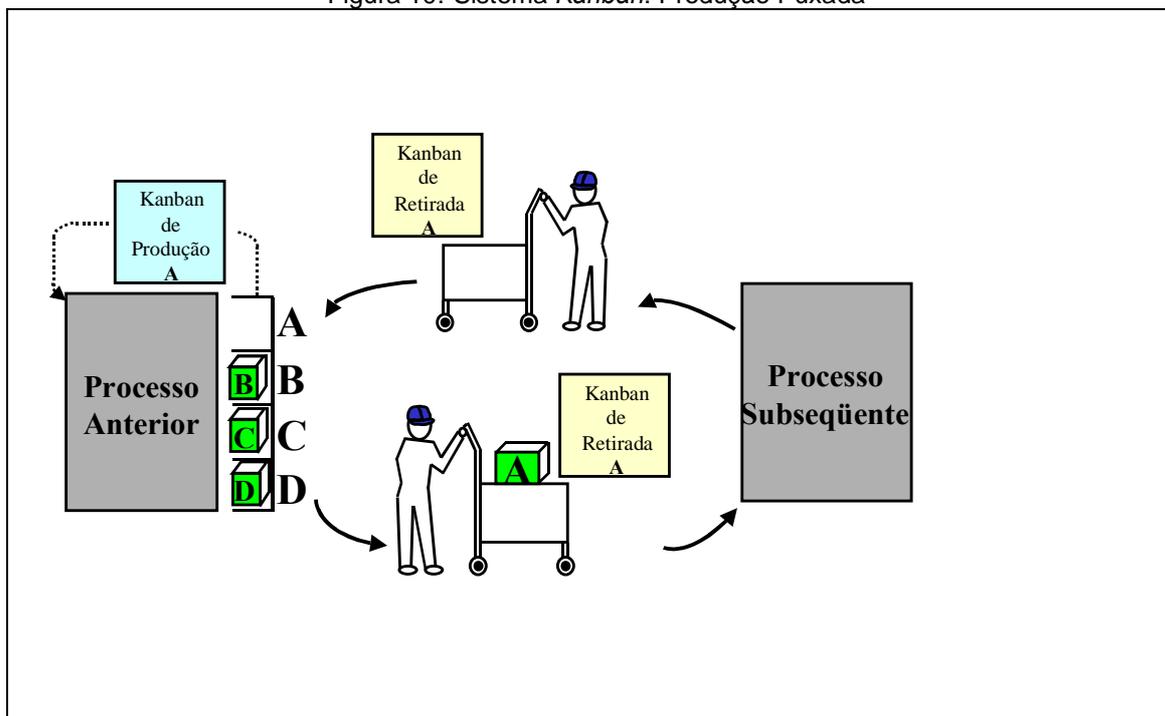
Um dos principais desafios para o sistema JIT é o tempo de transporte entre os elos da cadeia, quanto maior a distância entre essas empresas, maior a dificuldade de transporte. Este fato fez com que as empresas de autopeças passassem a se instalar próximas das montadoras, algumas chegam a se instalar dentro da própria montadora. Um exemplo disso é o que aconteceu na planta de automóveis que a Mercedes-Benz construiu em Juiz de Fora, MG. Em outras situações, como na planta da Volkswagen, em Resende, o fornecedor fica localizado dentro do galpão da montadora, sendo até difícil distinguir qual é o pessoal próprio da fabricante de veículos e qual é o pessoal terceirizado.

Outra estratégia que tem sido adotada por algumas empresas é gerenciar o estoque de autopeças dentro das montadoras. Assim, o fornecedor já possui depósitos localizados dentro das fábricas da Ford e da Fiat, totalmente controlados por ela, que armazenam os seus produtos. À medida que a montadora necessita de um determinado componente, ela simplesmente vai ao armazém e o retira.

4.6.2.1 *Kanban*

O processo *Just in Time* da Toyota é realizado através da produção puxada, ele é viabilizado através do *Kanban*, uma forma de sinalização entre a empresa de autopeça e a montadora, sendo que esta última informa exatamente o que precisa, quando e onde. Esse sistema tem os mesmos objetivos do JIT dentro da produção, ou seja, o de eliminar perdas e repor material quando necessário. A Figura 10, a seguir, representa o sistema *Kanban*.

Figura 10: Sistema *Kanban*: Produção Puxada



Fonte: GHINATO, 2000.

4.6.3 Tecnologia da Informação

As tecnologias estão presentes em todos os setores da economia mundial, porém o setor automobilístico é precursor em várias ferramentas, visto que sua produção foi uma das primeiras a ser automatizadas. As inovações nos processos de uso de tecnologia da Indústria Automobilística são gigantescas, estas ferramentas fazem parte de todos os departamentos dentro da organização, contudo o setor mais beneficiado, sem dúvida, é a produção. Com o uso de robôs especializados, foi-se agilizando toda a operação das montadoras, bem como otimizando o processo: maior agilidade na soldagem e pintura, diminuição do tempo total de produção, melhor controle dos materiais e componentes utilizados, entre outros.

Outra inovação, nas Indústrias Automobilísticas, são as simulações virtuais realizadas nos veículos para testar o conforto e a segurança dos mesmos, bem como monitorar todos os testes *drive* feitos na empresa. A tecnologia de informação, por sua vez, tem o objetivo de integrar a comunicação de toda a empresa, criando canais

específicos para isso e também a disseminação de todo o conhecimento dentro da organização. Esse processo também é realizado entre os elos da cadeia de suprimento.

O Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) é definido, segundo TIGRE e SARTI (1997), como "uma técnica de formatação transacional de computador a computador. Caracteriza-se por integrar sistemas aplicados a transações entre diferentes organizações, mantendo a independência e o sigilo". Conseqüentemente, a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) envolve diferentes recursos tais como: redes de telecomunicações, *softwares*, padronização das práticas comerciais e dos dados a serem transmitidos (LAPLANE, SARTI, 1995).

O setor automobilístico foi um dos primeiros na utilização das TICs, dentro do processo de reestruturação e otimização da cadeia produtiva. Destaca-se que não só no nível interno, como também nos outros elos da cadeia produtiva (fornecedores, concessionárias e clientes), a troca eletrônica de informações vem sendo realizada, utilizando o sistema público de telecomunicações, Embratel (TIGRE, SARTI, 1997).

No relacionamento entre as empresas de autopeças e as montadoras, as transações que utilizam o EDI tratam principalmente das seguintes informações: necessidade diária de produção, programação de entregas, peças ou material crítico em atraso, cotação de ofertas, pedido de compras, alteração no pedido de mercadorias, aviso de modificações técnicas nos desenhos e projetos, aviso de recebimento, resultado de inspeção, aviso de entregas e/ou embarques, transmissão de textos pelo correio eletrônico, entre outros.

Nas relações entre as montadoras, as concessionárias e os clientes, o fluxo de informações considera, fundamentalmente, dados comerciais relacionados às encomendas e à distribuição de veículos, ao controle de estoques de peças, à determinação das necessidades do consumidor, aos serviços de venda e pós-venda, à customização do veículo que será produzido, entre outros.

Um exemplo de crescimento da utilização da Tecnologia da Informação (TI) e da demanda por serviços de telecomunicações pode ser observado na Fiat, que informatizou seu processo de desenvolvimento e distribuição eletrônica de desenhos industriais, utilizando Computer-Aided Design (CAD) na rede. A rede permite a integração das áreas de engenharia de produto e processo (engenharia simultânea ou cooperativa) e destas com outros setores: material, linha de produção, peças de reposição, garantia e assistência técnica (FERNÉ, HAWKINGS, 1996).

A Volkswagen é outro exemplo relevante da utilização da TI, sendo um dos maiores usuários de CAD, Computer Aided Manufacturing (CAM) e Computer Aided Process Planning (CAPP) da América Latina, com 200 *workstations* CATIA-V4. Com a ajuda de CAD-CAM-CAPP, projetou-se o novo Gol em 36 meses (o antigo Gol foi desenvolvido em 68 meses). Atualmente, a troca de desenhos em duas dimensões entre a Volkswagen do Brasil e a matriz na Alemanha, visando à produção de veículos globais com plataformas comuns, por exemplo, o Gol, é feita entre cinco e 15 segundos. Em três dimensões, em cinco minutos. O desenvolvimento das peças da carroceira, do chassi, da parte elétrica, do motor e do acabamento é feito com o *software* Catia, disponível via rede em todas as unidades do grupo mundial (BOSCHETTI, 1997).

4.6.4 Gestão por resultado

Sem dúvida alguma, a gestão por resultado é um processo que hoje em dia é o mais buscado por todas as empresas, pois resultado é o que espera qualquer organização, contudo, para se obter tal processo, é preciso que a empresa sofra algumas mudanças. Esse novo tipo de gestão ajuda as empresas a definir o papel de cada funcionário, buscando o seu melhor aproveitamento e também sua participação e colaboração.

Desse modo, pode-se afirmar que, nesse novo processo, o profissional fica ciente de seus direitos, deveres e responsabilidades e também das expectativas da organização perante o seu trabalho bem desenvolvido. São definidas e transparentes as metas da organização e a meta pessoal de cada colaborador para atingir a meta global. A gestão por resultados necessita muito de uma gestão de recursos humanos bem feita, o funcionário precisa estar motivado, ser participativo e estar integrado com a organização. Como já visto anteriormente, nesse tipo de gestão, o funcionário é o principal ator do processo.

As indústrias automobilísticas já se utilizam desse processo de gestão há muitos anos, porém não são todas que já aderiram a essa inovação, pois as mudanças pelas quais a organização tem que passar para implantação da gestão por resultados, algumas delas ainda não as conseguiu em sua totalidade.

Nessa nova gestão, o reconhecimento salarial dos funcionários é calculado de forma individualizada, levando em consideração o cumprimento das metas pré-estabelecidas e também a participação do colaborador. Contudo, a empresa passa a ter uma remuneração variável e a motivação para o trabalho é muito maior, pois o indivíduo passa a ser valorizado pelo seu trabalho bem desenvolvido.

CAPÍTULO 5

Conclusão e Recomendações

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

Analisando o atual cenário da economia mundial, e também o crescimento pela demanda do uso de automóvel, bem como a derrocada no transporte coletivo, foi verificado um entusiasmo de estudar o *porquê* do crescimento das indústrias automobilísticas frente à queda da demanda do transporte coletivo.

Este trabalho teve como objetivo central estudar as principais práticas de *marketing* utilizadas pela Indústria Automobilística, e, como objetivos específicos:

- Mostrar a expansão da Indústria Automobilística e o aumento de consumo de automóveis no Brasil.
- Identificar as razões de sucesso da Indústria Automobilística no Brasil.
- Descrever as principais estratégias de *marketing* adotadas pelas montadoras.
- Analisar as preferências declaradas dos usuários de automóvel.

Os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista o conteúdo relatado a seguir.

O trabalho teve início com uma revisão do estado da arte em que se destacaram conceitos, definições, histórico, objetivos, funções e importância do *marketing* como um todo, depois foi estudado o *marketing* de serviços como uma questão mais específica para agregar valor à venda de um produto, por fim, levando-se em consideração todos os conceitos anteriores, foram estudadas as principais ferramentas do *marketing*: o *mix de marketing*, com os 6 Ps (produto, preço, praça, promoção, pessoas e processos) e os tipos de diferenciação.

Vale destacar os tipos de diferenciação existentes:

a) **Diferenciação por preço**: só é duradoura e sustentável a médio e longo prazos se a empresa conseguir real vantagem competitiva em custos e não puder ser imitada pela concorrência.

b) **Diferenciação por atributos e benefícios dos produtos**: requer o desenvolvimento de inovações de produto que tenham como base pesquisas de *marketing*, P&D e novas tecnologias. O resultado será proporcional aos investimentos realizados pela empresa e à sua competência em introduzir, no mercado, inovações que

não possam ser copiadas pela concorrência ou, pelo menos, que demorem para ser copiadas.

c) **Diferenciação por serviços agregados:** por meio da oferta combinada de produtos e serviços, é, muitas vezes, a única opção estratégica possível, principalmente em mercados maduros e com produtos não diferenciados, quando se esgotam as possibilidades de inovação tecnológica. No entanto, a oferta de serviços, em geral, pode ser copiada pela concorrência, anulando o efeito da diferenciação. A solução é oferecer serviços que, dificilmente, possam ser copiados ou cuja qualidade seja percebida e valorizada pelo cliente.

d) **Diferenciação por canal de distribuição:** pode ser alcançada quando os produtos são distribuídos por meio de canais exclusivos, que não podem ser utilizados pela concorrência.

e) **Diferenciação por imagem:** significa criar, na mente do público, uma imagem diferenciada e valorizada para a marca.

Toda empresa que deseja se diferenciar no mercado em que atua precisa adotar uma ou mais dessas cinco possibilidades.

Assim, levando-se em consideração toda a parte teórica devidamente examinada, foi criado um quadro referencial com os 6 Ps do *marketing* (vide Quadro 5), associados às ferramentas de gestão utilizadas pela Indústria Automobilística. Concluímos que, para chegar a um serviço produto ampliado, que é a preocupação das empresas e principalmente da Indústria Automobilística, precisamos articular os chamados Serviços (bens) de suporte e facilitadores, através das ferramentas dos 6Ps.

Foi estudada a Indústria Automobilística como um todo, passando por um panorama geral e trazendo um pouco para o Brasil. Em primeiro lugar, verificamos, segundo dados da ANFAVEA, que o crescimento das montadoras de janeiro a julho de 2008 foi de 27,80% no somatório geral. Já o crescimento do Brasil, segundo a FENABRAVE, de janeiro e fevereiro de 2008, contra o mesmo período de 2007, foi de 38,80%.

Essa porcentagem brasileira superior ao total geral é explicada pelo crescimento do número de montadoras instaladas no país. A procura pelo Brasil se dá por vários motivos, entre eles destacam-se: o custo da mão-de-obra, a oferta de mão-de-obra com formação técnica, a oferta de matéria-prima e recursos naturais, a infraestrutura de telecomunicações, de escoamento da produção e transporte de matérias-primas, a distância dos fornecedores de insumos e dos centros consumidores, a relação com o

sindicato dos trabalhadores, os incentivos fornecidos pelos governos municipais e estaduais, etc.

Ainda dentro do estudo no âmbito brasileiro, foi levantada, segundo dados da ANTP, a divisão modal das cidades do Sudeste, com o intuito de verificar o uso de carro individual nesses grandes centros. Os números ficaram assim divididos:

- Rio de Janeiro – 16,5% Carro Individual dos 63% Motorizados
- São Paulo – 34,3% Carro Individual dos 65,6% Motorizados
- Vitória – 42,62% Carro Individual dos 75,8% Motorizados
- Belo Horizonte – 17,8% Carro Individual dos 60,2% Motorizados

Esses números nos mostram que as piores situações de inchaço do número de veículos particulares estão em São Paulo e Vitória. Esse é um fator que dificulta, e muito, o trânsito nessas grandes metrópoles.

