PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Hygino Canhadas Belli

Setor automotivo brasileiro: um estudo sobre a oferta e demanda no segmento das picapes médias

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÀO

São Paulo

2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Hygino Canhadas Belli

Setor automotivo brasileiro: um estudo sobre a oferta e demanda no segmento das picapes médias

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÀO

São Paulo

2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Hygino Canhadas Belli

Setor automotivo brasileiro: um estudo sobre a oferta e demanda no segmento das picapes médias

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÀO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração e Planejamento pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação do Prof. Doutor Alexandre Luzzi Las Casas.

São Paulo
2008

Banca Examinadora

_____

_____

_____

Agradecimentos

Ao professor Dr. Alexandre Las Casas pela sua orientação neste trabalho, pela sua relevância no meio acadêmico e suas contribuições para o estudo do marketing.

Ao professor Dr. Carlos Osmar Bertero, por ter tido o prazer de assistir as suas aulas e também por contribuir para a execução desse trabalho.

Ao corpo docente do programa de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

A minha família, que por muitas vezes se privou da minha presença para que este trabalho fosse realizado.

Aos meus pais, Juarez e Eni, que sempre me incentivaram nos estudos e por serem um exemplo tanto na vida pessoal quanto profissional, representando uma fonte de inspiração e motivação mais do que nunca nessa etapa tão almejada em minha vida e pelos conselhos durante toda a minha vida, sou eternamente grato, graças a vocês, sou a pessoa que sou hoje.

A minha irmã Juliana, pessoa a quem admiro, sendo modelo de profissionalismo e dedicação no meio acadêmico.

Aos meus avós maternos, Fernando (*in memorian)* e Vitória, e avós paternos, Olympio (*in memorian)* e Maria, por todo amor e carinho despendido durante suas vidas e até hoje, por sempre acreditarem em mim.

Ao meu tio Enos, por compartilhar e acompanhar os meus 4 anos de mestrado.

Ao meu tio Enéas, pela ajuda e companhia no tempo que morei em São Paulo.

Aos tios Márcio e Márcia, por servirem de incentivo no meio acadêmico, sempre compartilhando comigo suas experiências em seus respectivos mestrados.

Aos tios Célio e Marli, por incentivarem e torcerem pela conclusão desse trabalho.

A Clara, pela compreensão, carinho, respeito, admiração e incentivo para que esse trabalho fosse realizado.

Aos funcionários, alunos e colegas professores da UNIFEOB de São João da Boa Vista, que sempre torceram por mim, contribuindo para que esse trabalho fosse finalizado.

Aos funcionários da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo sem exceção.

Ao Jornalista Luis Bartolomais Júnior, pela abertura das portas para que eu pudesse obter informações com as montadoras.

Ao executivo da FORD do Brasil, Antonio Baltar Júnior, pela atenção e profissionalismo no fornecimento de informações para este trabalho.

Aos amigos, Paulo, Renato, Edney, Fernanda, José Ferreira, Carlos Alexandre, Sabrina, Fabiana, César, Kleber e Gustavo, pelo incentivo, carinho e respeito durante todos esses anos.

E por fim, a Deus, por ter me dado a oportunidade de ter (e ter tido) as pessoas acima citadas em minha vida, e também pela oportunidade e força para concluir mais uma etapa em minha vida, sendo que até hoje a etapa de maior dificuldade, porém de grande realização.

MUITO OBRIGADO!

Dedico este trabalho a:

Meus pais, Juarez e Eni, minha irmã, Juliana, meus avós maternos Fernando (*in memorian)* e Vitória e paternos, Olympio (*in memorian*) e Maria.

Sumário

Resumo.....12
Abstract.....14

Introdução.....15
O Problema da Pesquisa.....18
Objetivos.....22
Justificativa da Pesquisa.....23
Pressupostos da Pesquisa.....26
Metodologia.....27
A Justificativa do Estudo de Caso.....28
A Amostra.....28
Coleta de Dados.....29

Capítulo 1 – Histórico da Indústria Automobilística Nacional

1.1. O Nascimento da Indústria Automobilística Nacional.....31
1.2. Desempenho da Indústria Automobilística Nacional.....37
1.3. A Estrutura do Mercado de Automóveis.....43

Capítulo 2 – Estratégia: Conceitos e Tipologias

2.1. Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil.....45
2.1.2. Tipos de Estratégia.....47
2.2. Estratégia: Conceitos.....48
2.3. Tipologias Estratégicas.....51
2.3.1. Estratégias Competitivas Genéricas.....51
2.3.1.1 Liderança em Custo.....53
2.3.1.2. Diferenciação.....53
2.3.1.3. O Enfoque.....54

2.3.1.4. O Meio-Termo.....55
2.4. As Disciplinas de Valor.....55
2.4.1. A Disciplina da Excelência Operacional.....57
2.4.2. A Disciplina da Liderança em Produtos.....58
2.4.3. A Disciplina da Intimidade com o Cliente.....59
2.5. O Modelo Delta.....60
2.5.1. A Amarração.....62
2.5.2. O Melhor Produto.....63
2.5.3. Soluções Totais para o Cliente.....65
2.5.4. O *Lock-In* do Sistema.....67

Capítulo 3 – Segmentação de Mercado.

3.1. A Idéia da Segmentação de Mercado.....70
3.2. Objetivos da Segmentação de Mercado.....71
3.2.1. A Segmentação de Mercado como Estratégia.....72
3.3. Segmentação de Mercado: Conceitos.....73
3.4. Tipos de Segmentação de Mercado.....79
3.4.1. Segmentação de Mercado Geográfica.....81
3.4.2. Segmentação de Mercado Demográfica.....81
3.4.3. Segmentação de Mercado por Benefício.....82
3.4.4. Segmentação de Mercado Socioeconômica.....82
3.4.5. Segmentação de Mercado por Grau de Utilização.....82
3.4.6. Segmentação de Mercado Psicográfica.....83

Capítulo 4 – O Mercado das Picapes Médias: O Caso General Motors.

4.1. A Evolução da Indústria.....85
4.2. A Origem das Picapes Médias.....90
4.3. O Produto Picape no Brasil.....92
4.4. Os Concorrentes.....96
4.5. O Desempenho do Mercado de Picapes.....98

4.6. O Perfil dos Consumidores de Picapes.....109
4.7. Ilustração do Desempenho do Mercado de Picapes Médias.....115
4.8. Considerações Finais sobre o Mercado das Picapes Médias.....119

Considerações Finais.

Recomendações Para Trabalhos Futuros.

Anexo

Referências Bibliográficas.

Resumo.

O automóvel, além de ser adquirido pelo seu valor de uso, outros valores estão embutidos na sua aquisição, como por exemplo, fatores emocionais e também por preferências e estilos distintos.

Assim, tanto no Brasil quanto no resto do mundo, o automóvel possui grande importância na formação da riqueza, sendo objeto de análise para fornecimento de dados para análise de desempenho da economia.

Dessa forma, como a competição acontece em seus diversos níveis, é necessária a adoção de algumas estratégias por parte das empresas que competem nessa atividade.

Para que essas estratégias sejam implementadas visando à sustentabilidade do negócio, é preciso que a empresa tenha alguma vantagem em relação aos seus concorrentes na indústria em questão. Vantagem pode significar qualidade do que está adiante ou superior, e é essa a questão chave para se obter os objetivos almejados e permanecer competitivamente na indústria.

Elemento fundamental para que as empresas direcionem seus esforços de marketing, o mercado sinaliza suas necessidades e, para que tais sejam atendidas e ou supridas, cada empresa individualmente adotará estratégias com base nos seus recursos e da maneira que ela interpreta os sinais do mercado.

Em oligopólio, as estratégias são semelhantes pelo fato de existir interdependência entre as empresas, sendo que essa estrutura nos proporciona um vasto campo para o estudo e pesquisa acadêmica.

O presente trabalho trata as relações entre a oferta e a demanda, que através das estratégias adotadas pelas empresas no segmento de mercado das picapes médias, é o foco para a ilustração da maneira como as empresas direcionam seus esforços de marketing para suprir as necessidades do

mercado. A escolha do produto deve-se às peculiaridades do segmento no Brasil, que são os diferentes fatores que levam à sua compra, diferente dos demais países onde é produzido e comercializado.

Abstract

The automobile besides been bought by his use value, another values must be considered in his acquisition for example, emotional reasons and also distinct styles and preferences.

In this manner, as much in Brazil as in the whole world, the automobile has big importance in wealth formation, being object of analysis to supply information or economic performance.

Thus, the competition happens in many levels, it's necessary to adopt some strategies by the firms in the industry.

For these strategies being implemented aiming business sustainable, is necessary the firm has some advantage from another firms in the industry. Advantage means upper, and it's the key question to obtain success and remain as a competitive firm in the industry.

Principal element to drive the marketing efforts in the industry, the market shows his needs to be supplied, as much as the firms individually will adopt strategies based on his resources, in the best manner as it comprehends the market signals.

In oligopoly, the strategies are very similar because there are interdependency between the firms in this structure giving us a wide field to explore for academic research.

This dissertation will deal the relation between supply and demand through the adopted strategies by the firms at the medium size pick-ups segment to illustrate the marketing efforts to provide the market needs. The reason of the medium size pick-ups choice is because the peculiar of the segment in Brazil and different from other countries when it is manufactured.

Introdução.

Além de ser um meio de transporte mais utilizado, o automóvel tanto no Brasil quanto no resto do mundo é símbolo de *status* e diz muito sobre seu usuário e ou proprietário.

Cada pessoa traz consigo toda uma bagagem acumulada, desde seu nascimento, seus hábitos, suas idiossincrasias, preferências etc. Dessa forma, o que move cada indivíduo a consumir e almejar posições ao longo de sua vida, varia de pessoa para pessoa, pois cada um possui um ponto de vista, uma expectativa diferente em relação a algo.

O comportamento do homem no que se refere a sua auto-realização, segundo Maslow (1943), seria o patamar mais elevado e mais difícil de atingir ao longo da vida, pois mesmo possuindo diversas características em comum com todos os homens, cada um possui características que lhes são peculiares, sendo que para cada um, a busca da auto-realização dá-se de maneira diferente e também atrás de coisas diferentes, devido à complexidade do ser humano.

Sendo assim, o ser humano, com seus desejos infinitos, faz com que sejam criadas soluções para satisfazer suas vontades e expectativas.

No mundo automotivo, por ser a princípio um universo tipicamente dominado pelo sexo masculino, a escolha de um automóvel “x” ou “y” diz muito em relação às necessidades e ou desejos de seus proprietários.

A teoria econômica do comportamento do consumidor diz que todas as escolhas são racionais e o consumidor escolherá a opção que lhe proporcionará o maior nível de utilidade. Partindo dessa premissa, cada veículo representa para seu dono alguma utilidade, seja ela pelo seu valor de uso ou por outros motivos psicológicos, como, por exemplo, o *status*.

Este trabalho mostra, através do segmento das picapes médias no Brasil, os fatores que motivam a sua existência, fazendo uma análise entre o que os consumidores esperam do produto e o que eles encontram.

Se comparado com os outros segmentos da indústria (o segmento dos carros de 1000 cilindradas chamados populares, que é o mercado de massa, correspondem a mais de 70% das vendas), o segmento das picapes é um segmento pequeno, como pois devido a fatores como preço e características do produto, faz com que o público-alvo seja mais restrito, entretanto, as empresas empenham-se em direcionar seus esforços para cada vez mais oferecer aquilo que o mercado deseja.

A estrutura deste trabalho está composta por 5 capítulos. O capítulo 1 está dividido em 3 partes. Na primeira parte, é feito um histórico do nascimento da indústria automobilística nacional. A segunda parte, mostra o desempenho da indústria automobilística nacional e a terceira segue a definição de oligopólio, estrutura que está situada a indústria de automóveis.

O capítulo 2 está divido em 3 partes. A primeira parte é uma revisão bibliográfica sobre a evolução do pensamento estratégico. A segunda parte trata sobre a definição do conceito de estratégia e a terceira e última parte trata sobre os tipos de estratégia existentes.

O capítulo 3 faz uma revisão bibliográfica sobre a segmentação de mercado. A primeira parta deste capítulo, apresenta a idéia da segmentação, juntamente com seus objetivos e sua relação com a administração de marketing. A segunda parte, apresenta os conceitos e os tipos de segmentação de mercado.

O capítulo 4 é dedicado à apresentação do objeto de estudo que é o produto picape média, onde serão apresentados dados do setor, dados dos concorrentes e também dados sobre seus consumidores, realizando uma apresentação de um estudo de caso da General Motors do Brasil, (ou como a GM adotou como marca a ser trabalhada na América do Sul) Chevrolet do

Brasil e também de uma rápida apresentação sobre alguns pontos pertinentes em relação à evolução da indústria.