Levando-se em consideração as pesquisas anteriores, sobre os atributos de escolha nas viagens dos usuários de automóveis, concluiu-se que as preferências dos usuários que utilizam o transporte individual motorizado não diferem muito, independente do motivo da viagem, seja a trabalho, atividades de lazer ou atividade de consumo, destacando-se conforto e acessibilidade como mais significativos.

Foram estudados os impactos causados por um crescimento do número de veículos dentro das cidades, além de fazer com que as cidades se tornem ambientes extremamente poluídos, pois, hoje, 62% da poluição aérea vêm da queima de combustíveis, sendo que outros agravantes perseguem a população, tais como: grandes congestionamentos, o tempo gasto em deslocamento e os seus reflexos negativos na saúde e na qualidade de vida da população, os acidentes de trânsito, etc.

A seguir, foi verificada a utilização das ferramentas de *marketing mix* no setor da Indústria Automobilística, representadas por 6 Ps.

Verificou-se que, dentro do “P” Produto, os atributos relevantes para os consumidores do capítulo 3 são todos eles supridos com essas ferramentas, pois a preocupação das montadoras com a opinião dos usuários é muito grande. E este interesse na necessidade e demanda da população leva a indústria à criação de novos produtos e cada vez mais a uma personalização dos mesmos. A operação também sofre influência de todos os atributos, visto que ela depende, e muito, da opinião do mercado.

Já dentro do “P” Preço, foi levantada a importância e o crescimento da utilização de linhas de crédito para a compra de veículos. Ficou mais acessível o carro para uma

maior parte da população, haja vista as inúmeras formas de financiamentos, isso também contribui muito para o aumento do consumo do carro individual.

No “P” Praça, encontramos a disponibilização, a entrega e a logística, que constituem um dos pontos fortes da Indústria Automobilística. Antigamente, a entrega e a logística eram, em sua maioria, responsabilidade da própria montadora, porém, agora, com o intuito de uma nova gestão, focando na montagem do carro, as montadoras estão terceirizando a entrega de seus produtos e se dedicando mais a aperfeiçoar o seu produto principal. Essa tendência já está sendo copiada por vários outros nichos de mercado.

O “P” Promoção vem crescendo a cada ano dentro do setor automobilístico, é uma nova visão de mercado, pois as ferramentas utilizadas são, em sua maioria, novas se comparadas com as demais, porém são ferramentas hoje cruciais para a sobrevivência da organização, visto que até a operação e a produção das montadoras depende dessas ferramentas. Também o conhecimento do mercado e das necessidades de seu cliente guia toda a empresa desde seu atendimento até a sua produção e *design* final do carro, e também a forma de como se comunicar e expor o seu produto para seus vários tipos de clientes também tem feito a diferença.

O “P” Pessoas pode ser falado como o “P” que mais teve mudança de foco dentro da Indústria Automobilística. Quando houve o surgimento das grandes montadoras, as pessoas que trabalhavam eram tidas somente como “mão-de-obra”, já agora são conhecidas como os “talentos humanos”. A organização entendeu que o conhecimento está dentro do ser humano, por isso é preciso aprimorá-lo, retê-lo e incentivá-lo, razão pela qual temos hoje, dentro da Indústria Automobilística, várias ferramentas voltadas para os funcionários, como capacitação, *endomarketing*, programas de participação e motivação, e também como já vimos, uma grande preocupação com os clientes externos, os quais, antes, tinham de comprar o que as montadoras queriam produzir e agora ditam a ordem, a cor e o *design* da produção.

E por último o “P” de Processo é um dos mais aprimorados dentro da Indústria Automobilística. Este setor tem como característica criar muitos processos ou testá-los para outros mercados. Alguns processos-chave para a Indústria Automobilística são: o *endomarketing*, o *Just in Time*, a tecnologia da informação e a gestão por resultados. Muitos destes nasceram da necessidade do setor como o JIT, que hoje é utilizado em vários outros setores da economia e que fez com que o setor automobilístico tivesse um passo à frente dos demais. A tecnologia da informação e a gestão por resultados também são, em grande parte, empregados nesse setor, visto que são hoje base para uma gestão

de qualidade, o que é uma grande preocupação do setor automotivo devido à grande concorrência.

A conclusão a que podemos chegar é que a Indústria Automobilística utiliza praticamente 95% das ferramentas de gestão hoje conhecidas e que, muitas vezes, essas ferramentas são nascidas ou testadas dentro do setor automobilístico.

Verifica-se, também, que essa utilização ocorre com facilidade dentro das montadoras, contudo, por ser um setor que possui uma grande cadeia de integrantes até o cliente final (Autopeças, Montadora, Concessionária, Cliente Final), ainda carrega grandes fragilidades em seus elos, principalmente nas concessionárias, que são responsáveis por atender diretamente os clientes e que ainda não possuem a qualidade das montadoras e autopeças.

Outro ponto também relevante é que o setor automobilístico é extremamente sensível à flutuação da demanda dos consumidores, por isso, no final do ano de 2008, com a crise econômica de todo o mundo, o primeiro setor a ser atingido e sofrer as consequências foi o automobilístico, que precisou tomar uma série de medidas para suportar a crise, tais como: diminuição da produção de carros, seguida pela demissão de vários funcionários, sobretudo os temporários; férias coletivas; diminuição de benefícios para os funcionários e até mesmo a ameaça de fechamento de algumas montadoras.

Partindo-se do pressuposto de que o transporte individual motorizado seja ambientalmente insustentável e, conseqüentemente, o transporte coletivo deveria ser incentivado, cabe aqui apresentar algumas observações quanto à adoção de ferramentas do *mix* de *marketing* no transporte público:

- Produto: Essa parte do *marketing* tem de ser muito trabalhada pelo transporte coletivo, pois é ele que vai chamar a atenção dos clientes para o seu próprio uso. O diferencial no atendimento e a busca pela qualidade dessa modalidade têm que ser uma preocupação constante do poder público e das operadoras; a operação propriamente dita precisará de iniciativas do governo, principalmente através projetos de vias segregadas; a criação de novos produtos mais personalizados já estão sendo explorados, porém timidamente pelas operadoras.
- Preço: Esse elemento tem a finalidade de buscar o lucro para as empresas; cabe aqui destacar as possibilidades de estratégia de redução de custos

por um lado, e estratégia de preços diferenciados e/ou preço único para sistemas integrados, por outro, de acordo com a situação.

- **Praça:** A disponibilização da entrega e logística para as operadoras de transporte depende do poder do governo. Trata-se da definição dos itinerários da(s) rede(s) de transporte público, que somente através da integração poder-se-á tornar mais eficiente e mais atrativa.
- **Promoção:** O conhecimento do mercado, dos clientes e da concorrência é vital para qualquer segmento de mercado. As operadoras de transporte estão começando a mudar em busca dessas ferramentas; já a imagem, perante o mercado, vai depender do uso de todas as ferramentas na busca de uma melhoria total. A propaganda e a informação para com o mercado precisam ser mais bem exploradas, com o intuito de construir uma imagem perante a sociedade de que a utilização do transporte coletivo é um ganho na qualidade de vida de todos.
- **Pessoas:** Este “P” precisa ser totalmente estruturado dentro das operadoras, a forma de contratação, a capacitação e o treinamento dos funcionários na busca de uma participação, comprometimento e motivação dos mesmos. Os clientes externos precisam ser ouvidos e suas expectativas precisam ser atendidas e até mesmo superadas.
- **Processos:** Devido à falta de qualificação e treinamentos das pessoas, os processos, às vezes, são desconhecidos ou até mesmo a colocação em prática de alguma ferramenta se torna difícil, sendo que outras se tornam impossíveis.

5.2 Recomendações

Considerando os dados analisados e as questões levantadas no desenvolvimento deste trabalho, oferecem-se as seguintes sugestões:

- Para Gestão de Transporte Público:
 - As empresas de transporte público precisam se aprimorar e mudar seu estilo gerencial. É preciso conhecer e utilizar as ferramentas de *marketing* e de gestão em busca da qualidade do seu serviço.

- É preciso conhecer melhor o cliente que utiliza o transporte coletivo, quais suas necessidades e demandas. E também buscar preencher algumas necessidades dos clientes de carro individuais menos exigentes.
 - Conhecer e aprender ou até mesmo criar ferramentas que atraiam os clientes para a utilização do transporte coletivo, através de incentivos e benefícios.
 - Mostrar ao mercado a importância da utilização do transporte coletivo para a qualidade de vida da população, só que esta comunicação precisa ser realizada de forma profissional e destinada ao público certo.
 - Contratar pessoal mais qualificado para a condução das empresas e capacitar os que já trabalham nas operadoras. É preciso incentivar e motivar os funcionários que lidam diretamente com os clientes finais, pois eles são a “vitrine da empresa”.
- Para outros estudos
 - Explorar as preferências dos clientes atuais e potenciais do transporte coletivo.
 - Estudar as possibilidades da utilização dos 6 Ps dentro do transporte coletivo urbano.
 - Estudar o futuro das cidades com o crescimento da utilização do carro particular.

BIBLIOGRAFIA

ALMANAQUE DA COMUNICAÇÃO, "Propaganda no Centenário da General Motors".
Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>
Acesso em: 20 set. 2008.

ALMEIDA, Deiseane Ruy da Rós. "Marketing para micro e pequenas empresas".
Disponível em: <<http://www.bte.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2008.

ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROMOCIONAL – AMPRO. Disponível em:
<<http://www.ampro.com.br>>. Acesso em: 2 jun. 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS FINANCIADORAS DAS MONTADORAS –
ANEF. Disponível em: <www.anef.com.br>. Acesso em: 30 abr. 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES –
ANFAVEA. Disponível em: <<http://www.ANFAVEA.com.br/Index.html>>. Acesso em:
20 abr. 2008.

BERRY, Leonard, **Descobrimo a essência do serviço**, 2001. São Paulo, Qualitymark.

BEKIN, Saul Faingaus, **Conversando sobre endomarketing**, 1995. São Paulo, Makron
Books.

BODMER, M., PORTO, D.R.M., **Marketing no setor de transporte coletivo**.
Em: Transporte em tempos de reforma – Ensaio sobre a problemática. Brasília, DF,
Editora LGE, 2000.

BODMER, M., 1997b, "Serviços diferenciados em transporte público", **NTU-URBANO**, v.
5, n. 54 (Jul.), pp. 56-64.

BODMER, M., CEDEÑO L. M., 1999, La gestion ó del transporte colectivo Urbano:
transformaciones vitales, **Revista Urbana**, n. 25, (Maio), pp. 103-113.

BOSCHETTI, C. R., 1997, "Volkswagen cria alicerces digitais para novos produtos, **Jornal
Informativo do Workshopping INFOCENTER**, São Paulo, (Set.). 1997, pp. 5-7.

CARD MONITOR – Empresa Especializada Mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento. Planejamento 2009. Disponível em:

<<http://www.cardmonitor.com.br>>. Acesso em: 30 jul. 2008.

CEDEÑO, L.C.M., 1998, **A importância das pesquisas com usuários no gerenciamento do serviço de transporte público**, dissertação, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CEDEÑO, Malavé L. C., BODMER, M., 1998, “Mudanças no Foco Gerencial das Empresas de transporte” In: XII ANPET – Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, pp. 64-75, Fortaleza, Brasil, Nov.

CEDEÑO, Malavé L. C., 1998, **A importância das pesquisas com usuários no gerenciamento do serviço de transporte público**. M. Sc. Dissertação, PET COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CHEVROLET – Montadora Chevrolet. Disponível em: <<http://www.chevrolet.com.br>>. Acesso em: 11 maio 2008.

CHIAVENATO, J., 1990, **O massacre da natureza**. São Paulo, Moderna.

CHRISTOPHER, Martin, 1997, **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo, Pioneira.

CHURCHILL, Gilberto, **Marketing: criando valor para os clientes**, Tradução: Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. 2. ed. Saraiva, São Paulo, 2003.

CLARK, K.B., FUJIMOTO, T., 1991, **Product development performance: strategy, organization and management in the world autoindustry**. Boston, Harvard Business School Press.

CLARK, K.B., WHEELWRIGHT, S. C., 1993, **Managing new product and process development**. Boston, Harvard Business School Press.

CITROEN – Montadora Citroën. Disponível em: <<http://www.citroen.com.br>> Acesso em: 17 maio 2008.

CORRÊA, L. Henrique, GIANESI, Irineu G. N., 1993, **Just in Time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico**. 2 ed., São Paulo, Atlas.

COWELL, Donald, 1984, **The Marketing of Services**, 1984. London, Heinemann.

CUSUMANO, M. A., NOBEOKA, K., 1992, “Strategy, structure and performance in product development: observations from the auto industries”, **Research Policy**, v. 21, (Jun.), pp. 265-293.

CURRY, Jay, CURRY, Adam, 2000, **The Customer Marketing Method: How to Implement Profit from Customer Relationship Management**. New York, Free Press.

DAIMLER CHRYSLER – Montadora Mercedes. Disponível em: <<http://www.daimlerchrysler.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2008.

DAY, George S., 1990, **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro, Record.

DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN. Disponível em: <<http://www.detran.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

DORNIER, P.P. *et al.*, 2000, **Logística e operações globais texto e casos**. São Paulo, Atlas.

DRUCKER, P.F., 1995, **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo, Pioneira.

DRUCKER, P.F., 1983, **Prática de Administração de Empresas**. São Paulo, Atlas.

DRUCKER, P.F., 1973, **Tecnologia, gerência e sociedade**. 2 ed. Petrópolis, Vozes.

- DRUCKER, P.F., 1940, **The concept of corporation**. Nova York, Transaction Publishers.
- FALCONI, V.C., 1992, **TQC - Controle da Qualidade Total** (No estilo Japonês). Rio de Janeiro, Editora da Fundação Cristiano Ottoni.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – FENABRAVE, “Anuário da Distribuição de Veículos Automotores no Brasil 2004”. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br>>. Acesso em: 3 maio 2008.
- FERNANDES, F.S., BODMER, M., 1995, “**Gestão Empresarial da Qualidade nos Transportes: Aproximação entre Teoria e Prática**”, In: Anais do X Congresso Nacional de Transporte Públicos, ANTP, pp. 33-42, São Paulo.
- FERNÉ, J., HAWKINGS, R. A., 1996, **New electronic tool for business**. Paris, OCDE.
- FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PERREIRA, Maria Isabel, 2002, **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira.
- FIAT – Montadora Fiat. Disponível em: <<http://www.fiat.com.br>>. Acesso em: 8 maio 2008.
- FLEURY, P.F., WENKE, P., FIGUEIREDO, K. F., 2000, **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo, Atlas.
- FORD – Montadora Ford. Disponível em: <<http://www.ford.com.br>>. Acesso em: 10 maio 2008.
- GHINATO, P., 2000, **Produção & competitividade: aplicações e inovações**. Recife, UFPE.
- GORDON, Ian, 1998, **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo, Futura.
- GORDON, I.H., 2001, **Marketing de relacionamento**. São Paulo, Futura.

GRÖNROOS, Christian, 1993, **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro, Campus.

GRÖNROOS, C., 1995, **Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro, RJ, Campus.

GRÖNROOS, C., 2003, **Marketing-gerenciamento de serviços**. Tradução: Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro, Elsevier.

GUMMESSON, E., 2005, **Marketing de relacionamento total**. São Paulo, Bookman.

HINES, P., HOLWEG, M., RICH, N., 2004, "Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking", **International Journal of Operations & Production Management**, v. 6, n. 25, (Set.), pp. 36-48.

HONDA – Montadora Honda. Disponível em: <<http://www.honda.com.br>>. Acesso em: 5 maio 2008.

HOOLEY, Graham, 2001, **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução: Arão Sapiro. 2 ed. São Paulo, Saraiva.

KON, A., 1994, **Economia industrial**. São Paulo, Nobel.

KOTLER, Philip, 2000, **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo, Atlas.

KOTLER, Philip, 1999, **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo, Futura.

KOTLER, Philip, 1998, **Administração de marketing**. 4 ed. São Paulo, Atlas.

KOTLER, Philip, 1978, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 5 ed. São Paulo, Atlas.

- LAPLANE, M.F., SARTI, F., 1995, "Estudo de caso sobre *Networking* de telecomunicações no setor automobilístico". In: COUTINHO, CASIOLOTO, SILVA, (coords.), **Telecomunicação, globalização e competitividade**, capítulo 3, pp. 127-167, Campinas, Papirus.
- LENTINO, I.K., 2005, **Análise multicriterial de proposta de gestão da mobilidade para grandes empreendimentos urbanos**, dissertação, PET/COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- LOVELOK, Christopher, 2001, **Marketing e Gestão**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo, Saraiva.
- LUDD, Ned (org.), 2004, **Apocalipse motorizado. A tirania do automóvel em um planeta poluído**. Tradução: Leo Vinicius. São Paulo, Conrad Editora do Brasil, 2004. (Coleção Baderna).
- MAIS PROJETOS COORPORATIVOS – **Revista Benchmarking**. Disponível em: <<http://www.maisprojetos.com.br/benchbrasil/revista>>. Acesso em: 12 ago. 2008.
- MARTINS, J.A., BODMER, M., 2001, 1º **Relatório parcial: estudo de viabilidade técnico-econômica de sistemas hidroviários de passageiros** – revisão conceitual metodológica. BNDES/Grupo Móbile – COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, RJ.
- MARTINS, J.A., BODMER, M., PORTO, D.R.M., PORTO JR, W., 2002, "Gestão da mobilidade para um pólo gerador de tráfego". In: XII Congresso Panamericano de Ingeniería de Tráfico y Transporte, pp. 23-29, Quito, Out.
- MARTINS J.A, BODMER, M., 2000, "New opportunities in Land-use: Transport Business". In: 21st century Transportation, ACT International Conference, Orlando, pp. 1-13, Abr.
- MARTINS, J. A., BODMER, M., COSTA, S., 2005, "Perception of Potential Partners for car withdrawal from urban Transport". In: 9th International Conference on Competition and Ownership in Land Passenger Transport, pp. 33-41, Lisboa, Maio.

MARTINS, J.A., BODMER, M., 2005, **Transport service quality and social responsibility through relationship marketing. Competition and ownership in land passenger transport.** Hensher, D.A. Thredbo 8, Elsevier.

MASLOW, A.H., 1975, "Uma teoria da motivação humana". In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. (org.). **O comportamento humano na empresa**, capítulo 5, pp. 336-337, Rio de Janeiro, FGV.

MCKENNA, Regis, 1992, **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro, Campus.

MERCEDES BENS – Montadora Mercedes. Disponível em: www.mercedesbenz.com.br. Acesso em: 12 maio 2008.

MITSUBISHI – Montadora Mitsubishi. Disponível em: <http://www.mitsubishimotors.com.br>. Acesso em: 15 maio 2008.

NABUCO, Regina M., NEVES, Magda A., NETO, Antônio M.C., 2002, **Indústria Automotiva.** Rio de Janeiro, DP&A.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk, 1999, **Marketing: relacionamento, qualidade, valor.** Rio de Janeiro, LTC.

NISSAN – Montadora Nissan. Disponível em: <http://www.nissan.com.br>. Acesso em: 15 maio 2008.

NTU – Associação Nacional das Empresas de Transporte Urbanos. Disponível em: <http://www.ntu.org.br/novosite/>. Acesso em: 2 abr. 2008.

OKUBARO, Jorge J., 2001, **O automóvel, um condenado?** São Paulo, Senac.

OLIVEIRA, Wagner. **Gazeta Mercantil**, 5 mar. 2008. Caderno C, p. 4.

- ORTUNHO, S.C., 1997, “Concessionárias Fiat Implantam Sistemas Multimídia para Auxiliar no Reparo de Carros”, Publicações Técnicas da FIAT, Automóveis S.A., pp. 87-95, Betim, Out.
- PECK, Helen, PAYNE, Adrian, CHRISTOPHER, Martin *et al.*, 1999, **Relationship Marketing: Strategy and Implementation**. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha, 1997, **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro, Campus.
- PEUGEOT – Montadora Peugeot. Disponível em: <<http://www.peugeot.com.br>>. Acesso em: 5 maio 2008.
- PORTER, Michel, 1990, **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elizabeth Maria Pinho Braga. Rio de Janeiro, Campus.
- PORTO, D.R.M., 2001, **Transporte coletivo na Gestão da Mobilidade: o caso do Shopping Center Rio Sul**, dissertação, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- RENAULT – Montadora Renault. Disponível em: <<http://www.renault.com.br>>. Acesso em: 5 maio 2008.
- RODRIGUEZ, M.V.R., 2002, **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- SAMPAIO, M.C.G., 2006, **Fatores determinantes da escolha do Local e do modo de transporte para o consumo de bens e serviços**, dissertação, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- SCANIA – Montadora Scania. Disponível em: <<http://www.scania.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2008.

- SHANI, David, CHALASANI, Sujana, 1992, "Exploiting Niches Using Relationship Marketing", **Journal of Consumer Marketing**, v. 4, n. 17, (Mar.), pp. 17-21.
- SHETH, Jagdish, PARVATIYAR, Atul, 2002, "Evolving Relationship Marketing into a Discipline", **Journal of Relationship Marketing**, v. 5, n. 20, (Jan.), pp. 12-16.
- SHIBA, S., GRAHAM, A., WALDEN, D. 1997. TQM: **Quarto Revoluções na Gestão de Qualidade**. [S.I.], Bookman.
- SKJOETT-LARSEN, T., 2000, "Third party logistics - from an interorganizational point of view", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 8, n. 33, (Nov.), pp. 54-62.
- SOUZA, M.A.F., 2000, **Avaliação das práticas de comunicação das empresas de transporte urbano por ônibus**, dissertação, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- SOUZA. F. C., 2006, **Determinantes de escolha de localidades e de modo de transporte nos deslocamentos a lazer**, dissertação, COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- TZU, S., CLAVELL, J. 2002, **A arte da guerra**. [S.I.], Record.
- TAVARES, Mauro Calixta, 1998, **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo, HARBRA.
- TEIXEIRA, Duda, 2008, "O país das montadoras", Revista **Veja** [online]. Disponível em: <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/conteudo_278202.shtml>. Acesso em: 8 nov. 2008.
- TIGRE, P.B., SARTI, F., 1997, **Tecnologia da informação, mudanças organizacionais e impactos sobre o trabalho: difusão de Electronic Data Interchange no complexo automobilístico brasileiro**. Rio de Janeiro, SENAI/DN/CIET.

TOYOTA – Montadora Toyota. Disponível em: <<http://www.toyota.com.br>>. Acesso em: 8 maio 2008.

URBAN, Flávio, URBAN, André, 2006, **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo, Atlas.

VAVRA, Terry G., 1993, **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo, Atlas.

VIEIRA, José, 2008, **A História do Automóvel**. São Paulo, Alaúde.

VILLAVICENCIO, J. R. R., 2004, **O marketing e os serviços de transportes coletivos urbanos no Brasil – pesquisa de preferências dos usuários em 9 capitais**, dissertação, COPPE/ UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

VOLKSWAGEN – Montadora Volkswagen. Disponível em: <<http://www.volkswagen.com.br>>. Acesso em: 10 maio 2008.

VOLVO – Montadora Volvo. Disponível em: <<http://www.volvo.com>>. Acesso em: 15 maio 2008.

WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D., 1992, **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro, Campus.

WOMACK, J.P., JONES, D.T., 1996, **Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation**. Nova York, Simon & Schuster.

ZACHARIAS, Oceano, 2005, “O futuro da gestão de negócios, na opinião dos consultores”, **Banas Qualidade**, São Paulo, v. 14, n. 158 (Jul.), pp. 32-39. Disponível em: <<http://www.ntu.gov.br>>. Acesso em: 6 jun. 2008.

ANEXOS

Anexo A

Cronologia ⁶

Segundo dados presentes na Enciclopédia Britânica (2008), por volta de 1801, Philippe Lebon, conhecido como o “pai do gás de hulha”, requereu uma patente, descrevendo o princípio de um motor baseado na expansão de uma mistura de ar e gás inflamado. Infelizmente, devido ao assassinato de Lebon, a evolução dessa descoberta é interrompida por mais de cinquenta anos, recomeçando em 1852, quando Jean Joseph Étienne Lenoir começa a trabalhar num motor a explosão.

Em 1858, Lenoir apresenta o seu primeiro motor fixo, de explosão, movido a gás. Dois anos depois, já melhorado, o invento é patenteado.

Segundo Vieira (2008), em 1860, Étienne Lenoir constrói o primeiro motor de combustão interna, ou seja, que queima combustível dentro de um cilindro, aliás, o mesmo princípio utilizado nos motores até hoje. Lenoir pensa então em quebrar a rigidez do motor e colocá-lo num veículo, transformando o movimento retilíneo em movimento de rotação de um carro.

Desse modo, trabalhando ininterruptamente, em 1863, consegue montar um triciclo motorizado com um motor que funcionava como o de uma máquina a vapor, entretanto, com uma potência do muito pequena, somente 1,5 hp. O combustível era gás de hulha ou óleo leve, proveniente de xistos ou alcatrões, vaporizado em carburador primitivo. Até então, Lenoir ainda não havia descoberto a importância da compressão da mistura de combustível antes da ignição.

Em 1880, um matemático da cidade de Ruen, Delamarre-Deboutteville, debruçado sobre os estudos de Lenoir, consegue fazer um motor alimentado primeiramente a gás, posteriormente a óleo leve "vaporizado". Esse motor era horizontal com 2 cilindros ligados a um único eixo de manivela, munido de um diferencial. A transmissão era por corrente. Lenoir o chamou de "Simplex", patentando-o em 1884.

Segundo dados retirados da Enciclopédia Britânica (2008), o trabalho pioneiro de Lenoir e Delamarre ficaria praticamente inútil para o automóvel se não fosse graças a um jovem caixeiro-viajante, curioso e inteligente, Nikolaus August Otto, que o aperfeiçoou. As

⁶ OKUBARO, Jorge J. **O automóvel, um condenado?** São Paulo: Senac, 2001.

VIEIRA, José L. **A História do Automóvel.** São Paulo: Alaúde, 2008.

ENCYCLOPÆDIA Britannica [online]. Disponível em: <<http://www.britannica.com>>. Acesso em: 14 ago. 2008.

bibliografias especializadas de automóvel, chamam-no de "físico Otto"; outras, mais modestas, de "mecânico Otto", mesmo não sendo ele físico ou mecânico de formação ou profissão.

Devido à sua profissão, Otto viajava muito. Foi em uma de suas viagens a Paris que acabou vendo o motor de Lenoir. Como era um entusiasta apaixonado por novos veículos, o alemão sentiu que havia um novo princípio para algo muito importante no trabalho Lenoir. O fato lhe despertou tanto interesse que passa a ser assunto das próximas cartas que escreve à noiva. A imaginação de Otto não para. Ele ficava meditando sobre como aproveitar o motor a explosão, "aproveitá-lo bem". Ele pensava: "talvez até num veículo automóvel".

Otto deixa o emprego de caixeiro-viajante para montar uma pequena oficina. Um dia, quando estava em sua banca de trabalho fazendo novas experiências com seu motor, ia admitir gás e ar no cilindro de sua máquina, quando se lembrou de empurrar o pistão novamente até onde e quando pudesse. O pistão funcionou como um compressor, calcando o combustível no cilindro. Feito isso, ligou a ignição. Houve uma detonação seguida de rápidas e fortes rotações do volante da máquina.

Assim, ao avaliar essa experiência, Otto chegou à conclusão de que seria melhor comprimir a mistura do combustível no cilindro, através do pistão, para depois incendiar a mistura, pois, ao incendiá-la comprimida, haveria uma forte pancada do pistão, produzindo um movimento que poderia ser transformado em força.

Mais tarde, Otto sintetizou sua observação e suas conclusões escrevendo os quatro ciclos do motor a explosão interna. Em seu primeiro ciclo ou movimento de recuo do pistão, admite o combustível misturado com ar; no segundo ciclo, comprime esta mistura; no terceiro ciclo, a ignição da mistura gera uma explosão que se transforma em força útil; por fim, no quarto movimento (volta do pistão), há a libertação e expulsão dos gases produzidos pela combustão.

Dessa forma, em janeiro de 1862, Otto cria e descreve o primeiro motor a quatro tempos do mundo. Entretanto, ainda não estava satisfeito com sua criação, visto que o motor era muito barulhento e os movimentos causados pelas explosões desgastavam os mancais e as articulações em pouco tempo.

Otto trabalhou ininterruptamente por dez anos, aperfeiçoando o motor para controlar melhor as explosões, criando, assim, um sistema novo para incendiar a mistura, o qual seria denominado "ignição" na linguagem de hoje.

Em 1864, Otto associou-se ao engenheiro Eugen Langen e fundou a N.A. Otto & Cia., a primeira fábrica de motores à explosão do mundo.

Em 1867, Otto levou seu motor atmosférico para a II Exposição Mundial de Paris, deixando de lado seu motor de quatro tempos que ainda estava em desenvolvimento. Esse motor surpreendeu o mundo não só pela regularidade de funcionamento, mas também, principalmente, pela sua economia. Aí começa um novo capítulo da mecânica, marcada por aquela medalha de ouro que Otto ganhou na Exposição de Paris pela apresentação de sua máquina em uma cerimônia na qual estavam presentes Napoleão III e a Imperatriz Eugênia.