A primeira parte do capítulo composta por 4.1 mostra a evolução da indústria, apresentando o modelo do ciclo de vida do produto para ilustrar o surgimento e a evolução do mercado das picapes médias no Brasil. Os pontos 4.2 e 4.3, será apresentado a origem do produto, ou melhor, o conceito picape média. A segunda parte do capítulo composta por 4.4, 4.5 e 4.6, é dedicado à apresentação dos concorrentes e dados sobre o desempenho do mercado. Na terceira e última parte composta pelos itens 4.7 e 4.8, serão apresentadas as considerações finais do estudo de caso.

A última parte que é composta pelas considerações finais, é apresentado o *framework,* visando contribuir para o estudo marketing estratégico, conforme proposto nos objetivos deste trabalho, e também as considerações finais sobre o estudo de caso apresentado.

O Problema da Pesquisa.

Na década de 1950, graças ao plano de metas de Juscelino Kubitscheck, o Brasil intensificou suas ligações com o capital estrangeiro. Devido a esse plano desenvolvimentista, que tinha como lema “cinqüenta anos em cinco”, o país pôde alavancar seu crescimento e desenvolvimento econômico. A história da indústria automobilística brasileira cria-se nesse período e, desde então, como acontece nos demais países, também ganhou notoriedade e relevância no cenário econômico local e, também, nesse início de século XXI, global. “O automóvel virou sinônimo de progresso e tornou-se o carro chefe da nação” (ARBIX e ZILBOVICIUS 1997, p.07). Nesse período, poucas empresas concorriam nessa indústria. Havia a predominância dos veículos importados, pois nessa época o país estava se desenvolvendo.

Com o surgimento da indústria automotiva no Brasil em seu início foi através de barreira tributária, onde se começou a produzir o que antes era importado. O desenvolvimento desse setor foi de suma importância para o desenvolvimento do país.

No início do século, apenas pessoas que dispunham ou usufruíam de uma condição social privilegiada podiam ostentar um automóvel, símbolo de ascensão social e poder. Tal fato fica claramente evidenciado em qualquer filme, seriado ou telenovela que têm como cenário esse período, isso fica claramente evidenciado.

Segundo Castaréde (2005), há vários segmentos do mercado de luxo, que o homem deseja, pois isso representa uma ascensão social, ou seja, isso o destaca dos demais na sociedade de consumo que se instaurou no mundo todo, graças ao sistema capitalista.

Por segmentos, o autor define quais são os principais produtos que o homem desejaria, não por ordem de importância, mas sim, como será tratado adiante, produtos a serem analisados conforme os desejos do consumidor. Os segmentos são: (i) uso pessoal: alta costura, perfumes, jóias cosméticos,

acessórios de moda, relojoaria (ii) transporte: automóveis, motocicletas, iates, aeronaves particulares (iii) lazer: esportes, clubes, hotéis (iv) habitação: residências, decoração de luxo como quadros e tapeçaria (v) serviços de mesa: cristais, prataria e louça (vi) alimentação: champanhes, vinhos e destilados, comidas finas, restaurantes de luxo.

Após a época do milagre econômico, a indústria automobilística nacional teve um crescimento de quase 140% quanto ao seu faturamento e 120% no aumento de produção, nas décadas seguintes vários fatores influenciaram no desempenho desse setor e nas estratégias adotadas pelas montadoras aqui instaladas.

As crises da década de 1980, o fator da globalização (entende-se como a abertura comercial dos anos 1990 de Collor) influenciaram muito no comportamento do setor automotivo, implicando em uma mudança radical nos processos e produtos. Toda ruptura traz consigo mudanças em diversos níveis (tecnologia, mercados etc.). Em um primeiro momento, os impactos causados em virtude dessas mudanças, foi o aumento do desemprego pelo sucateamento das linhas de produção e também uma redução na atividade produtiva. A médio prazo, os benefícios resumem-se em um oferta com maior qualidade, processos mais eficientes, firmas mais eficientes, ganhos de escala e aumento da competição.

O aumento da competitividade faz com que o mercado usufrua de uma oferta coerente com a demanda, pelo fato de que com a globalização, o mercado ficou mais exigente.

As empresas adotam estratégias para atender essa demanda bem como as exigências, visando sempre gerar valor e satisfação aos clientes. Assim, as estratégias adotadas pelas firmas são inúmeras, dadas as condições do ambiente externo e interno às organizações.

Sandroni (1999, p. 222) define a estratégia como a maneira de agir das empresas dentro de uma perspectiva temporal ou em decorrência da análise

de uma determinada conjuntura. Dentro desse conceito, o autor mostra que as estratégias podem apresentar as seguintes características: (i) Estratégia tradicional, (ii) Estratégia dependente, (iii) Estratégia oportunista, (iv) Estratégia ofensiva, (v) Estratégia defensiva e (vi) Estratégia imitativa.

Segundo Cabral (1998) por ser um termo abrangente, pode-se apresentar um paradoxo, dada a necessidade de integrar-se uma série de teorias e enfoques.

Mintzberg e Quinn (1991), dizem que dependendo do contexto que se emprega a estratégia, pode significar políticas, objetivos, táticas etc, enquanto Thompson Jr. e Strickland III (2000), definem a palavra estratégia como um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais para se obter um melhor desempenho da empresa.

Chandler (1962), por sua vez, define a estratégia sendo como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa juntamente com a adoção de ações adequadas para atingir os objetivos. Katz (1970) define estratégia como a relação entre a empresa e o meio ambiente, entre sua situação atual (situação estratégica) e uma situação futura (planejamento estratégico) que são um conjunto de objetivos a ações a serem tomadas para se atingir os objetivos previamente traçados. Mintzberg (1988a) diz que estratégia é uma força mediadora entre a organização e o meio ambiente.

Porter (1980) define a estratégia competitiva como uma ação ofensiva ou defensiva para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (Cinco forças de Porter) e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Antes de entrar em um mercado, ou melhor, antes de tomar alguma decisão, é necessário que a empresa saiba as respostas de três questões chaves para se iniciar em um mercado competitivo e dinâmico, que seriam: onde a empresa deve competir, com que produtos e serviços devem concorrer nesse mercado e por fim, como a empresa pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, a estratégia é um elemento importante e decisivo para definir como as firmas irão competir e com qual intensidade se dá a competição entre as mesmas.

A necessidade de se criar vantagens competitivas é de fundamental importância para que uma empresa se sustente dentro da indústria. Para Aaker (2001) a criação de uma vantagem competitiva sustentável dá-se através da identificação de quatro pontos-chave: (i) O modo que a firma compete, (ii) As bases da competição, (iii) Onde a firma compete e (iv) Com quem a firma compete.

A definição de estratégia desdobra-se em diversos conceitos, porém pode-se capturar a sua essência como sendo a ação tomada dado um objetivo, sendo ele de curto, médio ou longo prazo, seus pontos fortes sustentem-se ao longo do tempo, dado o posicionamento escolhido pela firma.

As picapes médias, no Brasil, representam uma pequena parcela dentro do setor automotivo como um todo, porém é um que setor possui características peculiares e seus consumidores são um pouco diferente dos consumidores dos outros tipos de automóvel.

Visto que o setor automotivo brasileiro tem um volume de produção de 2,5 milhões de veículos novos produzidos a cada ano, será que a oferta de picapes médias está coerente com as exigências da demanda no mercado brasileiro?

Objetivo Geral.

O objetivo geral do trabalho é analisar se a oferta do produto está coerente com a demanda do mercado, no setor automotivo brasileiro considerando as estratégias e construindo um *framework*, tendo como objeto de estudo o segmento das picapes médias.

Quanto aos objetivos específicos propostos são:

- Identificar as estratégias de marketing adotadas pelas firmas no segmento das picapes médias, tendo como foco apenas o produto picape.

- Contribuir para o estudo do marketing estratégico construindo um *framework* com o posicionamento estratégico quanto ao produto de cada firma.

Justificativa da Pesquisa.

Face aos fatos que mudaram a maneira das organizações a tomarem decisões por estarem em um ambiente cada vez mais competitivo, a rivalidade e ou competição em um setor é alterada a cada momento, proporcionado também pelos livres fluxos de capitais, dada à globalização da produção e principalmente do capital.

Conforme um mercado vai se tornando maduro, as margens de lucro ficam comprimidas e a rivalidade entre as firmas é crescente. A maneira que cada firma situada na estrutura oligopólio age para obter uma vantagem competitiva, determina como as outras firmas rivais irão reagir. Com isso, a amortização de um projeto, os retornos dos investimentos ficam menores e com um prazo mais dilatado. O ciclo de vida de um produto, dependendo da tecnologia empregada, também fica reduzido.

As mudanças sofridas no lado da produção, ou da oferta da indústria são em conseqüência das exigências do mercado consumidor, com uma maior gama de produtos, seu poder de barganha, segundo Porter (1980), é maior ou aumenta, mas isso também é proporcionado graças ao aumento da rivalidade entre as firmas.

Fatores como a renda, preferência do consumidor, presença ou ausência de bens substitutos e complementares, faz com que a demanda por qualquer produto sofra alterações em seu comportamento ao longo do tempo. De maneira idêntica, acontece com os automóveis refletindo diretamente no comportamento e ou atitudes estratégicas adotadas pelas firmas nessa indústria. A abertura comercial, proporcionada pelo ex-presidente da República, Fernando Collor de Melo no início dos anos 1990, fez com que a indústria automobilística nacional sofresse com a concorrência de produtos importados, resultando em alguns casos como a extinção de algumas firmas como o caso da GURGEL, em 1996.

A Globalização em um primeiro momento foi um fator determinante para uma mudança da postura estratégica das empresas quanto ao produto a ser oferecido no mercado nacional, tendo como proposta de algumas montadoras oferecer os mesmos produtos (ou modelos muito semelhantes) oferecidos em outros mercados do mundo.

Em um segundo momento, que será explanado ao longo desse trabalho, o fenômeno da globalização será tratado em um segundo plano ou com uma menor relevância, pelo fato de que existem diferenças substanciais entre o mercado brasileiro e os mercados europeu e americano, quando se refere à questão dos automóveis como tributação incidente no processo produtivo e ou na comercialização dos mesmos, preferência e principalmente a renda de cada país.

Este trabalho procura identificar as estratégias adotadas, quanto ao produto picape média, dentro da estrutura oligopólio, criando uma vantagem competitiva, sendo essa em uma observação inicial, o ponto determinante para sua liderança no mercado.

O mercado das picapes médias e *SUV's* (*Sport Utility Vehicle*) cresceu muito e ou desenvolveu-se ao longo da década de 90, fazendo com que se tornasse um segmento de mercado muito lucrativo para as montadoras. No Brasil, por termos uma distribuição de renda não tão homogênea quanto os países ricos e para efeito de comparação os EUA, faz com que o mercado das picapes médias e *SUV's* ofereçam produtos de alto valor agregado, destinado à classe média alta em que a elasticidade preço e renda não são muito altas, fazendo com que o preço em um primeiro momento não seja fator determinante para a competição entre as montadoras nesse mercado.

O motivo da escolha desse segmento particular dá-se pelo fato de que é um segmento novo no mercado brasileiro, tem oficialmente 10 anos do ponto de vista da produção em escala. Esse segmento comparado ao resto da indústria é pequeno, não existindo até hoje um estudo que analisa a sua oferta e a sua

demanda desse segmento específico, sendo essa a motivação principal para a realização desse trabalho.

Os estudos existentes encontrados na pesquisa no setor de automóveis no Brasil,foram sobre mercados de veículos populares de grande volume de vendas e baixo valor agregado, ou seja, um mercado de massa e também sobre o comportamento da elasticidade-preço da demanda e elasticidade-renda no mercado de automóveis no Brasil.

Justifica-se a relevância desse trabalho, visando a contribuir para o estudo do marketing estratégico, analisando-se um segmento até então inédito.

Pressupostos da Pesquisa.

Conforme mencionado anteriormente, a baixa elasticidade-preço e alta elasticidade-renda no segmento das picapes médias faz com que o preço não seja fator determinante para um cliente optar por um modelo ou por outro.

Em mercados oligopolizados, a concorrência extra-preço dá-se através da diferenciação, existindo uma interdependência entre as firmas concorrentes, sendo esse fato da teoria econômica e administrativa. O trabalho parte dos seguintes pressupostos:

A concorrência extra-preço nessa indústria é a diferenciação pela marca: esse pressuposto diz que a marca como elemento de diferenciação e vantagem competitiva é aplicável no segmento das picapes médias.

O Produto Pioneiro possui Vantagem Competitiva: esse pressuposto diz que a estratégia em ser o primeiro entrante nesse mercado, faz com que seja diferencial competitivo, sendo que o pioneirismo possa suprir as necessidades da demanda em um determinado momento, mas não ao longo do tempo.