Embora condecorado, Otto não se julgava realizado. Transferiu as instalações de sua primeira e precária fábrica para Deutz, um subúrbio de Colônia, onde até hoje se encontra sua sucessora. Lá, com capital aumentado e pessoal especializado, contratou os serviços e a capacidade técnica de um senhor chamado Gottlieb Daimler, que seria, pouco tempo depois, um dos maiores nomes da Indústria Automobilística.

Vieira (2008) destaca que, paralelamente, Otto continuava a aperfeiçoar o seu motor de 4 tempos. Um dia imaginou injetar primeiro ar no cilindro, depois, o combustível. Na hora da compressão, a camada rica ficava junto da ignição e o ar, mais próximo do pistão, funcionava como acolchoamento, para suavizar a pancada. A realidade mostrou que a teoria estava certa – e Otto conseguira controlar as consequências da explosão.

Entre 1860 e 1870, diversas experiências isoladas, em toda a Europa, deram enorme contribuição para o aparecimento de algo muito semelhante ao automóvel que conhecemos atualmente. Dentre essas experiências, destaca-se a construção de um pequeno carro movido por um motor a 4 tempos, construído por Siegfried Markus, em Viena, em 1874, de acordo com dados da Enciclopédia Britânica (2008).

A partir de 1876, começa, em ritmo industrial, a construção do novo motor de Otto, pai de todos os motores à explosão modernos. Sua patente de número DRP 532 torna-se a patente-base do motor moderno e também a patente mais combatida do mundo.

Nota-se que havia diversas experiências bem sucedidas para o aprimoramento do automóvel, faltava apenas reunir tudo isso num único veículo.

Gottlieb Daimler e Carl Benz, cada um ao seu modo, foram os primeiros a utilizar este novo princípio. Daimler trabalhara com Otto, de quem se separou em 1872, para abrir sua própria oficina perto de Stuttgart, onde passou a contar com a colaboração de Wilhelm Maybach, outro técnico também formado nas oficinas de Otto. Nesse mesmo ano, segundo Vieira (2008), surgiu o primeiro motor Daimler-Maybach. Comparado com o

motor de Otto, que funcionava a 200 R.P.M. (rotações por minuto), o Daimler-Maybach era de alta velocidade e alcançava 900 R.P.M. Este motor posteriormente foi utilizado para locomover uma carruagem da qual foram retirados os varais utilizados na tração animal.

Carl Benz, compatriota de Daimler e dez anos mais novo que este, sonhava com um veículo autopropulsionado. Em 1885, criou um motor de 4 tempos e o instalou na parte de trás de um triciclo. Era mais pesado e mais lento que o de Daimler, mas duas características desse veículo persistem ainda hoje: a válvula curta de haste e prato e o sistema de refrigeração à água, que não circulava, ficando armazenada em um compartimento que tinha de ser, constantemente, re-abastecido para se manter cheio e compensar as perdas por ebulição.

Conforme dados presentes na Enciclopédia Britânica (2008), Benz, em 1887, iniciou a venda de um veículo de três rodas, colocando pioneiramente à disposição da sociedade um veículo que iria mais tarde modificar todos os conceitos de locomoção do ser humano. Nesse mesmo período de tempo, Daimler inventou o motor que seria utilizado até o início do século XX.

Edouard Sarazin era especialista em "Patentes" e, ao tomar conhecimento do motor Daimler, conseguiu registrar a patente do mesmo na França, e levou o fato ao conhecimento dos franceses Émile Levassor e René Panhard. Nas oficinas de Panhard e Levassor, o automóvel ganhou inovações que deram forma aos automóveis como os conhecemos hoje. O motor montado na frente do automóvel com proteção contra lama e poeira, a utilização do radiador tubular com palhetas de refrigeração na frente do automóvel, a substituição da transmissão por correias pela embreagem e caixa de mudanças, a tração nas rodas traseiras são algumas das inovações tecnológicas adotadas por Levassor e Panhard, os primeiros a conceber um automóvel como peça "única" e não adaptação de um triciclo ou carruagem. Quando Levassor morreu, em 1897, o automóvel já havia adquirido sua própria identidade, pois os motores passaram da tradicional montagem em "V", para a disposição em linha, o que permitia aumentar a potência do motor, bastando apenas acrescentar mais cilindros ao mesmo (ENCICLOPÉDIA BRITÂNICA, 2008).

Dessa forma, entende-se que o primeiro carro nasceu na Alemanha e foi aperfeiçoado na França.

Em 1893 o automóvel passa a ser fabricado também nos Estados Unidos pelos irmãos Frank e Charles Duryea. Nesse país, segundo dados da Enciclopédia Britânica

(2008), acontece o segundo grande passo para a popularização e evolução definitiva do automóvel, graças ao pioneirismo de Henry Ford, que, em 1896, fabricou seu primeiro automóvel e, cinco anos depois, bateu o recorde mundial de velocidade com seu modelo 999.

Em 1903, Ford funda sua empresa, a Ford Motors Company, já defendendo a ideia de que, produzindo uma grande quantidade de automóveis de baixo preço e pouco luxo, obteria maior lucro. Assim, lançou o modelo "T", um veículo rústico e barato que, em pouco tempo, tornou-se um sucesso de vendas, alcançando a marca de 16 milhões de unidades vendidas nos 25 anos em que foi produzido, transformando Henry Ford no proprietário de um dos maiores impérios industriais e econômicos de sua época. O seu conceito inovador, de produção de veículos em série, logo se estendeu para outros segmentos industriais, fazendo surgir as linhas de montagem e toda uma revolução nos métodos e conceitos de fabricação da época.

Anexo B

Resumo da Dissertação intitulada **O marketing e os serviços de transportes coletivos urbanos no Brasil – pesquisa de preferências dos usuários em 9 capitais**, de José Roberto Rodriguez Villavicencio (2004), COPPE/UFJF, Rio de Janeiro.

Ao analisarmos a dissertação de VILLAVICENCIO (2004), em que o autor faz um estudo das viagens pendulares a trabalho, levando em consideração os modos de transporte e as dimensões por ele estabelecidas, inferimos alguns resultados interessantes.

O estudo de VILLAVICENCIO (2004), assim como alguns realizados em países europeus, mostra-nos o declínio do uso do transporte coletivo em detrimento ao transporte individual (carros particulares). Essa mudança traz grandes preocupações aos estudiosos, tais como congestionamentos, mobilidade das pessoas e os efeitos negativos no Meio Ambiente.

Primeiramente, é interessante conhecermos o agrupamento utilizado na pesquisa. Conforme a Tabela 21, a maior parte dos entrevistados utiliza o transporte coletivo para as viagens a trabalho (45,5%), entre eles estão ônibus, vans, trem/metrô e barcas. Em segundo lugar, estão os transporte não-motorizados (32,1%), são eles bicicletas e andar a pé e, por último, os transporte individuais (22,4%), incluindo moto, táxi e carro.

Tabela 21: Modos usados na Ida ao Trabalho

Ida ao Trabalho			
	Modais	Porcentagem (%)	Agrupamento (%)
Transporte Coletivo	Ônibus	42,8	45,5
	Vans	1,8	
	Trem/Metrô	0,6	
	Barcas	0,3	
Transporte Não-Motorizados	a Pé	27,0	32,1
	Bicicletas	5,1	
Transporte Individual	Moto	1,7	22,4
	Táxi	0,2	
	Carro	20,5	
TOTAL		100,0	100,0

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Para o trabalho em questão, levaremos em consideração o transporte individual somente como carro particular, haja vista seu grande percentual em relação ao transporte coletivo e o transporte não-motorizado (20,5%).

Em relação às dimensões utilizadas pelo mesmo autor, temos: dimensão espacial, temporal e econômica, que estão divididas conforme a Tabela 22 a seguir:

Tabela 22: Agrupamento funcional de Modais por Dimensões.

DIMENSÕES	Percentual (%)
Dimensão espacial	37,4
Dimensão socioeconômica	36,5
Dimensão temporal	18,5
Dependência	7,6
TOTAL	100,0

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Ao analisarmos a Tabela 22, verificamos que as dimensões mais importantes na opinião dos usuários entrevistados são dimensão espacial (37,4%) e dimensão socioeconômica (36,5%).

Cada dimensão acima especificada pode ser entendida como:

- **Dimensão Espacial: Conveniência Origem Destino** – isto é, escolher o serviço de transporte mais conveniente entre a origem e o ponto de destino da viagem. Nessa dimensão, são levados em consideração os seguintes parâmetros para análise (próximo do ponto e próximo da origem/ destino).
- **Dimensão Temporal:** nos deslocamentos, próprios da lei da física (tempo = espaço percorrido / velocidade do deslocamento), e que se torna importante ou decisória em função das necessidades prementes do momento. Os parâmetros desta dimensão são (tempo de viagem, tempo de espera e frequência).
- **Dimensão Econômica:** enquanto nos deslocamentos não-motorizados o custo é “zero”, no deslocamento motorizado há um custo associado à motorização (com carro próprio ou através de serviços contratados como ônibus, metrô, barca, táxi, etc). Os parâmetros dessa dimensão são (preço da passagem, conforto e segurança).

A seguir, será apresentado um estudo de cada uma das dimensões.

a) Dimensão Espacial

Tabela 23: Agrupamento funcional de Modos para Dimensão Espacial.

	Dimensão Espacial	
	Ponto Próximo (%)	Próximo O/D (%)
Transporte Coletivo	42,6	57,4
Transporte Não-Motorizado	70,2	29,8
Transporte Individual	72,5	27,5
TOTAL	64,1	35,9

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Na Tabela 23, podemos verificar que 64,1% do total dos entrevistados levam em consideração, ao escolherem o modo de transporte, a variável “ponto próximo” e que só 35,9% consideram a proximidade origem/destino.

Porém, ao analisarmos os modos de transporte separadamente, percebemos que a maior parte dos usuários de transporte individual (72,5%) levam em consideração o

ponto próximo para a escolha do modo de transporte, ao contrário dos usuários de transporte coletivo, que observam primeiramente a proximidade origem/destino (57,4%).

b) Dimensão Temporal

Tabela 24: Agrupamento funcional de Modos para Dimensão Temporal.

	Dimensão Temporal		
	Tempo de Espera (%)	Tempo de Viagem (%)	Frequência (%)
Transporte Coletivo	10,8	61,3	27,9
Transporte Não-Motorizado	15,9	75,0	9,1
Transporte Individual	13,1	80,0	6,9
TOTAL	12,2	70,1	17,7

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Ao analisarmos a dimensão temporal, observamos um comportamento semelhante em relação aos transportes utilizados, visto que os três modos consideram o tempo de viagem como o parâmetro mais importante para sua escolha. Isso é facilmente entendido, visto que o motivo da viagem é a trabalho, tendo como principal preocupação a chegada no horário no mesmo.

c) Dimensão Socioeconômica

Tabela 25: Agrupamento funcional de Modos para Dimensão Socioeconômica.

	Dimensão Socioeconômica		
	Tarifa (%)	Conforto (%)	Segurança (%)
Transporte Coletivo	51,9	25,9	22,2
Transporte Não-Motorizado	66,7		33,3
Transporte Individual	2,7	76,4	20,9
TOTAL	13,6	65,0	21,4

Fonte: Adaptado pelo Autor.

De acordo com os dados apresentados na tabela 25, a tarifa é o parâmetro mais importante para os usuários de transporte coletivo e transporte não-motorizado, com 51,9% e 66,7%, respectivamente. Já com relação aos usuários de transporte individual, os parâmetros mais importantes são “conforto” (76,4%) e “segurança” (20,9%).

d) Faixa Salarial (Rendimento) X Modo de Transporte

Tabela 26: Influência da Renda nos Modos de transportes agrupados.

Rendimento	Transporte Coletivo (%)	Transporte Não-Motorizado (%)	Transporte Individual (%)	Total (%)
até R\$900,00	46,9	41,5	11,6	100
	52,8	67	26,8	51,6
de R\$900,00 a R\$1.800,00	50,9	23,6	25,5	100
	28,4	18,9	29,3	25,6
de R\$1.800,00 a R\$3.600,00	42,4	21,1	36,6	100
	13,2	9,4	23,4	14,3
Mais de R\$3.600,00	29,8	17,4	52,8	100
	5,6	47	20,4	8,6
Total	45,8	32	22,2	100
	100	100	100	100

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Ao analisarmos os rendimentos *versus* a escolha do modo de transporte, percebemos que as classes mais inferiores – compreendidas até R\$1.800,00 – preferem o transporte coletivo como meio de transporte para irem até o trabalho.

A classe compreendida entre R\$1.800,00 e R\$3.600,00 já se divide na escolha do modo de transporte utilizado, em que 42,4% escolheram o transporte coletivo e 36,6% optaram pelo transporte individual.

Na última faixa salarial, ou seja, aquela acima de R\$3.600,00, os indivíduos preferem, disparadamente, o modo de transporte individual com 52,8%, visto que essa faixa de pessoas podem, realmente, escolher o modo de transporte, levando em consideração o fato de possuírem condição financeira para isso.

e) Faixa Salarial (Rendimento) X Dimensões

Tabela 27: Influência da renda na escolha do modo de transporte.

Rendimento	Tarifa (%)	Conforto (%)	Segurança (%)	Próximo ao ponto (%)	Próximo O D (%)	Tempo de espera (%)	Tempo de viagem (%)	Frequência (%)	Total
até R\$900,00	21,0	8,1	3,8	31,9	19,2	2,5	9,9	3,1	100,0
	57,4	22,3	28,7	57,0	60,8	47,3	32,7	40,5	40,0
de R\$900,00 a R\$1.800,00	17,9	17,5	6,3	24,8	12,7	2,0	14,6	4,2	100,0
	25,8	26,1	25,7	23,8	21,6	20,0	26,0	29,1	19,7
de R\$1.800,00 a R\$3.600,00	12,0	26,7	8,3	18,7	9,9	2,9	18,1	3,5	100,0
	11,7	26,9	22,8	12,2	11,4	20,0	21,8	16,5	12,0
Mais de R\$3.600,00	6,8	32,7	1,0	14,2	7,1	2,5	21,7	3,9	100,0
	5,0	24,7	22,8	7,0	6,2	12,7	19,6	13,9	8,5
Total	17,1	16,6	6,1	25,7	14,5	2,5	14,0	3,5	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Analisando o rendimento da população entrevistada por VILLAVICENCIO (2004), podemos perceber que a maior parte dos sujeitos possui um salário de até R\$900,00 (40%). Nessa faixa salarial, as variáveis mais mencionadas foram “próximo ao ponto” (31,9%) e “tarifa” (21%).

A segunda faixa de rendimento estudada foi de R\$900,00 a R\$1.800,00, em que os pesquisados mencionam mais as variáveis “próximo ao ponto” (24,8%) e “tarifa” (17,9%) o que coincide com a faixa salarial anterior.

Quando passamos para a faixa salarial de R\$1.800,00 a R\$3.600,00 um dos parâmetros sofre alteração, pois os usuários escolheram, em primeiro lugar, “conforto” (26,7%) e, em segundo lugar, igualando a escolhas das duas primeiras “próximo ao ponto” (18,7%).

A última faixa pesquisada foi acima de R\$3.600,00 cujos usuários escolheram “conforto” (32,7%) e “tempo de viagem” (21,7%). Isso é explicado por alguns estudiosos, visto que as necessidades dessas pessoas são outras em relação aos demais.

f) Influência da Renda

Ao analisarmos a influência da renda da população para a escolha do modo de transporte utilizado para as viagens ao trabalho, verificamos que a escolha é dividida igualmente e que as pessoas levam em consideração o rendimento.

Tabela 28: Influência da renda na relação percentual dos transportes Coletivo e do Transporte Individual

Rendimento	Transporte Coletivo (%)	Transporte Individual (%)	Relação (2)(1)
até R\$900,00	46,9	11,6	0,25
de R\$900,00 a R\$1.800,00	50,9	25,5	0,5
de R\$1.800,00 a R\$3.600,00	42,4	36,6	0,86
Mais de R\$3.600,00	29,8	52,8	1,77

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A escolha do transporte coletivo está na classe da população com renda inferior até R\$1.800,00 e a escolha pelo modo de transporte individual está nas faixas de salários acima de R\$1.800,00.

Conclusão do estudo de VILLAVICENCIO (2004).

Concluimos com o estudo realizado por VILLAVICENCIO (2004), em sua dissertação de Mestrado, que a escolha do modo de transporte está ligada diretamente à faixa salarial da pessoa entrevistada. E que os optantes pelo modo de transporte individual prezam pelo conforto, segurança e tempo de viagem; variáveis estas que só podem ser levadas em consideração por pessoas de alta renda, pois as demais necessidades já foram supridas.

Resumo da dissertação intitulada **Determinantes de escolha de localidade e de modo nos deslocamentos a lazer**, de Flávia Carvalho de Souza (2006), COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

A segunda análise que será feita é da dissertação de Mestrado de SOUZA (2006), que analisa os deslocamentos provocados pelo lazer. Neste contexto, a autora divide o lazer em três atividades, a saber:

- Atividades Físicas
- Atividades Gastronômicas
- Atividades Sociais

Essas atividades são impulsionadas por dois aspectos: os locais onde são praticadas e a escolha modal de transporte. Ao analisar as localidades onde as atividades são praticadas, seis atributos foram levados em consideração:

- Proximidade da atividade principal
- Proximidade de casa
- Marca/nome
- Preço
- Facilidades
- Diversidade

Da mesma forma se procedeu quanto aos oito atributos de escolha modal:

- Tempo de espera
- Tempo de viagem
- Preço
- Segurança
- Conforto
- Frequência
- Acessibilidade
- Único meio

Já os modos foram agrupados em três grandes categorias:

- Coletivo: ônibus, van, trem/metrô e barcas
- Não-motorizado: bicicleta e andar a pé
- Individual motorizado: moto, táxi e carro

Ao final da análise das determinantes de escolha de local e de modo, resgata-se a classificação criada por VILLAVICENCIO (2004), que, em sua análise sobre as preferências dos que se deslocam em viagens compulsórias a trabalho, agrupou os critérios de escolha dos modos de transporte utilizados em:

- Dimensão temporal: tempo de viagem, tempo de espera e frequência;
- Dimensão espacial: próximo do ponto e próximo da origem/destino;
- Dimensão econômica: preço, conforto e segurança;
- Dependência: único meio.

A partir dessas dimensões, e ao adaptá-las para as preferências em relação aos atributos de escolha de localidade, chega-se a uma nova classificação:

- Espacial: proximidade da atividade principal e proximidade de casa;
- Econômica: preço;
- Qualidade: diversidade, facilidades, e marca/nome.

Já para os atributos de escolha modal, utilizam-se as mesmas dimensões, porém há um desdobramento da “econômica” para “qualidade”, que engloba conforto e segurança, e na econômica, permanece apenas o atributo preço. Assim, a classificação de dimensões para o presente trabalho se dá como segue:

- Temporal: tempo de viagem, tempo de espera e frequência;
- Espacial: acessibilidade;
- Econômica: preço;
- Qualidade: conforto e segurança;
- Dependência.

Com o intuito de resumir o perfil do público pesquisado, foi criada a Tabela 29, a qual mostra o seguinte perfil dos entrevistados: casados (45,8%), com filhos (62,2%), trabalha (51,6%), do sexo feminino (52,5%), está entre 25 e 44 anos (41,5%) e possui de 3 a 5 salários mínimos.

Tabela 29: Perfil dos entrevistados.

Estado Civil	Solteiro	Casado	Viúvo	Separado
	42,7	45,8	6	5,5
Filhos	Com filhos	Sem filhos		
	62,2	37,8		
Trabalham	Trabalham	Não trabalham		
	51,6	48,4		
Sexo	Feminino	Masculino		
	52,5	47,5		
Faixa Etária	15a 24 anos	25 a 44 anos	45 a 64 anos	65 anos e +
	27,5	41,5	21,3	9,7
Posse de Veículo	Possui	Não possui		
	37,9	62,1		
Renda	até 3 SM	3 a 5 SM	5 a 8 SM	mais de 8 SM
	21,4	53	17,4	8,2

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Quando analisamos as atividades consideradas como atividade de lazer e a posse de veículos, percebemos que, nas três atividades (física, gastronômica e social), as pessoas que possuem carros não praticam nenhuma dessas atividades. O que parece ser bastante justificável, visto que, no perfil dos entrevistados, estão mais pessoas casadas, com filhos e que trabalham, fato que dificulta, e muito, a frequência em tais atividades.

Tabela 30: Atividades de Lazer X Posse de carro

Frequência em Atividades Físicas	Posse de Veículo	
	Sim	Não
Regularmente	7,5	16,4
Raramente	11,2	5,5
Não praticam	81,3	78,1
Frequência Gastronômica	Posse de Veículo	
	Sim	Não
Diariamente	2,7	4,8
Frequentemente	14,7	34,8
Raramente	22,4	21,2
Não se envolve	60,2	39,3
Frequência Atividades Sociais	Posse de Veículo	
	Sim	Não
Diariamente	7	5
Frequentemente	15,4	33,5
Raramente	24,2	22,1
Não se envolve	59,7	43,8

Fonte: Adaptado pelo Autor.

a) Atividades Físicas

O perfil dos entrevistados que praticam atividades físicas utilizam mais o veículo para se deslocar para tal atividade é o seguinte: pessoas casadas (33,1%), possuem filhos (29,6%), trabalham (25,6%), faixa etária de 25 a 44 anos (27,3%) e renda mensal de mais de 8 salários mínimos (34,3%).

Quando começamos a verificar o porquê da escolha da localidade onde se pratica a atividade física, percebemos que a maioria (57,7%) escolhe um local próximo de casa. Isso faz com que os mesmos não precisem utilizar nenhum modo de transporte, nem tampouco ter despesa com estacionamento, gasolina, passagem, etc. Confirmamos essa

informação na Tabela 32 a qual mostra que 61,9% dos entrevistados se deslocam para as atividades físicas com meios de transportes não-motorizados.

Tabela 31: Atributos de escolha de localidade das atividades físicas.

Atributos de escolha de localidade das atividades físicas	
Diversidade	5,1
Facilidade	12
Preço	11,2
Marca/Nome	6,8
Proximidade de casa	57,7
Proximidade da atividade principal	7,2

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Tabela 32: Modo utilizado para atividade física

Modo utilizado para atividades físicas	
Coletivo	16,6
Não-motorizado	61,9
Individual Motorizado	21,4

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A Tabela 33 mostra que, quando comparados os atributos de localização com os modos utilizados para o transporte para as atividades físicas, verificamos que os entrevistados que vão de carro individual prezam pela proximidade de casa (43,9%) e facilidade (17,5%), até mesmo essas pessoas possuem pouco tempo para tal atividade.

Tabela 33: Atributos de localização X Modo utilizado.

Atributos de localização das atividades físicas	Modo utilizado para realizar atividades físicas		
	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Diversidade	11,4	2,3	9,6
Facilidade	24,3	8,4	17,5
Preço	17,1	8,7	7,9
Marca/Nome	14,3	2,9	13,2
Proximidade de casa	15,7	71,8	43,9
Proximidade da atividade principal	17,1	5,8	7,9

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A Tabela 34, sobre a escolha do modo de transporte nos deslocamentos para as atividades físicas, mostra que os atributos levados em consideração pelas pessoas são acessibilidade (61,9%) e conforto (12,9).

Tabela 34: Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades físicas.

Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades físicas	
Preferências na escolha do Modo de deslocamento	%
Único meio	6,3
Acessibilidade	61,9
Frequência	0,8
Conforto	12,9
Segurança	4,7
Preço	5,9
Tempo de viagem	6,3
Tempo de espera	1,2

Fonte: Adaptado pelo Autor.

O atributo “acessibilidade”, mostrado na Tabela 35, a seguir, desdobrou-se em proximidade do ponto e proximidade origem/destino. Ao analisarmos os atributos que são levados em consideração para a escolha do modo de transporte e também a posse de veículo, verificamos que, em primeiro lugar, o que é levado em consideração pelos entrevistados é a proximidade do ponto (52,6%) e, em segundo lugar, o conforto (19,3%). O que é interessante nessa Tabela é o seguinte: a escolha dos entrevistados que não possuem carro também é a mesma proximidade do ponto (65,8%).

Tabela 35: Atributos Modais X Posse de Veículo

Atributos Modais	Posse de veículo	
	Sim	Não
Único meio	5,2	7,5
Proximidade do ponto	52,6	65,8
Proximidade origem do destino	3	3,3
Frequência	0,7	0,8
Conforto	19,3	5,8
Segurança	0,8	8,1
Preço	3,7	8,3
Tempo de viagem	7,4	5
Tempo de espera		2,5

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A Tabela 36, a seguir, mostra que os entrevistados os quais se deslocam para as atividades físicas com veículos motorizados individuais buscam essa estratégia em primeiro lugar em razão do conforto (39,1%), em segundo lugar por causa da acessibilidade (26,1%) seguido pelo tempo de viagem (17,4%).

Tabela 36: Atributos Modais X Modo Utilizado.

Atributos modais das atividades físicas	Modo utilizado para realizar atividades físicas		
	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Único meio	27	2,6	2,2
Acessibilidade	18,9	83,2	26,1
Frequência		0,6	2,2
Conforto	10,8	5,2	39,1
Segurança	5,4	1,9	10,9
Preço	24,3	2,6	2,2
Tempo de viagem	10,8	2,6	17,4
Tempo de espera	2,7	1,3	

Fonte: Adaptado pelo Autor

b) Atividades Gastronômicas

O perfil dos entrevistados que participam de atividades gastronômicas e que utilizam mais o veículo a fim de se deslocarem para tal atividade é o seguinte: pessoas casadas (55,5%), possuem filhos (51,7%), trabalham (25,6%), possuem de 25 a 44 anos (51,9%) e renda mais de 8 salários mínimos (65,7%).

Tabela 37: Atributos de escolha de localidade das atividades gastronômicas.

Atributos de escolha de localidade das atividades gastronômicas	
Diversidade	26,5
Facilidade	12,7
Preço	8,3
Marca/Nome	10,3
Proximidade de casa	32,9
Proximidade da atividade principal	9,2

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Ao analisarmos a Tabela 37, verificamos que a escolha pela localidade a frequentar para a atividade gastronômica é a proximidade de casa (32,9%) e diversidade (26,5%). Já a Tabela 38, a seguir, mostra que para realizar essa atividade, as pessoas

utilizam mais carro motorizado individual para o deslocamento, mostrando que tal atividade é desenvolvida por pessoas com maior poder aquisitivo, até mesmo por ser considerada supérflua.

Tabela 38: Modo utilizado para atividades gastronômicas.

Modo utilizado para atividades gastronômicas	
Coletivo	15,9
Não-Motorizado	36,5
Individual Motorizado	47,6

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Tabela 39: Atributos de Localização X Modo Utilizado.

Atributos de localização das atividades gastronômicas	Modo utilizado atividades gastronômicas		
	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Diversidade	33,8	12,3	37,6
Facilidade	15,8	9,6	14,7
Preço	12,8	7,2	7,6
Marca/Nome	12	6,3	14,7
Proximidade de casa	17,1	52,2	22
Proximidade da atividade principal	8,5	12,5	3,4

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Os dados da Tabela 39 confirmam o que foi mostrado nas Tabelas 37 e 38, visto que os entrevistados que utilizam o carro como modo de transporte para a atividade gastronômica fazem dessa forma em razão da diversidade (37,6%) e proximidade de casa (22%).

Tabela 40: Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades gastronômicas.

Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades gastronômicas	
Preferências na escolha do modo nos deslocamentos	%
Único meio	7,7
Acessibilidade	30,2
Frequência	1
Conforto	35,4
Segurança	11,7
Preço	3,5
Tempo de viagem	8,3
Tempo de espera	2,1

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Os entrevistados, quando perguntados sobre a preferência do modo do deslocamento para as atividades gastronômicas, mostraram que o conforto fica em primeiro lugar (35,4%), seguido pela acessibilidade (30,2%) e segurança (11,7%).

Tabela 41: Atributos Modais X Modo Utilizado.

Atributos modais das atividades gastronômicas	Modo utilizado para realizar atividades gastronômicas		
	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Único meio	28,4	4,2	4,7
Acessibilidade	22,1	53,6	15,4
Frequência	1,1	1,1	0,7
Conforto	20	25,1	45,9
Segurança	6,8	8,2	15
Preço	9,5	1,7	2,6
Tempo de viagem	8,9	5,6	12,4
Tempo de espera	3,2	0,3	3,4

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Ao se comparar os atributos modais com os modos utilizados, principalmente o motorizado individual, verificamos que o que leva à escolha do modo utilizado é o conforto (45,9%) e a acessibilidade (15,4%).

c) Atividades Sociais

O perfil os entrevistados que participam de atividades sociais e utilizam mais o veículo para se deslocarem para tal atividade é o seguinte: pessoas separadas (55,7%), possuem filhos (49,1%), trabalham (48,4%), possuem de 25 a 44 anos (47,8%) e renda mais de 8 salários mínimos (59,9%).

Tabela 42: Atributos de escolha de localidade das atividades sociais.

Atributos de escolha de localidade das atividades sociais	
Diversidade	36,8
Facilidade	13,6
Preço	5,5
Marca/Nome	4,1
Proximidade de casa	37,4
Proximidade da atividade principal	2,5

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Na Tabela 42, verificamos que, tal como as atividades gastronômicas, as atividades sociais, quando levamos em consideração a localidade onde praticar tal atividade, a proximidade de casa está em primeiro lugar, com 37,4%, e a diversidade em segundo lugar, com 36,8%.