As Conclusões se Aplicam ao Mercado e Produto em Questão, não para toda a Indústria devido às peculiaridades do produto e do mercado: esse pressuposto diz que dada as peculiaridades do segmento em questão, afirma-se que os pontos apresentados são aplicáveis às especificidades do produto e cliente em questão, mas não para toda a indústria e para todos os mercados.

A Inovação é Constante: esse pressuposto diz que a inovação é um diferencial competitivo e que a demanda desse segmento específico é exigente quanto ao pioneirismo das inovações aplicadas ao produto picape.

A discussão dos pressupostos será mostrada através da construção do *framework*, proposto nos objetivos específicos desse trabalho.

Metodologia.

O estudo deste trabalho será conduzido através da metodologia do estudo de caso.

Segundo Michel (2005, p55) a metodologia do estudo de caso permite o entendimento de determinados fatos sociais. E ainda, segundo a autora, “Trata-se de uma técnica de pesquisa de campo que se caracteriza por ser o estudo de uma unidade, ou seja, de um grupo social, uma família, uma instituição, uma situação especifica, empresa, entre outros, com o objetivo de compreendê-los sem seus próprios termos”. Dessa forma, o estudo de caso ainda permite a reunião do maior número de informações, utilizando-se variadas técnicas de coleta de dados.

A autora sugere ainda que o estudo de caso apresenta como vantagem possibilitar uma penetração na realidade social, o que não é possível através do método quantitativo (MICHEL, 2005 p.55).

Para Fachin (2001, p.43) a principal função do método do estudo de caso é explicar a sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social e geralmente estes relacionam-se com múltiplas variáveis.

Ainda como apresentação da metodologia do estudo de caso, segundo Yin (2005, p.33), o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. O autor coloca, ainda, que a adoção do método do estudo de caso como estratégia de pesquisa, compreende um método que abrange tudo, desde o planejamento, coleta de dados a das abordagens específicas à análise dos mesmos.
Yin (2005, p.33) ainda coloca que essa metodologia não é uma tática para se coletar dados, tampouco uma característica de planejamento, mas sim, uma estratégia de pesquisa abrangente.

A Justificativa do Estudo de Caso.

Segundo Yin (2005, p20) o estudo de caso é utilizado em diversas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, entre outros. Assim, pelas definições apresentadas na justificativa da pesquisa e pelo perfil do trabalho a ser realizado, a metodologia do estudo de caso justifica-se, pois para a compreensão do mercado de picapes médias e consequentemente das estratégias adotadas pelas montadoras, mostra de uma maneira abrangente e consequentemente permitirá a futuros trabalhos, um estudo mais aprofundado das especificidades levantadas pela pesquisa realizada.

A Amostra.

A amostra pode ser definida, segundo Sandroni (1999, p. 25), como “conjunto de técnicas estatísticas que possibilita, a partir do conhecimento de uma parte (a amostra), obter informações sobre o todo (universo)”.

Segundo Spiegel (1993, p.01) a amostra pode ser definida como uma pequena parte da população ou universo.

Assim, o universo que compõe a amostra desse trabalho, são 5 montadoras que atuam de maneira ativa no mercado, que aqui são consideradas como as que possuem produtos com relevância em volume de vendas no mercado do produto em específico. Não serão consideradas as vendas referentes às picapes pequenas derivadas de carros de passeio e nem das picapes grandes voltadas para o trabalho pelo fato de possuírem grande capacidade de carregamento de carga e dimensões maiores, pois não são foco do trabalho, tampouco apresentam-se como concorrentes das picapes médias, pois o público desse tipo de veículo não se assemelha ao perfil do comprador das picapes médias.

Do ponto de vista da oferta, serão relacionadas aqui todo o universo composto pelas 5 montadoras, mas do ponto de vista do universo do consumidor, apenas

uma pequena parcela desse universo foi utilizado como suporte à pesquisa realizada, comprovando o que as montadoras fazem do ponto de vista da estratégia adotadas pelas mesmas.

Coleta de Dados.

Os dados utilizados para a realização desse trabalho, foram separados em duas partes ou em duas etapas. A primeira etapa, a coleta com base nos dados secundários fornecidos pelos órgãos oficiais do setor. A segunda etapa da coleta de dados, destinada à busca de informações dos consumidores sobre o produto de estudo, como um suporte aos dados colhidos anteriormente.

O motivo de uma dupla coleta de dados foi apenas para auxiliar na apresentação e explanação das estratégias adotadas pelas montadoras quanto ao produto picape média.

Como instrumento de coleta de dados do trabalho, foi utilizado como fonte de dados a ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) pelo fato de ser o órgão responsável pela coleta e fornecimento dos dados sobre o setor e da FENABRAVE (Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores), que mostra os dados referentes à distribuição dos veículos, com base nos dados fornecidos pela ANFAVEA. A razão da escolha dessas instituições dá-se pelo fato delas serem representantes oficiais do setor quanto ao fornecimento dos dados e pela legitimidade perante a sociedade, imprensa especializada e pelas próprias montadoras.

Os dados complementares foram colhidos através de um questionário, enviado aos proprietários dos veículos em estudo para obter informações sobre o produto e desempenho do mesmo referentes a aspectos qualitativos, através da análise dessa amostra, obtendo informações de forma imparcial. Dessa maneira, é eliminada qualquer parcialidade do autor da pesquisa, permitindo, também, a identificação de pontos até então impensados pelo mesmo, pois a metodologia do estudo de caso possui um perfil abrangente.

O resultado da metodologia proposta será mostrada no capítulo 4, com a apresentação do produto e do mercado das picapes médias com o caso da General Motors do Brasil com o produto Chevrolet S10.

Capítulo 1 – Histórico da Indústria Automobilística Nacional

1.1. O Nascimento da Indústria Automobilística Nacional

A gênese da indústria automobilística brasileira deu-se em 1919 com a instalação da Ford. Após, vieram a General Motors, em 1925, a Volkswagen, em 1952, e a Mercedes-Benz, em 1953 com suas fábricas de caminhões, mas todas essas empresas dependiam das importações para que seus produtos pudessem ser montados localmente.

O motivo pelo qual Ford e General Motors montavam seus produtos com as peças importadas justificava-se "....principalmente porque o transporte do equipamento desmontado era mais barato e porque as decisões de mercado, como cor e o estilo da carroçaria acomodavam-se melhor localmente". (DEAN, 1991; 121).

"No período da segunda guerra mundial, o Brasil, após mais de sessenta anos de industrialização, ainda dependia das importações. As fábricas ligadas ao setor automobilístico no país conseguiam, com muito esforço e criatividade, manter a frota de veículos existentes em funcionamento, pois os países envolvidos na guerra e donos da tecnologia automotiva, só produziam o essencial para si próprios" e, ainda, "O setor de autopeças reciclava metais e fabricava peças de desgaste dos veículos. Produzia-se suportes de mola, acumuladores elétricos, cubos de roda, semi-eixos, componentes do motor, entre outros". (SANTOS, 2003; 14).

Em 1956, o Brasil instituiu um plano para promover a indústria automobilística nacional. O projeto tinha como objetivo formar um parque industrial automotivo a partir da restrição das importações dos veículos, obrigando as montadoras transnacionais a optarem por produzir ou começarem a produzir automóveis num prazo de cinco anos ou abandonar o lucrativo e crescente mercado brasileiro. Esse projeto incluía, também, um pacote de incentivos financeiros

para a produção de veículos que contivessem um índice de nacionalização das peças de 90 a 95%.

Para que isso fosse possível, precisava-se de um contexto favorável, o que não era a realidade da época. Os veículos que eram vendidos no mercado nacional, eram importados como kits completos no regime de CKD (*completely knocked down*) ou, ainda, parcialmente desmontados no regime SKD (*semi-completely knocked down*) e montados ou remontados no país por subsidiárias estrangeiras ou sob licença por empresas nacionais.

A indústria brasileira de componentes fornecia apenas 30% do conteúdo dos veículos, estas peças eram acessórios, como baterias, velas, ignição que não exigiam a mesma sofisticação e investimento que a estamparia e a fabricação de motores, para o qual existia um amplo mercado de reposição. De um modo geral, a estrutura industrial brasileira encontrava-se em um estágio primitivo, a indústria do aço tivera sua gênese apenas nove anos antes e o café ainda continuava representando a grande maioria das exportações brasileiras, responsável por 50% do total das exportações.

Apesar do mercado brasileiro ter um grande potencial para abrigar e desenvolver o setor automotivo, a hipótese em ter uma unidade montadora no país foi a principio questionada por algumas montadoras. (ARBIX & ZILBOVÍCIUS 1997, p 24) “Em 1952, a idéia foi considerada por representantes da FORD como mera utopia”.

“O ceticismo demonstrado pelo planejadores brasileiros quanto ao interesse por parte das corporações transnacionais (CTN) pelo plano – dada a preferência das CTN pela intensificação do uso das instalações já existentes e pela exportação das matrizes – parceria justificar-se. Após anos de negociações infrutíferas, os planejadores brasileiros concluíram que a colaboração das CYN jamais seria obtida – a não ser por imposição...O plano automotivo anunciado, logo após Juscelino Kubitschek haver assumido a presidência, veio justamente prover a coerção necessária”. (SHAPIRO, 1997; 31-32).

Desde sua implantação, a indústria automobilística nacional manteve estreitos vínculos com o governo, que teve seu início na substituição das importações, contando com incentivos tanto federais quanto estaduais, subsídios na conversão cambial, empréstimos, isenção de tarifas de importação e impostos na aquisição de máquinas e equipamentos.

A construção da usina siderúrgica de Volta Redonda, durante os anos da segunda guerra mundial, fez com que a indústria automobilística nacional tivesse uma das bases para a sua implementação e seu desenvolvimento, pois o aço é a matéria-prima básica para a produção de automóveis. "Em 1955, a capacidade produtiva da indústria era de 1.200.000 toneladas de aço bruto em lingotes, suprindo aproximadamente 80% do mercado nacional. O Plano de Metas de Juscelino Kubitschek visava expandi-la para 2.300.000 toneladas em 1960 e iniciar obras que permitissem atingir 3.500.000 toneladas em 1965. O objetivo era garantir o suprimento necessário para o crescimento da economia sem onerar a balança de pagamentos". (LESSA *apud* SANTOS, 2003; 17).

Ainda dentro do Plano de Metas do Governo Juscelino, em 1956 foi criado o GEIA (Grupo Executivo para a Indústria Automotiva) que pretendia desenvolver a indústria automobilística nacional, através de um conjunto de incentivos e normas legais, forçar o cumprimento da legislação e dar assistência às companhias em suas negociações com empresas estrangeiras.

Foram concedidas às indústrias "vantagens cambiais, estímulos fiscais, uma proteção tarifária mais elevada, além de barreiras não tarifárias, transformando a economia brasileira em um mercado cativo". (LANZANA *apud* SANTOS, 2003; 18).

Com isso, o GEIA fez com que o que era um sonho, ou até uma utopia como foi qualificada a inserção de uma indústria automobilística no Brasil por alguns representantes de montadoras, se tornasse uma realidade.

O quadro abaixo mostra os projetos aprovados pelo GEIA nos anos de 1956 e 1957.

Quadro 1.1. – Projetos Aprovados Pelo GEIA 1956-1957

1. General Motors do Brasil S.A.
Caminhões: HD-6.053 (médio) e Chevrolet 3.104 (leve)
2. Ford Motor Co. Exports, Inc.
Caminhões: F-600 e F-350 (médio) e F-100 (leve)
3. Mercedes Benz do Brasil S.A.
Caminhões: L-312 e LP-312 (médio), LP-315 (pesado), ônibus 0-321-4
4. Toyota do Brasil S.A. Indústria e Comércio
Toyota Jipe
5. Volkswagen do Brasil Indústria e Comércio de Automóveis S.A.
Kombi (veículo utilitário) e Sedan de Luxo 113 (carro de passeio)
6. Vemag, S.A. – Veículos e Máquinas Agrícolas
DKW Vemaguet (veículo utilitário), Candango (jipe), DKW Belcar (carro de passeio)
7. Scania Vabis do Brasil S.A.
Scania Vabis (caminhão pesado). Originalmente produzido pela Vemag. A empresa tornou-se uma companhia independente em julho de 1960.
8. Fábrica Nacional de Motores (FNM)
FNM (caminhão pesado) e Alfa Romeo J.K. (carro de passeio). O projeto do automóvel foi implementado originalmente pela Fabral S.A., uma associação de capital brasileiro e a Alfa Romeo.
9. International Harvester Máquinas S.A.
S-184 (caminhão pesado)
10. Willys Overland do Brasil S.A.
Jipe Willys, Rural Willys e Pequeno Caminhão Militar Willys (veiculo utilitário), Dauphine e Aero-Willys (carros de passeio). O automóvel era originalmente um projeto da Chrysler-Willys do Brasil S.A.
11. S.A. Industrial de Motores, Caminhões e Automóveis, Simca do Brasil
Vedette (carro de passeio)

Fonte: Arbix & Zilbovícius (org.), 1997; 39.