Tabela 43: Modo utilizado para atividades sociais.

Modo utilizado para atividades sociais	
Coletivo	31,5
Não-Motorizado	25,9
Individual Motorizado	42,6

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Também, igualando as atividades gastronômicas às atividades sociais, quando se analisa o modo utilizado para o deslocamento até tal atividade, o modo motorizado individual é o mais utilizado, com 42,6%.

Tabela 44: Atributos de localização X Modo Utilizado.

Atributos de localização das atividades sociais	Modo utilizado atividades sociais		
	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Diversidade	41	15,1	49,6
Facilidade	16,3	8	14
Preço	8,1	6,5	4,2
Marca/Nome	4,6	1,9	6
Proximidade de casa	25,4	65,5	24,9
Proximidade da atividade principal	4,6	3,1	1,3

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Na Tabela 44, percebemos que, quando se compara a localização e o modo utilizado à atividade social, a diversidade é muito superior a qualquer outra (49,6%). Já a Tabela 45 que mostra os atributos de escolha em razão do deslocamento para as atividades sociais, o conforto é superior, com 31,5%, seguida da acessibilidade 22,6%.

Tabela 45: Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades sociais.

Preferências na escolha do modo nos deslocamentos para atividades sociais	
Único meio	11,9
Acessibilidade	22,6
Frequência	1,4
Conforto	31,5
Segurança	11,8
Preço	7,3
Tempo de viagem	10,5
Tempo de espera	3,1

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Tabela 46: Atributos Modais X Modo utilizado.

Atributos Modais das atividades sociais	Modo utilizado atividade social		
	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Único meio	24,5	2,5	4,1
Acessibilidade	16,7	60,1	11,1
Frequência	3,1	0,6	
Conforto	16,7	22,1	47,7
Segurança	8,8	8	17,4
Preço	16	1,8	2,9
Tempo de viagem	10,9	3,1	13,7
Tempo de espera	3,4	1,8	3,2

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A Tabela 46, ao ser analisada, mostra que aqueles entrevistados os quais se deslocam de modo motorizado individual para as atividades sociais, fazem isso devido ao conforto (47,7%) e à segurança (17,4%).

Tabela 47: Modo Utilizado x Atividades.

Atividades Físicas		Modo Utilizado		
		Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial	33	78	52
	Dimensão Qualidade	50	14	40
	Dimensão Econômica	17	9	8
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal	14	5	20
	Dimensão Econômica	24	3	2
	Dimensão Qualidade	16	7	50
	Dimensão Espacial	19	83	26
	Dependência	27	3	2

Atividades Gastronômicas		Modo Utilizado		
		Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial	26	65	25
	Dimensão Qualidade	62	28	67
	Dimensão Econômica	13	7	8
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal	13	7	17
	Dimensão Econômica	10	2	3
	Dimensão Qualidade	27	33	61
	Dimensão Espacial	22	54	15
	Dependência	28	4	5

Atividades Sociais		Modo Utilizado		
		Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial	30	69	26
	Dimensão Qualidade	62	25	70
	Dimensão Econômica	8	7	4
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal	17	6	17
	Dimensão Econômica	16	2	3
	Dimensão Qualidade	26	30	65
	Dimensão Espacial	17	60	11
	Dependência	25	3	4

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Levando-se em consideração as dimensões espacial, qualidade e econômica para a escolha da localidade, verificamos que as atividades físicas e gastronômicas se equiparam quanto às preferências. As dimensões espaciais que levam em consideração (proximidade da atividade principal e proximidade de casa) utilizam o modo não-motorizado, já as dimensões qualidade (diversidade, facilidades, e marca/nome) e econômica (preço) utilizam o transporte coletivo.

A atividade social só se diferencia das duas primeiras na dimensão qualidade, em que os entrevistados preferem o transporte motorizado individual.

Levando-se em consideração os atributos da escolha modal, as três atividades têm a mesma opção de escolha do modo de transporte para as dimensões, a saber: na dimensão temporal (tempo de viagem, tempo de espera e frequência) a escolha foi do modo de transporte motorizado individual; na dimensão econômica (preço), a escolha foi do modo de transporte coletivo; na dimensão qualidade (conforto e segurança), a escolha modal foi o transporte motorizado individual; e na última dimensão espacial (acessibilidade), a escolha modal foi o transporte não-motorizado.

Resumo da dissertação de Mestrado intitulada **Fatores determinantes da escolha do local e do modo de transporte para o consumo de bens e serviços**, de Maria Clara da Gama Sampaio (2006), COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

A análise realizada por SAMPAIO (2006) teve como base as duas dissertações já analisadas anteriormente e também as pesquisas realizadas pelo *Grupo Mobile*.

A metodologia aplicada foi a mesma de VILLAVICENCIO (2004), em que o autor relacionou os atributos de localidade e modo com as dimensões temporal, espacial,

qualidade, econômica e dependência, sendo que tais dimensões já haviam sido modificadas por SOUZA (2006).

A metodologia foi descrita como mostra o Quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Dimensões relacionadas aos atributos

ATRIBUTOS LOCACIONAIS	DIMENSÕES
Proximidade de casa	ESPACIAL
Proximidade da atividade principal	
Preço	ECONÔMICA
Diversidade	QUALIDADE
Facilidades	
Marca/nome	
ATRIBUTOS MODAIS	DIMENSÕES
Tempo de viagem	TEMPORAL
Tempo de espera	
Frequência	
Proximidade do ponto	ESPACIAL
Proximidade origem/destino	
Preço	ECONÔMICA
Conforto	QUALIDADE
Segurança	
Único meio	DEPENDÊNCIA

Fonte: Adaptado pelo Autor.

SAMPAIO (2006) agrupou o consumo de bens e serviços em primários e secundários, realizando o estudo conforme mostrado no Quadro 9 a seguir:

Quadro 9: Serviços Primários e Secundários.

BENS E SERVIÇOS PRIMÁRIOS	Alimentação
	Compra de Produtos de Limpeza e Higiene Pessoal
BENS E SERVIÇOS SECUNDÁRIOS	Compra de Roupas e Calçados
	Cursos
	Serviços de Estética

Fonte: Adaptado pelo Autor.

1 Bens e Serviços Primários

1.1 Compra de Alimentação

a) Perfil do consumidor:

- (43,7%) de 25 a 44 anos;
- (53,7%) sexo feminino;
- (48,6%) casados;
- (66%) possuem filhos;
- (53,3%) trabalham;
- (57,4%) escritórios, comércio ou serviço;
- (53,3%) salário de 3 a 5 Salários Mínimos (SMs);
- (62,9%) não possuem carro.

Ao analisarmos a Tabela 48, a seguir, verificamos que o público que sai para fazer compras prefere comprar perto de casa (50,3%):

Tabela 48: Atributos Locais.

Atributos Locais	%
Proximidade de casa	50,3
Marca/Nome	2,5
Preço	23,2
Facilidades	12,2
Diversidade	9,5
Proximidade do ponto principal	2,4

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Ao se analisar os atributos modais, percebemos que o público entrevistado preza a proximidade do ponto onde ocorrerá a atividade (43,2%) e também o conforto para ir às compras (24,2%).

Tabela 49: Atributos Modais.

Atributos Modais	%
Tempo de Espera	1,9
Tempo de Viagem	5,9
Preço	6,6
Segurança	4,3
Conforto	24,2
Frequência	0,9
Prox. Origem/destino	3,3
Proximidade o ponto	43,2
Único meio	9,5

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Como a maioria do público pesquisado não possui carro, a Tabela 50 comprova que a maior parte utiliza o transporte não-motorizado (53,5%).

Tabela 50: Modo Utilizado

Modo Utilizado	%
Coletivo	16,2
Não-motorizado	53,5
Motorizado Individual	30,3

Fonte: Adaptado pelo Autor.

O público pesquisado, quando utiliza veículo individual motorizado para esta atividade fim, faz isso em busca de conforto.

Tabela 51: Atributos Modais X Modo

	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Tempo de Espera	2,1	1,2	2,9
Tempo de Viagem	7,1	5,1	6,5
Preço	14,1	5,8	4
Segurança	5,1	2,8	6,2
Conforto	20,3	14,9	40,8
Frequência	1,7	0,9	0,6
Prox. Origem/destino	6,8	2,8	2,3
Proximidade o ponto	24,4	59,5	29
Único meio	18,4	7	7,8

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Tabela 52: Atributos da Escolha Local e Modal.

	Posse	Não	Sim
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial	56	48
	Dimensão Econômica	24	22
	Dimensão Qualidade	20	31
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal	8	10
	Dimensão Espacial	51	39
	Dimensão Econômica	8	5
	Dimensão Qualidade	22	33
	Dependência	11	8
Atributos de Escolha Local	Proximidade de casa	54	44
	Marca/Nome	2	4
	Preço	24	22
	Facilidades	11	14
	Diversidade	7	13
	Proximidade do ponto principal	2	3
Atributos de Escolha Modal	Tempo de Espera	1	3
	Tempo de Viagem	6	6
	Preço	8	5
	Segurança	4	5
	Conforto	18	34
	Frequência	1	1
	Prox. Origem / destino	4	3
	Proximidade o ponto	48	36
	Único meio	11	8

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A atividade de compra de alimentação estudada neste item, quando resumida na Tabela 52, mostra que, quando se leva em consideração as dimensões estabelecidas e também a posse de carro, em relação aos atributos de local e modo, as dimensões que se destacam são: dimensão qualidade (diversidade, facilidades, marca/nome – Escolha local e conforto e segurança – Escolha Modal) e dimensão temporal (tempo de viagem, tempo de espera e frequência).

1.2 Compra de Produto de Limpeza e Higiene Pessoal

a) Perfil do consumidor:

- (43,9%) de 25 a 44 anos;

- (53,6%) sexo feminino;
- (48,8%) casado;
- (66,2%) possuem filhos;
- (53,6%) trabalham;
- (57,5%) escritórios, comércio ou serviço;
- (53,5%) salário de 3 a 5 SM;
- (62,9%) não possuem carro.

Tabela 53: Atributos Locais

Atributos Locais	%
Proximidade de casa	50,1
Marca/Nome	2,6
Preço	23,3
Facilidades	12,2
Diversidade	9,6
Proximidade do ponto principal	2,2

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Assim como na compra de alimentação, ao se analisar a Tabela 53, verificamos que a proximidade de casa (50,1%) é o atributo mais forte para a escolha da localidade onde comprar produtos de limpeza e higiene pessoal.

Tabela 54: Atributos Modais.

Atributos Modais	%
Tempo de Espera	1,9
Tempo de Viagem	5,8
Preço	6,8
Segurança	4,3
Conforto	24,5
Frequência	0,9
Prox. Origem/destino	3,3
Proximidade o ponto	43
Único meio	9,5

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A Tabela 54 mostra que, como principal atributo de modo de transporte, a proximidade do ponto da atividade (43%) é o mais importante, assemelhando-se à compra de comida, sendo que o conforto (24,5%) é o segundo atributo.

Tabela 55: Atributos Modais X Modo.

	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Tempo de Espera	2	1,3	2,8
Tempo de Viagem	6,6	5,1	6,4
Preço	14,6	6,1	3,9
Segurança	4,8	2,8	6,4
Conforto	20,4	15,6	40,9
Frequência	1,6	0,8	0,6
Prox. Origem / destino	6,7	2,7	2,3
Proximidade o ponto	25,5	58,4	29
Único meio	17,8	7,3	7,6

Fonte: Adaptado pelo Autor.

As duas atividades primárias analisadas tiveram seus resultados muito próximos, isto não é diferente na tabela 55, onde mostra que os entrevistados que utilizam transporte motorizado individual para compra desta atividade é por conta em primeiro lugar do conforto (40,9%).

2 Bens e serviços secundários

2.1 Compra de roupas e calçados

Perfil do consumidor

- (42,7%) de 25 a 44 anos;
- (53,2%) sexo feminino;
- (46,2%) casado;
- (62,4%) possuem filhos;
- (52,5%) trabalham;
- (57,6%) escritórios, comércio ou serviço;
- (52,9%) salário de 3 a 5 SMs;
- (61,6%) não possuem carro.

A Tabela 56, a seguir, mostra que, para a escolha do local de compra de roupas e calçados, os entrevistados prezam a diversidade dos produtos (29,3%).

Tabela 56: Atributos Locais.

Atributos Locais	%
Proximidade de casa	22,5
Marca/Nome	6,8
Preço	20
Facilidades	17,9
Diversidade	29,3
Proximidade do ponto principal	3,5

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Tabela 57: Atributos Modais.

Atributos Locais	%
Tempo de Espera	4,7
Tempo de Viagem	10,1
Preço	8,7
Segurança	8,9
Conforto	23,6
Frequência	1,8
Prox. Origem / destino	5,2
Proximidade o ponto	22,4
Único meio	14,6

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Já na Tabela 58, conforme as duas atividades anteriores – compra de alimentação e produtos de higiene e limpeza, a compra de roupa e calçados, quando se leva em consideração o modo de transporte para tal fim, o conforto (23,6%) e a proximidade do ponto da atividade (22,4%) são os atributos-chave.

Tabela 58: Atributos Modais X Modo.

	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Tempo de Espera	4	4	8
Tempo de Viagem	10	10	16
Preço	16	7	4
Segurança	7	6	11
Conforto	14	14	42
Frequência	2	3	0
Prox. Origem/destino	8	3	1
Proximidade o ponto	13	48	13
Único meio	27	6	6

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Já na comparação feita pela Tabela 58, os entrevistados que optam por transporte motorizado individual para ir às compras de roupas e calçados prezam o conforto (42%).

Tabela 59: Atributos da Escolha Local e Modal

	Posse	Não	Sim
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial	25	27
	Dimensão Econômica	25	14
	Dimensão Qualidade	50	58
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal	12	18
	Dimensão Espacial	30	25
	Dimensão Econômica	10	7
	Dimensão Qualidade	28	38
	Dependência	19	10
Atributos de Escolha Local	Proximidade de casa	21	24
	Marca/Nome	6	7
	Preço	25	14
	Facilidades	18	18
	Diversidade	26	33
	Proximidade do ponto principal	3	4
Atributos de Escolha Modal	Tempo de Espera	4	6
	Tempo de Viagem	8	13
	Preço	10	7
	Segurança	8	10
	Conforto	20	28
	Frequência	2	2
	Prox. Origem / destino	6	5
	Proximidade o ponto	24	24
	Único meio	19	10

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A atividade secundária de compra de roupa e calçados, estudada neste item, resumida na Tabela 59, mostra que, quando se leva em consideração as dimensões estabelecidas em relação ao local escolhido, as dimensões de espaciais (proximidade de casa, proximidade da atividade principal) e qualidade (diversidade, facilidades, marca/nome) são as que mais se destacam. E quando analisadas as dimensões do modo de transporte, as dimensões chave são: dimensão temporal (tempo de viagem, tempo de espera e frequência) e dimensão qualidade (conforto e segurança).

2.2 Cursos

Perfil do consumidor

- (47,3%) de 15 a 24 anos;
- (55,2%) sexo feminino;
- (61,3%) solteiro;
- (60,%) não possuem filhos;
- (52,5%) não trabalham;
- (56,9%) escritórios, comércio ou serviço;
- (48,9%) salário de 3 a 5 SMs;
- (52,9%) possuem carro.

A atividade de fazer cursos é a que mais se difere das demais, a começar pelo perfil dos entrevistados, que são, em sua maioria, mais novos, não possuem filhos, não trabalham, portanto, comumente, possuem carro.

Tabela 60: Atributos Locais.

Atributos Locais	%
Proximidade de casa	35,8
Marca/Nome	11,7
Preço	18,1
Facilidades	16,8
Diversidade	4,4
Proximidade do ponto principal	13,2

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A Tabela 60, que apresenta a escolha do local, não se difere tanto das demais, pois o atributo de maior porcentagem é a proximidade de casa (35,8%), o que já aconteceu com outras atividades analisadas.

Já a Tabela 61, que apresenta os atributos de escolha pelo modo, mostra que os entrevistados escolhem o modo de transporte, levando em consideração a proximidade do ponto da atividade (34,8%) e por ser o único meio de transporte que está disponível (24,6%)

Tabela 61: Atributos Modais

Atributos Modais	%
Tempo de Espera	3,7
Tempo de Viagem	8,6
Preço	7
Segurança	5
Conforto	10,2
Frequência	1,1
Prox. Origem/destino	4,8
Proximidade o ponto	34,8
Único meio	24,6

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A Tabela 62, que faz uma comparação dos atributos de modo e do próprio modo de transporte não difere em nada das demais atividades, tem como maior concentração o conforto (30,8%) para o transporte individual motorizado.

Tabela 62: Atributos Modais X Modo

	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Tempo de Espera	5,4	3,2	0
Tempo de Viagem	8,7	3,2	19,2
Preço	9,8	1,6	7,7
Segurança	4,3	3,2	5,4
Conforto	7,6	4,8	30,8
Frequência	2,2	0	0
Prox. Origem / destino	8,7	1,6	0
Proximidade o ponto	16,3	68,3	15,4
Único meio	37	14,3	11,5

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Ao se analisar a Tabela 63, que estuda os atributos de local e o modo em relação às dimensões, verificamos que os entrevistados que possuem veículos prezam a Dimensão Espacial (proximidade de casa, proximidade da atividade principal), pois levam em consideração o local da compra. E três dimensões ao escolherem o modo de transporte: Dimensão Temporal (tempo de viagem, tempo de espera e frequência), Dimensão Econômica (preço) e Dimensão Qualidade (conforto e segurança).

Tabela 63: Atributos da Escolha Local e Modal

	Posse	Não	Sim
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial	45	53
	Dimensão Econômica	19	18
	Dimensão Qualidade	36	30
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal	11	14
	Dimensão Espacial	46	33
	Dimensão Econômica	4	9
	Dimensão Qualidade	8	23
	Dependência	30	20
Atributos de Escolha Local	Proximidade de casa	38	33
	Marca/Nome	10	13
	Preço	19	18
	Facilidades	20	14
	Diversidade	6	3
	Proximidade do ponto principal	7	19
Atributos de Escolha Modal	Tempo de Espera	4	3
	Tempo de Viagem	7	10
	Preço	4	9
	Segurança	3	7
	Conforto	4	16
	Frequência	1	1
	Prox. Origem / destino	9	1
	Proximidade o ponto	37	32
	Único meio	30	20

Fonte: Adaptado pelo Autor.

1.3 Serviço de Estética

Perfil do consumidor

- (44,3%) de 25 a 44 anos;
- (52,1%) sexo feminino;
- (46%) casados;
- (60,7%) possuem filhos;
- (53,8%) trabalham;
- (56,9%) escritórios, comércio ou serviço;
- (53,5%) salário de 3 a 5 SMs;
- (60,6%) não possuem carro.

Tabela 64: Atributos Locais.

Atributos Locais	%
Proximidade de casa	57,4
Marca/Nome	13,4
Preço	14,6
Facilidades	7,7
Diversidade	1,7
Proximidade do ponto principal	5,1

Fonte: Adaptado pelo Autor.

O atributo mais importante com relação à escolha do local, para os entrevistados que compram serviço de estética, conforme a Tabela 64, é a proximidade de casa (57,4%).

Tabela 65: Atributos Modais.

Tempo de Espera	2,2
Tempo de Viagem	7,2
Preço	3,1
Segurança	2,6
Conforto	10,7
Frequência	0,8
Prox. Origem / destino	3,2
Proximidade o ponto	63,2
Único meio	7

Fonte: Adaptado pelo Autor

Já o atributo da escolha do modo de transporte, para esses mesmos entrevistados, é a proximidade do ponto onde a atividade é consumida (63,2%), conforme dados da Tabela 65.

Tabela 66: Atributos Modais X Modo.

	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Tempo de Espera	3,5	1	3,8
Tempo de Viagem	7,9	4,6	16,7
Preço	5,3	2,6	3
Segurança	5,3	1,2	7,6
Conforto	9,6	6	34,8
Frequência	0	0,7	1,5
Prox. Origem / destino	9,6	2,2	1,5
Proximidade o ponto	30,7	77,7	26,5
Único meio	28,1	4	4,5

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Conforme dados da Tabela 66, o atributo de maior valor para os entrevistados que utilizam o modo motorizado individual como meio de transporte continua sendo o conforto (34,8%).

Tabela 67: Atributos da Escolha Local e Modal.

	Posse	Não	Sim
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial	62	63
	Dimensão Econômica	17	11
	Dimensão Qualidade	20	26
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal	9	10
	Dimensão Espacial	69	63
	Dimensão Econômica	3	3
	Dimensão Qualidade	10	18
	Dependência	8	6
Atributos de Escolha Local	Proximidade de casa	58	56
	Marca/Nome	11	17
	Preço	17	11
	Facilidades	8	7
	Diversidade	1	3
	Proximidade do ponto principal	4	6
Atributos de Escolha Modal	Tempo de Espera	2	2
	Tempo de Viagem	7	8
	Preço	3	3
	Segurança	3	3
	Conforto	8	15
	Frequência	1	1
	Prox. Origem / destino	3	4
	Proximidade o ponto	67	59
	Único meio	8	6

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A Tabela 67, que estuda as dimensões levando em consideração os atributos locais e modais, mostra que os entrevistados os quais compram o serviço de estética, quando questionados sobre a escolha do local da atividade, levam em consideração as dimensões: Dimensão Espacial (proximidade de casa, proximidade da atividade principal) e Dimensão Qualidade (diversidade, facilidades, marca/nome). E quanto aos atributos de modo, as dimensões são: Dimensão Temporal (tempo de viagem, tempo de espera e frequência) e Dimensão Qualidade (conforto e segurança).

Conclusão dos Estudos das dissertações de VILLAVICENCIO (2004), de SAMPAIO (2006) e de SOUZA (2006).

Ao analisarmos os três estudos presentes nas dissertações de Mestrado, percebemos que as preferências dos usuários que utilizam o transporte individual motorizado não se diferem muito, independente do motivo da viagem, seja a trabalho, seja para atividades de lazer ou atividade de consumo.

Quadro 10: Quadro Resumo Villavicencio

Resumo dos estudos de Villavicencio			
Atividade Trabalho	Modo Utilizado		
	Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Dimensão Espacial	Tarifa	Tarifa	Conforto
Dimensão Temporal	Tempo de Viagem	Tempo de Viagem	Tempo de Viagem
Dimensão Econômica	Próximo O/D	Próximo Ponto	Próximo Ponto

Fonte: Adaptado pelo Autor.

O resumo do estudo de VILLAVICENCIO (2004) revela os seguintes atributos levados em consideração pelos usuários de transporte individual motorizado quando fazem viagens pendulares a trabalho: Conforto, Tempo de viagem, Proximidade do ponto.

Quadro 11: Quadro Resumo Souza

Resumo dos estudos de Souza				
Atividade de Lazer		Modo Utilizado		
		Coletivo	Não-Motorizado	Motorizado Individual
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial			
	Dimensão Qualidade			
	Dimensão Econômica			
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal			
	Dimensão Econômica			
	Dimensão Qualidade			
	Dimensão Espacial			
	Dependência			

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Quando analisamos o resumo da dissertação da SOUZA (2006), os entrevistados levam em consideração as dimensões para a escolha do modo de transporte em relação

às três atividades de transporte a Dimensão Temporal (tempo de viagem, tempo de espera e frequência) e Dimensão Qualidade (conforto e segurança).

Quadro 12: Quadro Resumo Sampaio.

Resumo dos estudos de Sampaio			
Atividade de Compras		Posse de Veículo	
		Não	Sim
Atributos de Escolha Local	Dimensão Espacial		
	Dimensão Qualidade		
	Dimensão Econômica		
Atributos de Escolha Modal	Dimensão Temporal		
	Dimensão Econômica		
	Dimensão Qualidade		
	Dimensão Espacial		
	Dependência		

Fonte: Adaptado pelo Autor.

E por último, ao se fazer uma análise da dissertação de SAMPAIO (2006), verifica-se que as pessoas as quais possuem carro, levando-se em consideração as cinco atividades de lazer em relação à escolha do local, as dimensões são: Dimensão Espacial (proximidade de casa, proximidade da atividade principal) e Dimensão Qualidade (diversidade, facilidades, marca/nome). E quanto à escolha modal são: Dimensão Temporal (tempo de viagem, tempo de espera e frequência) e Dimensão Qualidade (conforto e segurança).

O estudo comparativo das três atividades (trabalho, lazer e consumo) em relação aos indivíduos motorizados individuais, levando-se em consideração todos os atributos estudados e também as dimensões, está resumido no Quadro 13, a seguir.

Quadro 13: Quadro Resumo das atividades: trabalho, lazer e consumo.

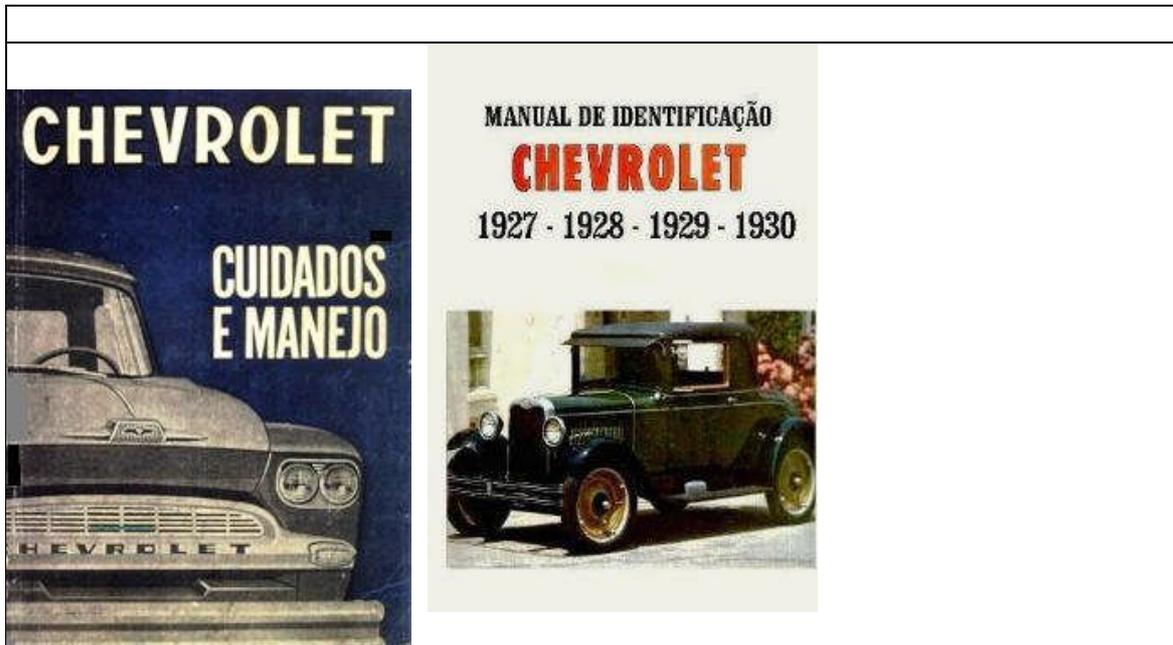
Dimensões	Atributos - Indivíduos Motorizados Individual
Dimensão Qualidade	Conforto
	Segurança
Dimensão Temporal	Tempo de viagem
	Tempo de espera
	Frequência
Dimensão Espacial	Proximidade de casa
	Proximidade da atividade principal

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Anexo C

PROPAGANDA DA GM NO DECORRER DO TEMPO⁷

Figura 11: Manuais e catálogos para revendedores.

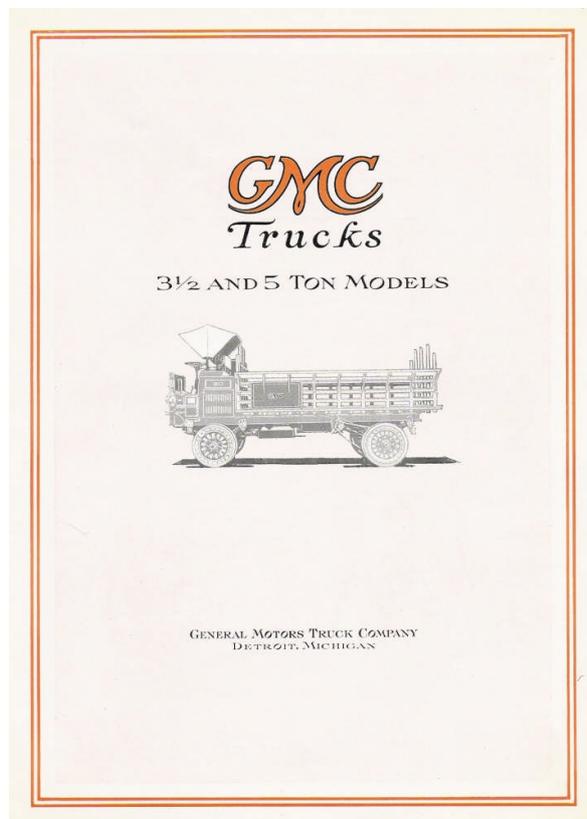


Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

⁷ Todas as fontes das figuras do anexo C, são do *site*:

Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 12: Catálogo dos caminhões da GM nos anos 1920.



Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 13: *Merchandising* na corrida de caminhões realizada em 1911.