Diante de muitos protestos, muitos representantes da indústria automobilística internacional acabaram aderindo ao plano proposto pelo governo para produzir automóveis em território brasileiro. No início, onze empresas aderiram ao plano, sendo que três empresas eram controladas por capital brasileiro, eram elas a Vemag, Willys-Overland e a Fábrica Nacional de Motores (FNM) que também era chamada popularmente de “fenemê”. Duas outras empresas, a Mercedes-Benz e a Simca eram *joint-ventures* com participação de 50% cada e as outras seis empresas – Toyota, Ford, General

Motors, International Harvester, Scania Vabis e Volkswagen – eram controladas ou de propriedade de empresas estrangeiras.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a sociedade brasileira encontrava-se com uma demanda reprimida por bens de consumo e bens industriais. Durante os anos da guerra, praticamente nenhum automóvel ou veículo comercial foi importado devido ao corte nas importações, dessa forma fazendo com que o estoques de veículos fossem severamente castigados. Nos anos de 1946 a 1948, as importações de veículos superaram as importações predominantes que eram o petróleo e o trigo.

A indústria passou por um período difícil a princípios em meados dos anos 1960. Mesmo antes da severa recessão, em parte induzida pelos militares em 1964, o setor automotivo já se achava carregado com excesso da capacidade produtiva.

A demanda esperada não aconteceu no curto prazo. O mercado desintegrou-se, quando os militares implementaram um programa de austeridade, após o golpe de 1964. Os preços só começaram a baixar, após dois ou três anos de enorme queda na demanda.

As empresas menos sólidas não sobreviveram a esse período difícil, sendo que em 1968 das onze participantes ficaram reduzidas a oito. As gigantes americanas deixaram que outras empresas tentassem o mercado e a irrevogabilidade do fechamento do mercado.

O recém-estruturado setor conduziu o chamado milagre de 1968 a 1973, crescendo a taxas de 20% ao ano. A concentração de renda e os novos instrumentos de crédito ao consumidor provocaram a explosão da demanda; a compressão dos salários e a repressão dos sindicatos determinaram a redução do custo do trabalho. Para assegurar uma certa disciplina de preços sobre um oligopólio cada vez mais concentrado, os militares recorreram ao controle de preços.

Como explicação para a evolução do setor automotivo no Brasil é o investimento estrangeiro como parte do crescimento e do processo competitivo de uma empresa numa indústria oligopolizada, caracterizada por economias de escala, barreiras para o acesso a mercados etc. Quando o setor se torna mais concentrado no mercado doméstico, fruto da mudança tecnológica e da produção em massa – o que acaba por expulsar as empresas menores – o deslocamento para o mercado externo passa a ser crítico para a estratégia de crescimento da empresa. As empresas vão para o exterior em busca de rendas relativamente maiores, extraídas das vantagens derivadas de posições em mercados imperfeitamente competitivos. O número de participantes é também explicado pela natureza da interdependência oligopolista. Se as empresas são astutamente interdependentes, mas não podem agir em conluio, a decisão de uma empresa de investir em um determinado mercado induzirá as demais a fazerem o mesmo (*efeito bandwagon*). É essa forma de competição, mais do que as supostas taxas de retorno que explica o fenômeno observado de entrada em bando em setores relativamente concentrados.

1.2. Desempenho da Indústria Automobilística Nacional

Os dados a seguir foram extraídos do anuário estatístico da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) para ilustrar o desempenho da Indústria Automobilística Nacional durante sua formação até os dias atuais.

Tabela 1.1 – Produção Total de Veículos – 1957 a 2004.

Unidades / *Units*

ANO *YEAR*	AUTOMÓVEIS *CARS*	COMERCIAIS LEVES *LIGHT COMMERCIALS*	CAMINHÕES *TRUCKS*	ÔNIBUS *BUSES*	TOTAL *TOTAL*
1957	1.166	10.871	16.259	2.246	**30.542**
1958	3.831	26.480	26.998	3.674	**60.983**
1959	14.495	41.959	36.657	3.003	**96.114**
1960	42.619	48.735	37.810	3.877	**133.041**
1961	60.205	54.886	26.891	3.602	**145.584**
1962	83.876	67.648	36.174	3.496	**191.194**
1963	94.764	55.397	21.556	2.474	**174.191**
1964	104.710	54.503	21.790	2.704	**183.707**
1965	113.772	46.456	21.828	3.131	**185.187**
1966	128.821	60.735	31.098	3.955	**224.609**
1967	139.260	54.421	27.141	4.665	**225.487**
1968	165.045	66.984	40.642	7.044	**279.715**
1969	244.379	63.073	40.569	5.679	**353.700**
1970	306.915	66.728	38.388	4.058	**416.089**
1971	399.863	73.840	38.868	4.393	**516.964**
1972	471.055	92.329	53.557	5.230	**622.171**
1973	564.002	110.810	69.202	6.362	**750.376**
1974	691.310	126.935	79.413	8.262	**905.920**
1975	712.526	128.895	78.688	10.126	**930.235**
1976	765.291	125.370	83.891	12.059	**986.611**
1977	732.360	73.637	101.368	13.828	**921.193**
1978	871.170	92.235	86.269	14.340	**1.064.014**
1979	912.018	110.065	93.051	12.832	**1.127.966**
1980	933.152	115.540	102.017	14.465	**1.165.174**
1981	585.834	105.264	76.350	13.393	**780.841**
1982	672.589	130.163	46.698	9.820	**859.270**
1983	748.371	106.390	35.487	6.206	**896.454**
1984	679.386	129.429	48.497	7.340	**864.652**
1985	759.141	134.411	64.769	8.385	**966.706**
1986	815.152	145.418	84.544	11.218	**1.056.332**
1987	683.380	148.847	74.205	13.639	**920.071**
1988	782.411	196.108	71.810	18.427	**1.068.756**
1989	730.992	205.008	62.699	14.553	**1.013.252**
1990	663.084	184.754	51.597	15.031	**914.466**
1991	705.303	182.609	49.295	23.012	**960.219**
1992	815.959	201.591	32.025	24.286	**1.073.861**
1993	1.100.278	224.387	47.876	18.894	**1.391.435**
1994	1.248.773	251.044	64.137	17.435	**1.581.389**
1995	1.297.467	239.399	70.495	21.647	**1.629.008**
1996	1.458.576	279.697	48.712	17.343	**1.804.328**
1997	1.677.858	306.545	63.744	21.556	**2.069.703**
1998	1.254.016	247.044	63.773	21.458	**1.586.291**
1999	1.109.509	176.994	55.277	14.934	**1.356.714**
2000	1.361.721	235.161	71.686	22.672	**1.691.240**
2001	1.501.586	214.936	77.431	23.163	**1.817.116**
2002	1.520.285	179.861	68.558	22.826	**1.791.530**
2003	1.505.139	216.702	78.960	26.990	**1.827.791**
2004	1.756.594	318.351	107.038	28.758	**2.210.741**

Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA 2005, p. 54.

O desempenho do setor ilustrado acima, teve seus melhores momentos nos anos de 1997 e 2004, ano em que o setor ultrapassou a marca dos 2 milhões

de unidades produzidas de veículos 0km produzidos, o que pode ser explicado pelo ganho no poder de compra da população devido à baixa inflação no período de 1994 a 1996 e, em 2004, pelo fato do crescimento do país ligado à questão do setor exportador, que, nesse período ganhou competitividade, puxando o consumo de bens para cima.

Tabela 1.2 – Faturamento e Participação no PIB – 1966 a 2004.

Milhões de US$ / *US$ million*

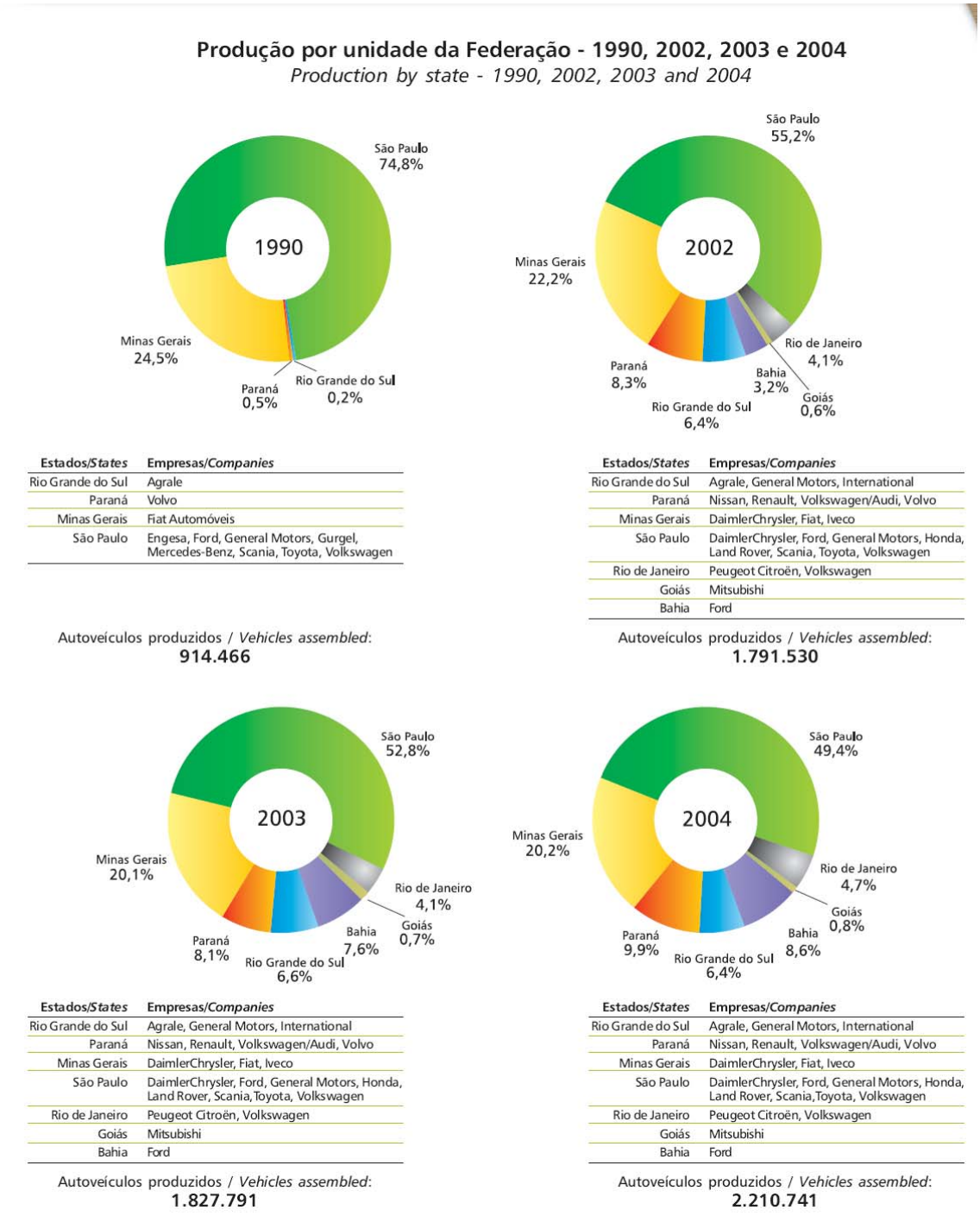
ANO *YEAR*	FATURAMENTO LÍQUIDO / *NET REVENUE*			PARTICIPAÇÃO % NO PIB INDUSTRIAL* *SHARE IN INDUSTRIAL GDP %**
	AUTOVEÍCULOS *VEHICLES*	MÁQ. AGRÍC. AUTOMOTRIZES *AGRICULTURAL MACHINERY*	TOTAL *TOTAL*	
1966	3.458	194	3.651	9,6
1967	3.514	147	3.661	9,3
1968	4.315	229	4.544	10,2
1969	5.104	256	5.360	10,7
1970	5.639	288	5.926	10,7
1971	6.590	449	7.038	11,4
1972	7.699	705	8.404	11,9
1973	8.992	1.451	10.443	12,7
1974	10.362	1.849	12.211	13,7
1975	11.619	2.569	14.188	15,1
1976	11.528	2.401	13.929	13,3
1977	11.488	2.108	13.597	12,6
1978	12.625	1.552	14.177	12,3
1979	11.629	1.949	13.577	11,0
1980	10.977	2.093	13.070	9,7
1981	8.411	1.918	10.329	8,4
1982	9.644	1.844	11.488	9,4
1983	9.128	1.534	10.662	9,3
1984	8.986	2.155	11.140	9,1
1985	11.415	2.535	13.950	10,5
1986	10.943	2.375	13.317	9,0
1987	11.762	3.045	14.807	9,9
1988	13.279	2.760	16.039	11,0
1989	12.312	2.729	15.041	10,0
1990	9.182	1.665	10.847	7,9
1991	9.438	1.503	10.940	7,9
1992	11.720	1.635	13.356	10,1
1993	13.576	1.599	15.175	10,7
1994	16.245	2.237	18.483	12,3
1995	16.339	1.138	17.477	11,4
1996	17.650	1.042	18.692	11,8
1997	19.352	1.288	20.640	12,4
1998	18.560	1.687	20.247	12,3
1999	15.421	1.475	16.896	10,5
2000	16.792	1.559	18.352	10,9
2001	17.072	1.792	18.865	11,3
2002	16.171	2.210	18.381	10,7
2003*	15.663	2.383	18.046	10,6

(*) Estimativa. / *Estimate.*

Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA 2005, p. 32.

A participação da venda de veículos na formação do PIB brasileiro, manteve-se uma média desde 1966 de 10% a cada ano, sendo que mesmo com o setor de serviços sendo representando 60% da formação da riqueza, o setor automotivo manteve suas médias de participação constantes, ficando evidenciado a importância do setor na geração da riqueza do país.

Figura 1.1 – Produção por Unidade da Federação – 1990 a 2004.



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA 2005, p. 63.

A figura 1.1 mostra a participação dos estados o mapa da produção de veículos no Brasil, tendo como mudança principal, o estado de São Paulo, deixando de ser o principal pólo produtivo, mas, ainda hoje, é o estado que detém 50% da produção de automóveis no país. Do ponto de vista do consumo, o estado de

São Paulo ainda é o líder em unidades consumidas, pelo fato de concentrar um grande contingente de pessoas (20% da população brasileira) e, também, por ser o estado mais rico, responsável por quase 40% da riqueza gerada no país.

Ainda, o estado de São Paulo, por ser o estado mais rico, possui a maior frota (37%), a exemplo dos demais estados da região Sul e Sudeste, onde se concentram maior parte da riqueza gerada no país.

Tabela 1.4 – Investimento – 1980 a 2003.

Investment – 1980/2003

Milhões de US$ / *US$ million*

ANO *YEAR*	AUTOVEÍCULOS *VEHICLES*	MÁQUINAS AGRÍCOLAS AUTOMOTRIZES *AGRICULTURAL MACHINERY*	TOTAL *TOTAL*
1980	489	31	520
1981	645	26	671
1982	530	28	558
1983	373	34	407
1984	293	19	312
1985	478	39	517
1986	526	50	576
1987	580	77	657
1988	572	65	637
1989	602	69	671
1990	790	205	995
1991	880	58	938
1992	908	37	945
1993	886	81	967
1994	1.195	116	1.311
1995	1.694	106	1.800
1996	2.359	79	2.438
1997	2.092	66	2.158
1998	2.335	119	2.454
1999	1.791	92	1.883
2000	1.651	94	1.745
2001	1.750	75	1.825
2002	976	66	1.042
2003	673	75	748

Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA 2005, p. 34.

A tabela 1.4 ilustra a evolução do investimento em US$ milhões a cada ano no setor automotivo. Nota-se que após a abertura comercial em 1990, o investimento realizado em 1990 comprado com 1995, duplicou, ilustrando a mudança do mercado nacional, em relação à produção e oferta dos veículos para competir com os veículos importados. O investimento deu-se na compra de equipamentos para modernização das linhas de produção e, também, na construção de novas unidades para produzir novos modelos.

Tabela 1.5 – Emprego – 1957 a 2004.

Employment – 1957/2004

Pessoas / *Persons*

ANO *YEAR*	AUTOVEÍCULOS *VEHICLES*	MÁQUINAS AGRÍCOLAS AUTOMOTRIZES *AGRICULTURAL MACHINERY*	TOTAL *TOTAL*
1957	9.773	–	9.773
1958	19.248	–	19.248
1959	29.323	–	29.323
1960	38.410	60	38.470
1961	37.404	349	37.753
1962	48.523	1.267	49.790
1963	43.994	1.610	45.604
1964	44.414	1.882	46.296
1965	49.456	2.591	52.047
1966	50.662	2.431	53.093
1967	46.396	2.139	48.535
1968	60.437	2.516	62.953
1969	61.059	3.208	64.267
1970	65.902	4.140	70.042
1971	71.406	5.274	76.680
1972	80.430	7.852	88.282
1973	96.099	10.328	106.427
1974	104.072	13.323	117.395
1975	104.556	15.088	119.644
1976	112.429	16.428	128.857
1977	111.514	18.784	130.298
1978	123.974	18.679	142.653
1979	127.081	19.895	146.976
1980	133.683	20.256	153.939
1981	103.992	17.606	121.598
1982	107.137	17.835	124.972
1983	101.087	17.991	119.078
1984	107.447	22.609	130.056
1985	122.217	23.548	145.765
1986	129.232	28.436	157.668
1987	113.474	27.934	141.408
1988	112.985	25.661	138.646
1989	118.369	25.242	143.611
1990	117.396	20.978	138.374
1991	109.428	15.431	124.859
1992	105.664	13.628	119.292
1993	106.738	13.897	120.635
1994	107.134	15.019	122.153
1995	104.614	10.598	115.212
1996	101.857	9.603	111.460
1997	104.941	10.408	115.349
1998	83.049	10.086	93.135
1999	85.100	9.372	94.472
2000	89.134	9.480	98.614
2001	84.834	9.221	94.055
2002	81.737	9.796	91.533
2003	79.047	11.650	90.697
2004	88.697	13.292	101.989

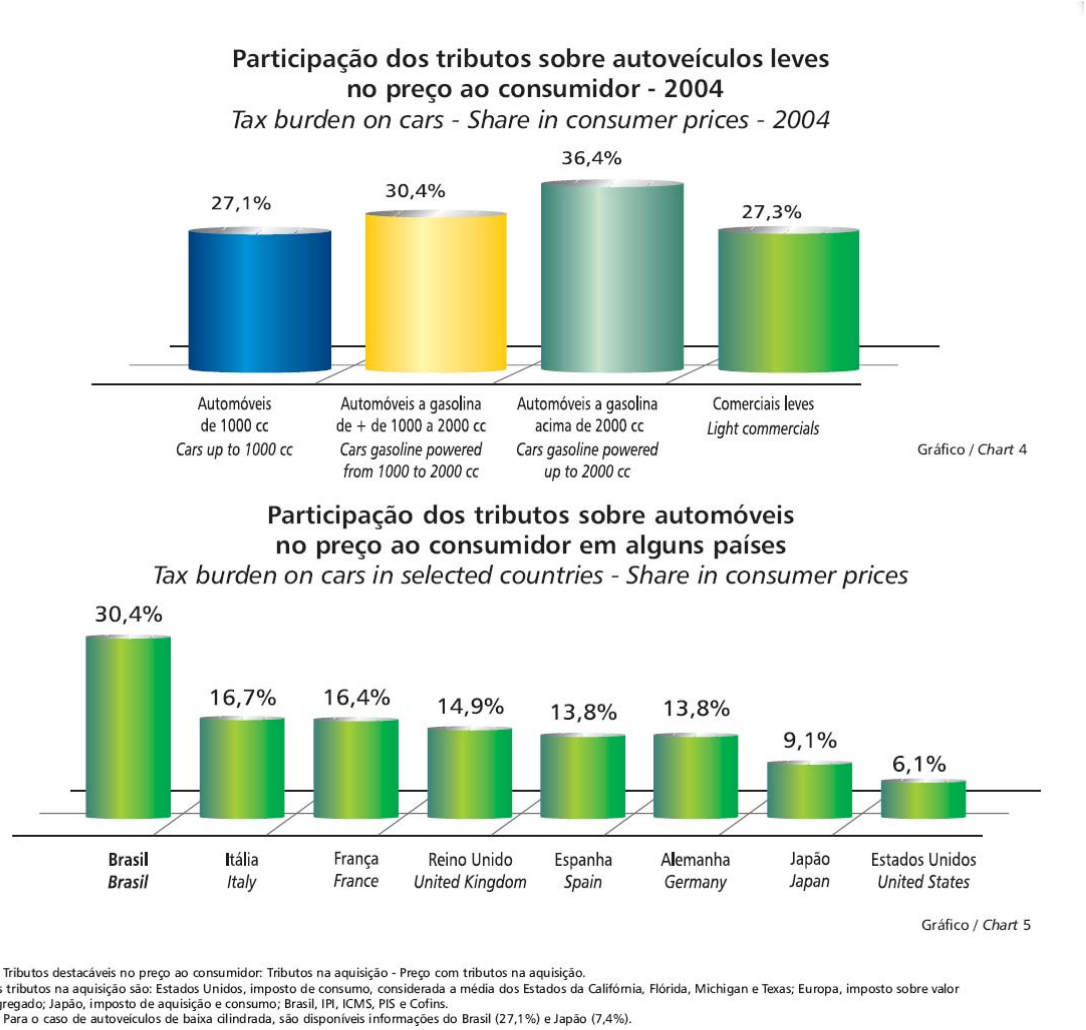
1. Posição em 31 de dezembro de cada ano.
2. A partir de 1997, esta tabela diz respeito exclusivamente a pessoas com contratos de trabalho firmados com as empresas associadas à Anfavea nas formas admitidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e legislação complementar.

1. Position as of December 31 of each year.
2. After 1997, this table refers to individuals with employment contracts established with Anfavea member companies in accordance with current laws.

Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA 2005, p. 38.

O número de pessoas empregadas de 1957 a 2004 na indústria automobilística nacional reduziu-se em 26% a partir da abertura comercial realizada por Collor de Melo em 1990. Após a reestruturação, as montadoras reduziram seus custos e ganharam em escala produtiva devido à mudança de processos mais eficientes, fato que acompanhou, também, a indústria de autopeças.

Figura 1.2 – Tributação.



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA 2005, p. 38.

A figura 1.2 ilustra a participação da tributação na composição dos preços dos veículos por tipo de veículo e uma comparação com outros países. A evidência clara de que no Brasil, a exemplo de outros produtos, a carga tributária é elevada. Podemos levar em consideração esse fator como um dos determinantes para um ônus causado ao setor produtivo, impactando diretamente nos preços, limitando, assim, o lado produtor em oferecer mais carros e o lado consumidor em adquirir mais.

1.3. A Estrutura do Mercado de Automóveis

Para decisão e a compreensão das estratégias adotadas pelas organizações, primeiramente faz-se necessário, primeiramente, a identificação do mercado que estão inseridas ou que pretendem atuar. Após essa identificação sua performance, suas estratégias quanto ao produto oferecido, ao preço praticado, em ser ou não ser o primeiro a entrar no mercado, diversificar suas atividades, focar em custo ou em diferenciação, tudo isso será planejado e executado de forma mais efetiva e menos suscetível a erros.

O setor automobilístico brasileiro pode ser classificado na estrutura de mercado oligopólio, Vasconcellos & Garcia (2004: PP 79) “o oligopólio é um tipo de estrutura normalmente caracterizada por um pequeno número de empresas que dominam a oferta do mercado. Ele pode ser definido como um mercado em que há um pequeno número de empresas, como a indústria automobilística, ou então, em que há grande número de empresas, mas poucas dominam o mercado”. O setor apresenta um número relativamente pequeno de empresas atuando em todos os segmentos de mercado “existentes[1]”, ou seja, tem uma grande variedade de produtos.

Stiglitz (2003, p. 209) diz que “nos oligopólios há apenas umas poucas firmas, de modo que cada uma se preocupa com a reação das rivais a qualquer coisa que faça. Isso vale para companhia de aviação, para indústrias de cigarros, de alumínio automóveis e para muitas outras”. Para McGuigan, Moyer & Harris (2004, p. 282) “Um oligopólio é caracterizado por um número relativamente pequeno de empresas oferecendo um produto ou serviço” e ainda “A característica diferenciadora do oligopólio reside no fato de que o número de empresas é pequeno o suficiente para que as ações de uma empresa individual no setor, envolvendo preço, quantidade produzida, estilo ou qualidade do produto, lançamento de modelos e condições de venda, exerçam um impacto perceptível sobre as vendas das outras empresas do setor”.

[1] O termo existentes aqui, é entendido como os segmentos em que as montadoras atuam através da diferenciação de uma linha de produtos, assim cada segmento tem as firmas participantes, como o de carros populares, minivans, peruas, picapes médias, picapes grandes, sedãs médios luxo, sedãs grandes luxo, médios compactos e compactos.