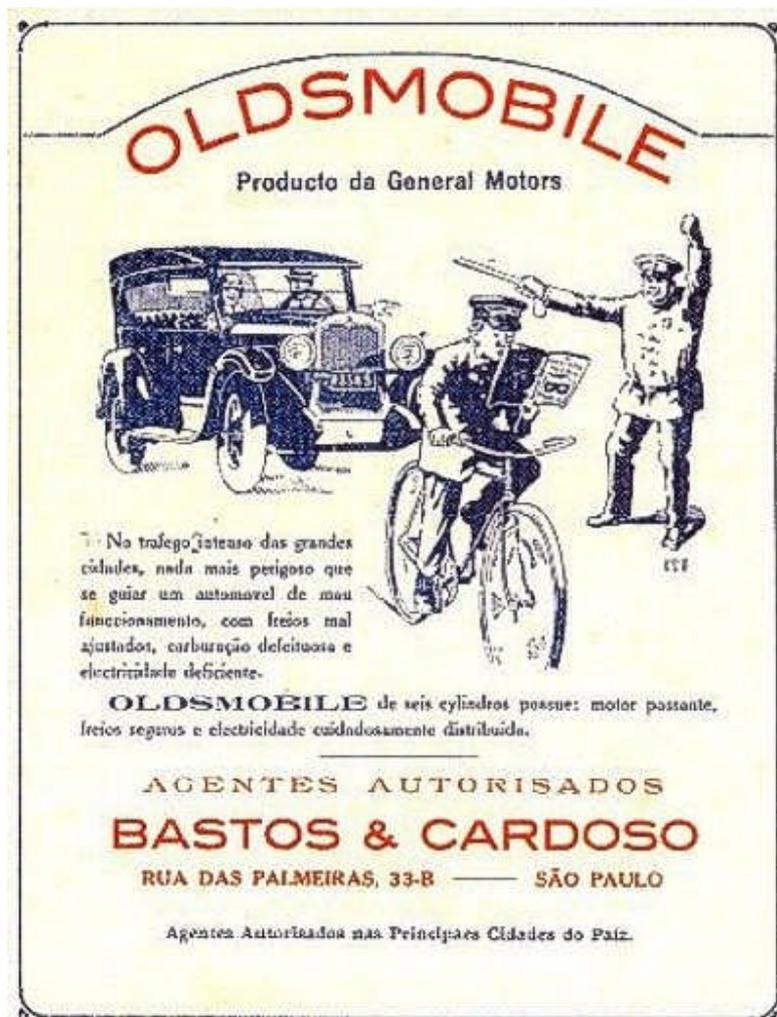
Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 14: Um veículo da GM, 1912, distribuidor da Pepsi Cola.



Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 15: Argumento de mecânica bem ajustada com reforço de ilustração bem humorada neste anúncio de 1926.



OLDSMOBILE
Producto da General Motors

Na tráfego goteoso das grandes cidades, nada mais perigoso que se guiar um automóvel de mau funcionamento, com freios mal ajustados, carburação defeituosa e electricidade deficiente.

OLDSMOBILE de seis cylindros possui: motor passante, freios seguros e electricidade cuidadosamente distribuída.

AGENTES AUTORIZADOS
BASTOS & CARDOSO
RUA DAS PALMEIRAS, 33-B — SÃO PAULO

Agentes Autorizados nas Principaes Cidades do País.

Figura 16: Diferencial do produto: Garantia de um ano, em 1928



MAIOR
MAIOR
MAIOR

Chevrolet 1928

Garantido por um Ano

A apresentação de Chevrolet 1928, com o ser o **MAIOR** Acontecimento Automotivístico do Ano, trouxe ainda uma novidade completamente desconhecida nos mercados brasileiros: o Plano de Garantia da General Motors.

Hoje, o comprador do Chevrolet 1928, além de obter o mais perfeito carro que pode ser obtido ao seu preço, recebe ainda um Certificado de Garantia da General Motors of Brazil, S.A., pelo qual ela se obriga a fornecer gratuitamente qualquer peça que — durante todo um ano de uso — tenha demonstrado qualquer defeito original de fabricação.

Vinde, portanto, examinar este novo Chevrolet, que apresenta uma verdadeira máquina de aperfeiçoamentos mecânicos, que se apresenta tão bela quanto os mais belos carros de alto preço e que — como nenhum outro carro de sua classe — é garantido por um ano (ou cinco de passaporto) contra qualquer defeito de construção.

GENERAL MOTORS OF BRAZIL, S.A.
SAMUEL CUNHA & CIA.

Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 17: A marca GM era referência dos painéis de estrada nos primórdios da mídia exterior.



Collier's, The National Weekly

PONTIAC

BUILDING FAST AND BUILDING WELL... FOR LIBERTY

NOW IN OUR 3RD YEAR of building Cadillac automobiles and aircraft engines, we are delivering more of them in twenty-four hours than we did in twenty-four days in the outset of volume production. And we had to learn the hard way—because until a European-built engine arrived at our plant none of us had ever seen a picture of this than famous engine! Since then, much has happened here at Pontiac:

We were among the first automotive manufacturers to receive the Navy "E" process, to which two stars were subsequently added for "continued excellent production." On two occasions Pontiac-built guns were officially commended for "success in action." With the cooperation of the Navy's Bureau of Ordnance, we effected design changes which not only improved combat performance but made possible substantial reductions in price. And we received five additional and extensive war production exemptions, all of which are in or ahead of schedule!

PONTIAC **DIVISION OF GENERAL MOTORS**

Now at work on six different war assignments



Light Tank
M2C Light Tank



General Motors
V-12 Engine



Medium Truck
Cavalry Truck



Naval Gun
5.14" Gun



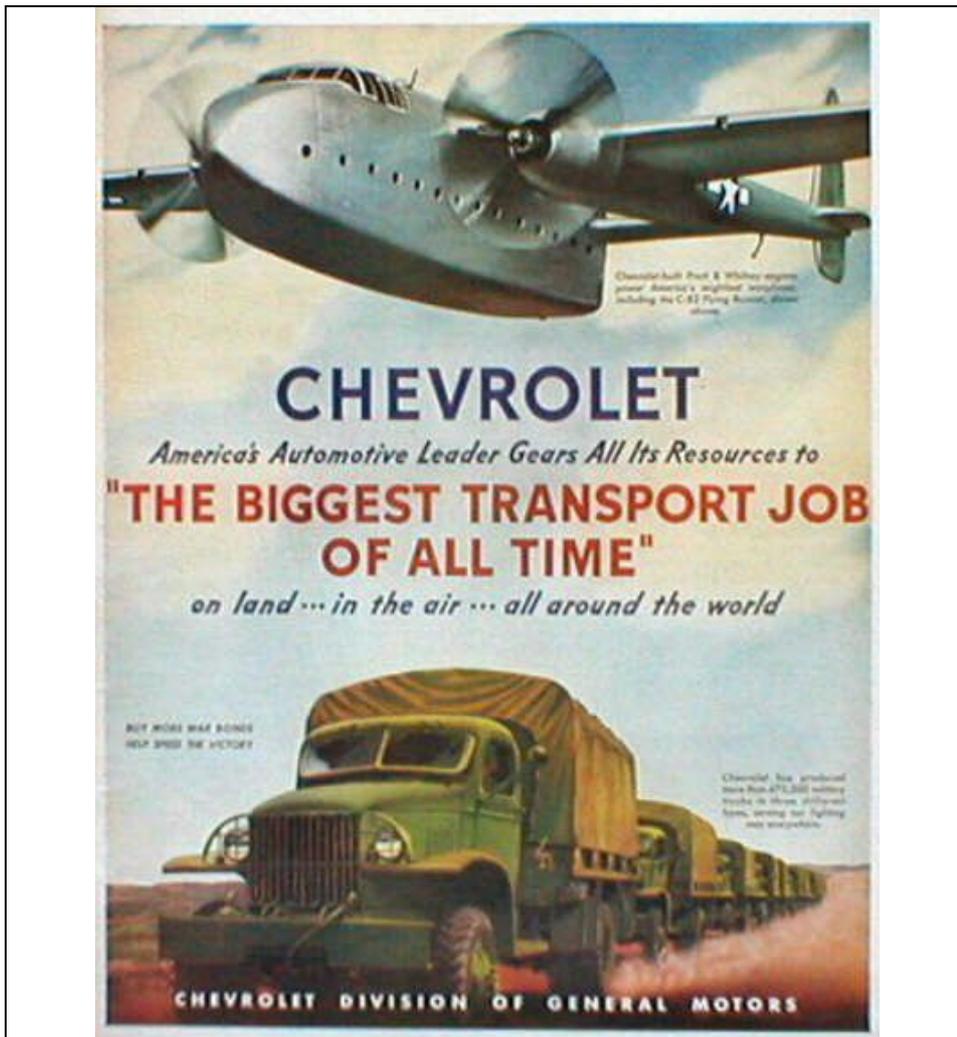
Light Tank
M2C Light Tank



Medium Truck
Cavalry Truck



BUY WAR BONDS AND
STAMPS
KEEP AMERICA FREE!



Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Durante a segunda guerra mundial a GM veiculou anúncios institucionais em todo o mundo, destacando os seus avanços tecnológicos, no contexto da guerra. Não tinha produto para vender, já que a sua linha de produção tinha o exército como prioridade.

Figura 18: No anúncio da Mac Cann conceitos de beleza e força num só veículo: o Silverado.

BONITO COMO UM AUTOMÓVEL — POSSANTE COMO UM PICK-UP DEVE

SILVERADO É no trabalho do campo que se sente a potência e robustez do novo pick-up CHEVROLET. É um verdadeiro especialista na tarefa: campo, trilhas, estradas, terrenos, mineração, usinas, trabalho e na estrada, sempre trabalhando confortavelmente e economizando. E faz tudo com economia... proporcionando maior produtividade. Veja como é o novo CHEVROLET: motor com sistema de Filtragem Total do óleo de motor - V, injeção eletrônica a 6000 km/h. Motor subaru mais potente e econômico montado no Brasil; pedais de freio e aceleração superiores; suspensão e eixo motor parafusado; injeção em nova posição. E mais: o diferencial novo... o novo motor CHEVROLET de 142 HP e 6 cilindros em linha!

CHEVROLET

o mais moderno e potente já construído no Brasil!

PRODUTO DA GENERAL MOTORS DO BRASIL S.A.

1000 km/h

Novo sistema de injeção eletrônica, independentemente, para o motor e para a transmissão. Também de novo, o motor de 142 HP e 6 cilindros em linha.

Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 19: Anúncio da Mc Cann para as baterias Delco publicado em 1961



DUPLAMENTE MELHOR!

NOVA DELCO
sêco-carregada

1 - só é ativada na sua frente: não perde carga enquanto espera ser vendida!
2 - dura mais tempo: possui o exclusivo elemento Batrolife, que reduz a autodescarga!

Na próxima vez que trocar a bateria, exija a Nova Delco Sêco-Carregada, com certificado de garantia da

GENERAL MOTORS DO BRASIL S.A.

The advertisement features a black and white photograph of a hand pouring liquid from a bottle labeled 'DELCO' into a funnel placed over a battery cell. Below the photograph, the text 'DUPLAMENTE MELHOR!' is written in red. The main headline 'NOVA DELCO sêco-carregada' is in large red letters. To the left, there is a small image of a Delco battery and a bottle of electrolyte. To the right, there are two numbered points in a list, followed by a short paragraph and the GM logo. At the bottom right, the text 'GENERAL MOTORS DO BRASIL S.A.' is printed in red.

Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 20: "Força e luxo" no lançamento do Opala em 1969/1970.

Este é o Chevrolet Opala 1969

Calmamente, profundamente. Respire o Chevrolet Opala. Pense no que ele representa, no que lhe dá: o conforto, a confiabilidade, a carterização, a camuflagem. Sinta sua potência e seu acabamento Chevrolet. Sinta seu torque e seu manejo fácil e seguro. Sinta você dentro do automobilístico, que tem qualidade Chevrolet na estroica e na mecânica. Sinta o carro certo para você. Sinta o Chevrolet profundamente. E seja o primeiro a dizer na última página.

Sinta o Chevrolet Opala

1969

1969

1969

Com um motor de 131 HP e 4.400 cc, o 88 pode correr a quase 170 km/h. O Gran Luxo vai agrader a que gosta de sofisticação.

A FORÇA E O LUXO DOS NOVOS OPALAS

TESTE EXCLUSIVO

Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 21: O utilitário da GM em campanha dos anos 1970.



Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Um dos anúncios da campanha da DPZ, criação de Washington Olivetto e Francesc Petit, comemorativa dos 50 anos da GM no Brasil (1975). O poeta e compositor Vinícius de Moraes era um dos protagonistas.

Figura 22: O carro da família. Destaque para o espaço interno e referência de qualidade de vida.

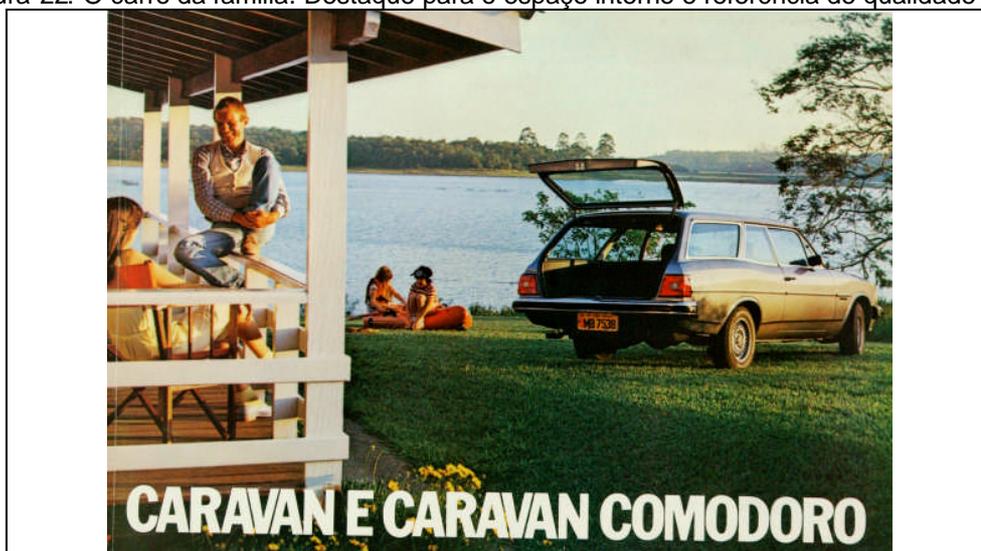


Figura 23: Tema carnavalesco para destacar o sucesso do Monza.



Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Figura 24: O Monza, um carro especial. Primeiro plano num belo cenário



Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Interação com a diagramação das matérias nos jornais em campanha da Salles Chemistri, agência do Grupo Publicis. para mostrar a facilidade de pagamento do novo Vectra.

Figura 25: O anúncio de oportunidade (tremido) da Salles Chemistri para a GM em 2007 logo após o abalo sísmico que atingiu SP.



Fonte: Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1681.html>>. Acesso em: 10 out. 2008.