Nellis & Parker (2003, p. 235) “Nos mercados oligopolistas existem um número relativamente pequeno de fornecedores no mercado e as empresas tendem a ser interdependentes. Portanto, a estratégia competitiva basear-se-á em alguma crença sobre a reação das rivais, tanto em termos da concorrência relativa a preço quanto não relativa a preço”. Oliveira & Vasconcellos (2000, p. 194) “Um oligopólio é uma organização de mercado em que há poucos vendedores de uma mercadoria ou de substitutos muito próximos de modo que as ações de cada vendedor afetam todos os outros vendedores”. Pinho & Vasconcellos Org. (2004, p. 197) conceituam oligopólio como “estrutura de mercado que se caracteriza pela existência de reduzido número de produtores e vendedores fabricando bens que são substitutos próximos entre si”. McConnel & Brue (2001, p. 196) classificam oligopólio como “um mercado dominado por alguns poucos e grandes produtores de um bem homogêneo ou diferenciado” e quanto a interdependência mútua entre as firmas, McConnel & Brue (2001, p. 197) “o lucro de cada firma depende não apenas de seu próprio preço e de suas estratégias de vendas, mas também dos de suas rivais”.

Stigum & Stigum (1973) *Apud* Andreoli (1999, p.15), “O oligopólio é a estrutura de mercado caracterizada por um número relativamente pequeno de grandes empresas, na qual a entrada de novos concorrentes é dificultada por barreiras”. Simonsen (1969) *Apud* Andreoli (1999, p. 15) “É característico do oligopólio a interdependência entre os vendedores, ou seja, a ação de um dos integrantes provocará reações dos concorrentes, posto que, virtualmente refletirá na posição destes”.

Ferguson (2003, p.369) “Diz-se existir o oligopólio quando mais de um vendedor estiver no mercado, porém quando o número não for tão grande a ponto de se poder negligenciar a contribuição de cada um”.

A partir dos conceitos aqui apresentados, a compreensão e a exemplificação das estratégias de marketing das firmas do setor automotivo brasileiro, no segmento das picapes médias quanto à oferta de seus produtos, serão mais facilmente elucidadas.

2. Estratégia: Conceitos e Tipologias.

"In a single world, strategy is war"
(HAX & WILDE II; 2001, p28)

O estudo da estratégia no presente trabalho faz-se relevante para possibilitar uma análise da interação entre a oferta e demanda, no segmento das picapes médias no Brasil, conforme proposto nos objetivos deste trabalho.

2.1. Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil.

Pensamento estratégico é a atitude mental de pensar que a atuação futura das empresas vão ser em função do meio ambiente e da atividade de negócio nos quais a empresa pretende atua e pretende se desenvolver, ao longo do tempo e, ainda, da maneira que a empresa irá obter seus recursos para implementar as estratégias que se mostrem eficazes.

O pensamento estratégico por sua vez ajusta a maneira de pensar e de agir das empresas dadas as mudanças no ambiente externo e interno. (BETHLEM 2003).

Podemos caracterizar essa evolução do pensamento estratégico no Brasil em 4 fases, basicamente posterior ao período da Segunda Guerra Mundial, época que o país deu um salto muito grande na sua industrialização, como por exemplo, os automóveis, objeto de estudo e análise desse trabalho.

A primeira fase que compreende os primeiros anos da década de 70, atuava no modelo de substituição de importações, onde os empresários e ou estrategistas das empresas procuravam basicamente descobrir um produto bom com um grande volume de vendas, buscando vantagens de custo e autofinanciar a expansão dos seus negócios. Nessa época, o marketing era desnecessário, pois como se produzia parte do que era importado, existia uma grande carência

em tudo, como por exemplo, para se adquirir um telefone o consumidor tinha que “entrar na fila”.

A segunda fase compreende os períodos de meados dos anos 1970 e início dos anos 1980, fez com que o pensamento estratégico evoluísse para um novo patamar em que as mudanças no ambiente como a busca pela eficiência em virtude de economias de escala, crescimento do mercado financeiro e o cansaço do modelo de substituição de importações, fizeram com que os estrategistas e dirigentes pensassem de maneira atualizada.

A terceira fase, que compreende a década de 1980, devido ao crescimento dos mercados e as margens de lucro ainda muito atraentes, fez com que os novos competidores com desejos de ganhar dinheiro, percebessem e conscientizassem-se da necessidade de melhorar sua competitividade em função do aparecimento desses novos competidores, ou seja, nessa época começou a preocupação por um processo estratégico formal.

A quarta fase, que compreende a década de 1990 e que também tem como objeto de estudo o desempenho de um segmento de mercado desse período, foi caracterizada pela abertura comercial e pelo fim do modelo de substituição de importações, sendo que com a redução substancial das alíquotas de importação fez com que as indústrias brasileiras perdessem sua competitividade, sobretudo os ramos de tecidos, brinquedos, eletromecânica e automobilística.

Nesse cenário, as empresas, mesmo as grandes, mostraram-se ineficientes na questão de custo e com o Plano Real e estabilidade econômica, fizeram com que houvesse uma grande mudança no ambiente competitivo brasileiro, consolidando um período com privatizações, visando um ganho maior na eficiência do capital.

Hoje, o pensamento estratégico dos dirigentes de algumas empresas brasileiras é o mesmo de empresas do Primeiro Mundo, em que a busca da

sobrevivência e melhoria da sua competitividade fez com que as firmas desenvolvessem capacitações para competir globalmente.

2.1.2. Tipos de Estratégia.

Um executivo, em um dado momento, poderá escolher um determinado tipo de estratégia, ou seja, mais adequado ao cenário em que ele se encontra e onde a sua organização pretende chegar. Dessa forma, conforme a necessidade que a firma tem, a estratégia a ser adotada pode ser de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

No que diz respeito à estratégia de sobrevivência, a organização adotará essa estratégia, quando não houver outra escolha, ou seja, quando o ambiente e a organização estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas. As medidas tomadas, nesse tipo de estratégia, compreendem a redução de custo, desinvestimento ou quando não houver mais nenhuma alternativa, liquidar o negócio.

As estratégias de manutenção acontecem quando a organização identifica um ambiente com muitas ameaças, portanto ela possui muitos pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que além de permitir ao executivo sobreviver ao ambiente, faz com ele também mantenha sua posição conquistada até o momento. Nessa postura estratégica, a organização deverá usufruir o máximo dos seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, dessa forma, neutralizando ou diminuindo a força dos concorrentes.

Uma estratégia de manutenção pode se apresentar de três formas, como a estratégia de estabilidade em que a organização procura principalmente a manutenção de um estado de equilíbrio, estratégia de nicho, em que ela procura dominar um segmento de mercado onde ela atua para buscar ou usufruir de vantagens competitivas e, por fim, a estratégia de especialização, que neste caso a organização procura conquistar ou manter a liderança no

mercado, através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação de produtos *versus* mercados.

As estratégias de crescimento são adotadas em situações em que mesmo a organização possuindo pontos fracos predominantes, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem ser transformadas em oportunidades. Entre essas estratégias pode-se citar estratégias de inovação, internacionalização, *joint-venture* e de expansão.

As estratégias de desenvolvimento são adotadas quando existe a predominância de pontos fortes e oportunidades. São consideradas estratégias de desenvolvimento as estratégias de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento da estabilidade.

2.2. Estratégia: Conceitos.

A palavra *strategia* tem sua origem do grego, que significa a qualidade e a habilidade do general, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares (SERRA *et. al.*, 2004).

Com o passar dos tempos, mesmo quando falamos sobre o tema estratégia, imediatamente fazemos uma analogia à área militar ou algo relacionado a isso. Fato é que esse conceito é muito utilizado na área dos negócios, seja em estratégias de ataque ou ofensivas, estratégias de defesa ou defensivas, estratégias de contra-ataque ou de retaliação. Independente do contexto utilizado, a conotação militar prevalece e constantes analogias com o ambiente militar também são perfeitamente cabíveis e explicáveis, devido à dinâmica dos mercados globalizados.

A definição de estratégia não é única, variando conforme o universo de quem a estuda e a define, inexistindo um consenso sobre o assunto e a sua definição.

Assim, podemos exibir a partir de agora, diversos conceitos sobre estratégia:

A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas (CHANDLER, 1962).

Em duas palavras, vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz (OHMAE, 1982).

O padrão de objetivos e principais políticas para alcançá-los, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar o tipo de empresa que é ou deverá ser (ANDREWS *apud* SERRA *et. al.* 2004).

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um mundo coerente (QUINN, *apud* SERRA *et. al.*, 2004).

O plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará a sua missão e os seus objetivos (HUNGER & WHEELEN *apud* SERRA *et. al.*, 2004).

A relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos) (KATZ, 1970).

O forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos (STEINER & MINER, 1977).

O conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema (ANSOFF, 1965).

O estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afectação de recursos e a descrição das interacções mais importantes com o meio envolvente (HOFER & SCHANDEL *apud* NICOLAU, 2001).

São ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (PORTER, 1980).

Um plano unificado global e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio ambiente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos as empresa são atingidos (JAUCH & GLUECK, 1980).

O conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo (THIETART, 1984).

O conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa (MARTINET *apud* NICOLAU, 2001).

A essência de todas as definições apresentadas acima, refere-se a planejamento, decisão e ação com base em idiossincrasias que cada estrategista dispõe sobre o fato observado.

Dessa forma, podemos apresentar um conceito de estratégia com base no que até aqui foi apresentado.

Define-se estratégia como: “a habilidade em prever situações e planejar ações condizentes com os recursos da organização e o meio ambiente no qual ela está inserida”

2.3. Tipologias Estratégicas.

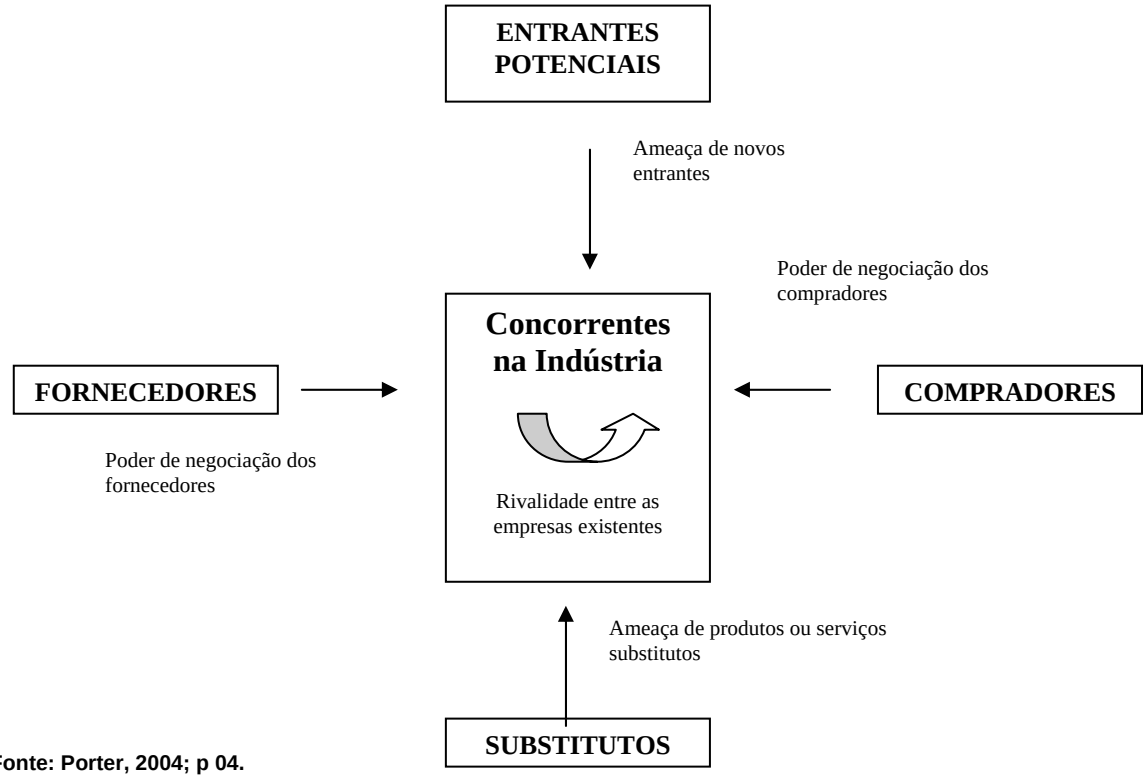
Esse item dedica-se à revisão bibliográfica sobre algumas três tipologias estratégicas que se destacaram entre os acadêmicos e executivos de um período que compreende o início da década de 80 até os dias atuais. O ambiente em que essas firmas competem, o tipo do produto ou serviço oferecido, o público-alvo e as diferentes estratégias adotadas pelas firmas para criar uma vantagem competitiva ou simplesmente penetrar em um mercado-alvo, influenciam e também determinam a dinâmica dos mercados. As tipologias estratégicas abordadas a partir desse item, serão as Estratégias Competitivas Genéricas de Porter (1980), Disciplinas de Valor de *Treacy & Wiersema* (1995) e o Modelo Delta (*The Delta Project*) de *Hax & Wilde II* (2001).

2.3.1. Estratégias Competitivas Genéricas.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete” (PORTER, 2004; p03).

Porter (2004) determinou que existem cinco forças que regem ou determinam a concorrência em uma indústria, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria



Fonte: Porter, 2004; p 04.

"As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos "concorrentes" para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares" (PORTER, 2004; p05-06).

"A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor" (PORTER, 2004; p03).

A seguir, será apresentada teoria de Porter (2004) quanto às tipologias estratégicas genéricas, sendo como a Liderança em Custo, Liderança em Diferenciação e o Enfoque. Para Porter (2004) a empresa pode possuir dois tipos de vantagem competitiva, que é o posicionamento do custo e da

diferenciação, sendo que ambas originam-se através da estrutura industrial. Ainda segundo o autor, esses posicionamentos e ou vantagem competitivas, mostram a habilidade de como a empresa vai lidar com as 5 forças melhor do que seus rivais, como foi mostrado anteriormente.

2.3.1.1. Liderança em Custo.

A tipologia estratégica da liderança em custo consiste em ter como requisito básico a firma ser um produtor de baixo custo na indústria em que se situa.

“As fontes de vantagens de custo variam e dependem da estrutura da indústria” (PORTER 2004, p11).

Nesse posicionamento, permite que a empresa obtenha retornos acima da média de seu setor mesmo com grandes forças competitivas. Assim essa estratégia exige uma grande participação relativa no mercado ou outras vantagens, como acesso favorecido a matérias-primas ou rápida disponibilidade de caixa para financiar a aquisição de mais equipamentos eficientes.

O autor ainda coloca que se uma forma alcançar e sustentar a liderança no custo total ela será um competidor acima da média em sua indústria.

2.3.1.2. Diferenciação.

A estratégia da diferenciação faz com que a firma busca ser a única em sua indústria ao longo de algumas dimensões valorizadas pelos compradores, em que ela seleciona um ou mais atributos e direciona seus esforços posicionando-se para satisfazer estas necessidades.

A diferenciação envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa. A diferenciação ocorre em diversos níveis, sendo

que o desenvolvimento da imagem de marca, características especificas ou até mesmo a customização é fonte de obtenção de vantagem competitiva, sendo que essas diferenças sejam facilmente identificadas pelo mercado.

“Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se seu preço prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única” (PORTER 2004, p12).

O autor ainda coloca que o posicionamento da diferenciação é uma estratégia viável para se obter receitas superiores à média do setor porque cria posições facilmente defensáveis para competir com as cinco forças da concorrência.

2.3.1.3. O Enfoque.

A estratégia do enfoque diz respeito à segmentação dos mercados, onde se apelam para um ou alguns grupos de consumidores e ou compradores.

“Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseado na escolha de uma ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros” (PORTER 2004, p13).

O enfoque pode ser tanto no custo como também na diferenciação, dependendo em qual segmento da indústria a firma está se posicionando.

A abordagem do autor proporciona uma estrutura útil para analisar a estrutura das cinco forças competitivas e formular as estratégias genéricas para os negócios.

2.3.1.4. O Meio-Termo.

A posição do “meio-termo” é aquela em que a firma não se enquadra em nenhuma das três tipologias estratégicas, situa-se no meio termo. Essa posição expõe a firma a uma grande vulnerabilidade, ou seja, nessa posição a firma não possui nenhuma fonte de vantagem competitiva que possa ser defensável dentro da indústria.

“Esta posição estratégica é uma receita para desempenho abaixo da média. Uma empresa no meio-termo irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento” (PORTER 2004, p14).

O autor ainda coloca que a firma posicionada no meio-termo somente obterá lucros atrativos se a estrutura de sua indústria for altamente favorável ou ainda se a firma tiver a sorte de seus concorrentes também estarem posicionados no meio-termo.

2.4. As Disciplinas de Valor.

Alternativamente ao modelo de Porter (1980), o modelo elaborado por Treacy e Wiersema (1995) tem como princípio da estratégia baseada em recursos, ou seja, a estratégia é tratada como um ativo da organização e a vantagem competitiva pode ser explicada e conseguida através dos fatores internos específicos de cada firma.

Segundo os autores, o sucesso das empresas resume-se em oferecer aquilo que seus clientes desejam, com pelo menos um item de valor que seus concorrentes não conseguem oferecer.

Os autores definem valor como: “soma dos benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço. Os benefícios contribuem positivamente para essa soma na extensão em que o produto ou

serviço melhora o desempenho ou a experiência do cliente" (TREACY & WIERSEMA, 1995; p34).

Os valores identificados e abordados pelos autores são: preço, tempo, atendimento diferenciado e qualidade. Um estudo, elaborado pelos autores, com 80 empresas líderes de mercado, identificaram três grupos distintos de clientes. No primeiro grupo, foram identificadas algumas características que geravam valor para esses clientes, eram as características do produto, ou seja, sua singularidade como componente essencial para a criação de valor. Em um segundo grupo de clientes, foi observado que o que gerava valor eram os requisitos individuais, ou seja, não se satisfaziam com produtos padronizados, mas sim, com um produto ou serviço personalizado. No terceiro grupo, a geração de valor se dava pelo fato de se adquirir um produto ou serviço com o menor custo total aliando o preço baixo com confiabilidade.

"Assim, dentre os clientes destas empresas líderes de mercado, o valor significa três coisas diferentes: melhores produtos, melhor solução total, melhor custo total" Cada forma de valor atrai um grupo diferente de clientes (TREACY & WIERSEMA, 1995; p36).

Essas definições de valor segundo os autores, podem ser classificadas como sendo as "disciplinas de valor", conforme a proposta de valor que o cliente busca.

"Demos a essas três disciplinas de valor, três nomes distintamente diferentes: excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente" (TREACY & WIERSEMA, 1995; p45).

Ainda segundo os autores, essas empresas, são fiéis às quatro novas regras que governam as ações dos líderes de mercado. São elas:

"Prover a melhor oferta do mercado, distinguindo-se numa dimensão especifica de valor" (p36).

“Manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que são de interesse para os clientes que você escolheu” (p35).

“Domine seu mercado melhorando o valor ano após ano” (p38).

“Monte um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um valor inigualável” (p41).

Assim, conforme os autores propõem, uma empresa líder de mercado deve ter como foco ou obedecer as quatro regras descritas acima, pois as mesmas visam a busca da excelência, seja em processos produtos ou relacionamento pra com seus clientes e ou mercado-alvo.

2.4.1. A Disciplina Excelência Operacional.

A disciplina da excelência operacional pode ser entendida como oferecer aos clientes produtos e ou serviços confiáveis com preços competitivos entregues com o mínimo de dificuldade ou inconveniência. As empresas operacionalmente excelentes combinam qualidade, preço e facilidade de compra. Segundo os autores, essas empresas não são inovadoras em produtos e serviços nem empresas que possuem relacionamentos personalizados com seus clientes.

“Henry Ford sabia o que era excelência operacional. Na verdade, ele praticamente a inventou. O grande magnata construiu seu império de fabricação ao redor de uma única noção – produção eficiente – e inspirou toda a sua empresa com essa idéia” (TREACY & WIERSEMA, 1995; p65).

“Quando as empresas operacionalmente excelentes falam de preços baixos, ou mais baixos, elas estão se referindo a preços consideravelmente baixos, 365 dias por ano....Outro elemento de custo que as empresas operacionalmente excelentes salientam é a conveniência – a ausência de custos tangíveis ou

intangíveis, provenientes de aborrecimentos e irritação" (TREACY & WIERSEMA, 1995; p66).

"As empresas operacionalmente excelentes criam para seus clientes, uma proposição inigualável de valor: do melhor custo total. Mas o que ganham as empresas que oferecem esta proposição? Há somente uma resposta – crescimento" (TREACY & WIERSEMA, 1995; p80).

"As empresas operacionalmente excelentes obtêm seu crescimento de três maneiras coordenadas. Elas fazem o necessário para garantir a si mesmas um volume constante e estável de negócios, de forma a manter seus ativos trabalhando constantemente; em segundo lugar, elas encontram novas maneiras para usar ou expandir o uso dos seus ativos existentes; e em terceiro lugar, elas repetem a fórmula em outros mercados" (TREACY & WIERSEMA, 1995; p80).

2.4.2. A Disciplina Liderança em Produtos.

A disciplina da liderança em produtos consiste em oferecer produtos que redefinem o estado da arte, ou seja, procuram dominar o desconhecido, algo que nenhum outro concorrente no mercado tentou ou ainda a satisfação que é altamente desejável pelos clientes (TREACY & WIERSEMA, 1995).

A oferta de produtos inovadores, procura obter desempenho acima da média do mercado, ou ainda atingir um nível de desempenho superior, cuja proposição de valor para os clientes neste caso é o melhor produto. Esta tipologia estratégica aproxima-se do conceito do Melhor Produto (*The Best Product*) apresentado por Hax & Wilde II (2001) no Modelo Delta[2]. A busca pela liderança em produtos implica que a empresa tenha produtos de última geração ou tenha novas aplicações para produtos ou serviços existentes. Oferecer novas aplicações para os produtos existentes ou oferecer produtos de última

[2] Conceito apresentado no item 2.5 deste capítulo.

geração, assemelha-se com a teoria da Inovação de *Christensen*[3] (2003), em que as inovações sustentadoras no produto visam melhorar os atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do segmento.

2.4.3. A Disciplina Intimidade com o Cliente.

"As empresas íntimas dos clientes criam para estes a proposição de valor inigualável da melhor solução total" (TREACY & WIERSEMA, 1995; p165).

A disciplina da intimidade com o cliente não considera apenas em fornecer ao cliente um produto ou serviço de forma isolada, mas sim, o fornecimento de uma solução total. A criação de valor da disciplina intimidade com o cliente, constrói-se através de relacionamentos e não transações comerciais apenas. Segundo os autores, uma empresa íntima com o cliente, empenha-se em surpreender seus clientes, entregando muito mais valor do que eles esperam receber.

"As empresas íntimas com os clientes ganham dinheiro explorando o potencial não realizado nas operações destes. Elas participam das recompensas com o cliente, faturando diretamente por seus serviços que adicionam valor ou, mais freqüentemente, cobrando pelos produtos fornecidos um pouco mais que um fornecedor operacionalmente excelente, ou mesmos líderes em produtos. Em troca elas proporcionam resultados globais ainda maiores" (TREACY & WIERSEMA, 1995; p165).

Segundo os autores, a IBM (*International Business Machines*) pode ser considerada uma empresa íntima com o cliente, pois ela oferece uma solução completa em *e-business*, podendo conter *hardwares*, *softwares*, aplicativos, sistemas operacionais, entre outras soluções.

[3] Ver Dilema da Inovação, Clayton M. Christensen 2003.

2.5. O Modelo Delta

O Modelo Delta (The Delta Project) elaborado por *Arnoldo Hax* e *Dean Wilde II*, mostra uma abordagem alternativa, ou como podemos qualificar, uma abordagem nova aos modelos de *Porter* e de *Treacy* e *Wiersema,* apresentados anteriormente neste capítulo.

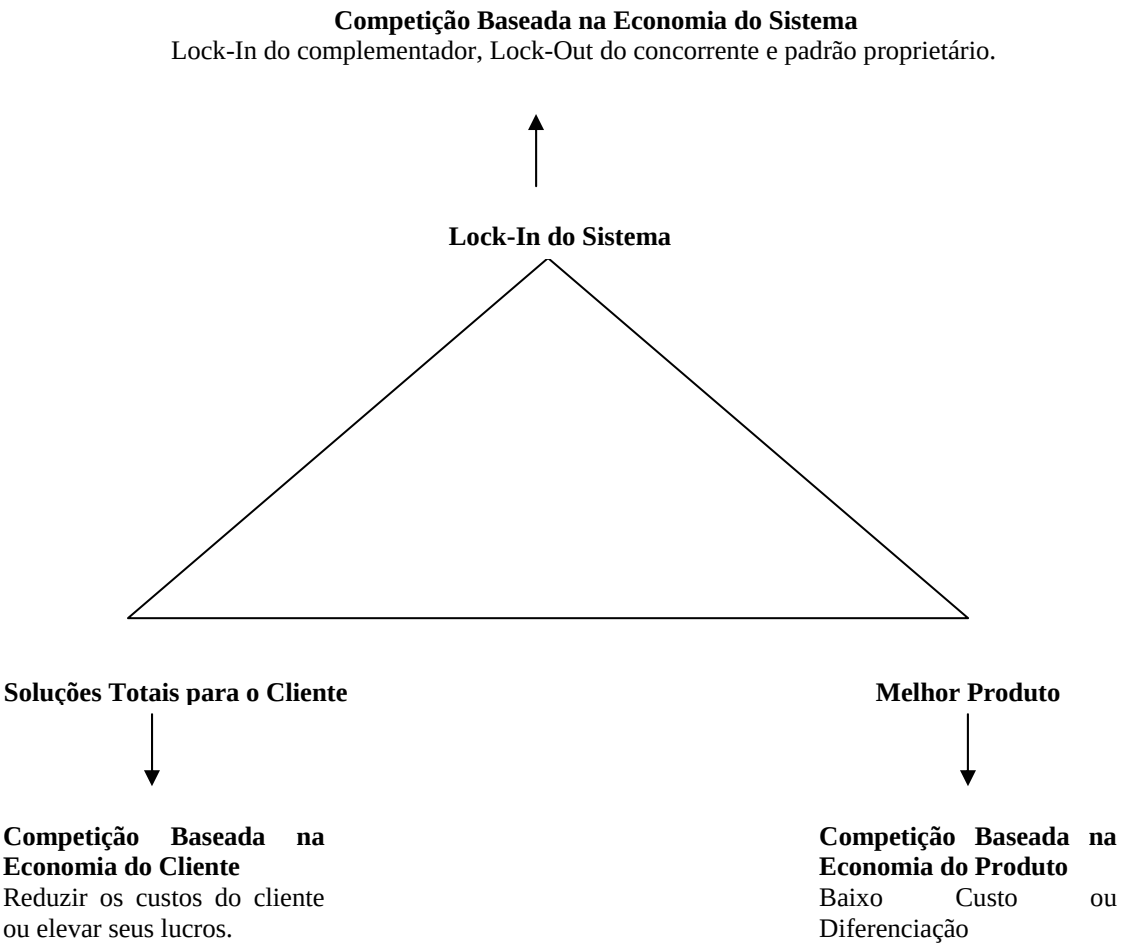
A maneira como as firmas competem e buscam seus lucros e rentabilidade têm suas explicações através de dois paradigmas que influenciam diretamente o estudo da estratégia aplicada aos negócios. Na visão de Porter (1980), é a vantagem competitiva, conceito que surgiu durante a década de 80. Uma outra visão sobre competição, é a visão baseada em recursos.

Na visão de Porter (1980), o foco é a indústria, em que as características da indústria é a melhor maneira que explica as variações de performance das firmas. "*Porter sees good industries, such as pharmaceuticals, where most players enjoy high margins, and he sees bad industries, such as trucking, where most participants suffer from low profitability"* (HAX & WILDE II, 2001; p27).

A visão baseada em recursos, por sua vez, tem como argumento central a própria organização, ou seja, nas competências que a organização possui, sendo essas sua fonte de valor para obter vantagem competitiva. "*Instead of relying on monopoly rents, premium returns...what makes one firm different from another is its ability to appropriate resources that are valuable, rare, and difficult to substitute or imitate"* (HAX & WILDE II, 2001; p27).

O tema estratégia, tratado nesse modelo, enfatiza como os autores colocam a amarração (*bonding*) entre os competidores, fornecedores substitutos, complementos e os consumidores. O modelo considera três formas que se pode posicionar para se conseguir a amarração, e formam um triângulo que é representado a seguir:

Figura 2 – O Triângulo: Três Opções Estratégicas Distintas



Fonte: Traduzido de Hax & Wilde II, 2001; p 31

O triângulo mostra as três opções estratégicas que se irá definir a maneira que a firma irá competir. São elas: melhor produto, soluções totais para o cliente e o lock-in do sistema.

Cada opção estratégica possui uma concentração em diferentes atores (ou agentes, dependendo da tradução). "*Each option concentrates its different actor. Best Product attempts to outrun competitors. Total Customer Solutions seeks a relantionship that enhances the customer's performance and resulting profitability. System lock-In attempts to attract complementors by providing*

*mutually beneficial opportunities that enhance system performance ultimately locking in customers and locking out competitors" (*HAX & WILDE II, 2001; p31).

Ainda segundo o autor, "A primeira mensagem do Triângulo é que a amaração é uma fonte ponderosa de lucratividade" (Traduzido de HAX & WILDE II, 2001; p31).

2.5.1. A Amarração.

A amarração como propõe o autor, dá-se através da criação de um vínculo muito forte entre a firma e o produto, ou seja, existe uma lealdade do cliente e conjuntamente a presença do complementador dos produtos nesse mercado têm uma importância muito grande. A amarração é conseguida através do Design Dominante (*Dominant Design*), Lock-in do Cliente (*Customer Lock-in*), Lock-out do Concorrente (*Competitor Lock-out*) e Padrão Proprietário (*Proprietary Standard*).

A amarração é contínua e incorpora à estratégia o relacionamento da empresa e de seus produtos com os compradores e complementadores. O autor ainda coloca que a lealdade ou o grau de amarração do comprador vai aumentando à medida que ele se desloca ao longo do triângulo, assim até chegar ao grau mais alto (vértice do lock-in do sistema e lock-out do concorrente), sendo que nesse ponto, a presença e o papel dos complementadores é muito importante.

No que diz respeito ao design dominante, é o primeiro estágio da amarração. Nesse ponto, os consumidores são atraídos pelo produto, pois este dispõe de características que superam as expectativas daquilo que os consumidores esperam e ou dão importância, sendo esta através do preço ou da diferenciação apresentada pelo produto. "*If the product positioning is one of Low Cost, it is the low price that draws the customer. If the strategic positioning is one of Differentiation, it is the features or services that accompany the product that attract the customer"* (HAX & WILDE II, 2001; p32).

O segundo estágio para se alcançar o lock-in do sistema é o que o autor coloca como o lock-in do cliente. Nesse ponto, é o primeiro degrau para se conquistar a amarração proposta pelo modelo. A amarração ou a lealdade do cliente

nesse ponto resume-se em um grau de utilização do produto, e que o custo de se trocar o produto por outro não é alto ou talvez exorbitante, mas existe algumas inconveniências ou barreiras a serem levadas em consideração pelo cliente, como o autor coloca, "*...in this instance, customers may initially be attracted to a product due its attributes but are then retained due to a host of externalities that are created as the customer uses the product. The switching costs are not infinite, but there are barriers to change that go well beyond the product itself. Customization and learning arte the primary tools for creating customer lock-in"* (HAX & WILDE II, 2001; p34).

Por último, para completar o lock-in do sistema proposto pelo modelo é o lock-out do concorrente. Nesse ponto, a firma busca fazer com que seja difícil ou oneroso e ou talvez complicado se optar por um concorrente alternativo. Também a firma com o qual o cliente possui os laços ou vínculos (sua lealdade) tenta criar algumas barreiras significativas para serem transpostas pelos concorrentes. O autor cita as barreiras como sendo patentes e também marcas.

2.5.2. O Melhor Produto.

A estratégia do melhor produto (T*he Best Product*) tem sua semelhança no modelo de Porter (1980), conforme foi apresentado no início desse capítulo. Conforme apresentado anteriormente, o cliente será atraído para o produto através das expectativas que eles têm do produto. Sendo esse o primeiro degrau ou estágio para a amarração ou a criação da lealdade do consumidor com a firma, o desejo ou a vontade de se possuir um produto superior, com diferentes características somente irá concretizar-se caso um novo produto apareça no mercado. Assim, o consumidor exigirá um produto igual ou superior, e se a facilidade de se adquirir o substituto ou o custo de troca do produto for muito baixo ou inexistente, ele optará pelo produto substituo do concorrente.

O autor diz que a maneira de se atingir ou de se oferecer o melhor produto dá-se através da maneira clássica, conforme apresentado no modelo de Porter

(1980), que diz respeito ao posicionamento entre custo e diferenciação. "*There are two fundamental ways to achieve a Best Product position: through Low Cost, wich provides a price advantage to the customer, or through Differentiation, wich offers unique features that the customer values beyond mere price"* (HAX & WILDE II, 2001; p50).

A obtenção do melhor produto através do baixo custo, a empresa procura ou tem como objetivo oferecer produtos com o menor custo possível para os consumidores sensíveis aos preços (com alta elasticidade-preço) comparados com os produtos semelhantes dos concorrentes. Essa estratégia de se oferecer um produto com custo baixo para o consumidor aplica-se aos mercados de massa ou em segmentos em que o produto é padronizado ou é uma *commodity*, mesmo em se tratando de um segmento oligopolista[4], como por exemplo, o mercado de aço e também da aviação civil.

No caso brasileiro, pode-se citar a empresa GOL Linhas Aéreas, que posiciona seu produto (no caso, um serviço) voltado para o baixo custo. Isso é possível em virtude da maior taxa de ocupação das suas aeronaves, despesas reduzidas devido ao limitado serviço de bordo, vendas de passagens pela Internet e também menores despesas com as salas de embarque.

Por sua vez, a obtenção do melhor produto através da diferenciação, a empresa procura oferecer seu produto ou serviço que agreguem valor ao consumidor e que atenda as suas necessidades, e que esse valor seja percebido por eles. "*A Best Product position relies upon attracting the customer through the characteristics of the product itself. Differentiation offers something beyond price that is truly distinctive*" (HAX & WILDEII, 2001; p57).

[4] Conforme apresentado no capítulo 1, na estrutura de mercado oligopólio, a concorrência entre as firmas se dá através da diferenciação dos seus produtos. Quanto ao tipo de produto oferecido, eles são padronizados no caso de *commodities* (aço), e diferenciados no caso de outros tipos de bens, como automóveis que são o tema central de estudo desse trabalho. O mercado de veículos populares no Brasil, pode-se caracterizar como um mercado "*commoditizado*", ou seja, é um mercado de massa, onde o preço é o que atrai os consumidores desse tipo de automóvel e não as características ou equipamentos que são oferecidos nesses veículos. É um segmento de mercado em que os consumidores são sensíveis aos preços.

O autor exemplifica o melhor produto, através da diferenciação com a Sony Wega, ESPN e o Google. No caso brasileiro, ainda na aviação civil, uma concorrente da GOL Linhas Aéreas, a TAM, construiu sua reputação com um posicionamento de um serviço diferenciado, com preço mais elevado, oferecendo salas de embarque vip, serviço de bordo superior, venda de passagens aéreas, através de agentes de viagens entre outros.

2.5.3. Soluções Totais para o Cliente.

A estratégia de Soluções Totais para os Clientes (*Total Customer Solutions*) é diferente da amarração através da opção do Melhor Produto. Essa estratégia consiste em criar um vínculo mais forte com o cliente. "*It is based upon creating a strong bond with the customer. Rather than supplying faceless customers through mass distribution, Total Customer Solutions players learn as much as they can about each customer in order to provide customized solutions"* (HAX & WILDEII, 2001; p63).

Nessa opção estratégica, é necessário que a empresa conheça ou defina sua base de clientes, pois segmentando sua base de clientes, é possível oferecer soluções customizadas. Dessa forma, aumenta-se a lealdade do cliente, ou seja, a amarração neste ponto é mais forte do que na opção estratégica do melhor produto.

"*There are three ways to achieve Total Customer Solutions. The first, Redefining Customer Experience…through Horizontal Breadth.The third way is through Customer Integration*" (HAX & WILDE II, 2001; p64).

A primeira posição de Redefinição da Experiência do Cliente tem como objetivo alterar o relacionamento no momento da aquisição para tempo total de uso do produto. É necessário que a empresa conheça ou entenda perfeitamente como se dá a interação do cliente com o produto ou o serviço.

"*To take this approach to a Total Customer Solutions position you need to understand fully how customers interact with a product or service and then creatively redefine this experience to the benefit of the customer*" (HAX & WILDE II, 2001; p67).

"*The business should establish a relationship with the customer rather than a transaction*" (HAX & WILDE II, 2001; p67).

"*The product experience is shared by many individuals across many situations, from when the product is financed, registered in financial ledgers, used, upgraded, repaired, sold, and replaced*" (HAX & WILDE II, 2001; p67).

Como propõe o modelo, a criação de laços com o cliente dificulta a imitação por parte dos concorrentes e também incorre em custos para se substituir pelo produto concorrente. A redefinição da experiência que o cliente irá ter, representará o primeiro passo para um vínculo maior da empresa com o cliente.

A segunda maneira, a Alimentação Horizontal (*Horizontal Breadth*), amplia as relações comerciais com os clientes, através da integração e customização e um amplo portfólio de produtos relacionados. É necessário que a empresa tenha acesso a informações sobre a experiência do cliente com os produtos e serviços, de forma que essas informações darão subsídio para a empresa moldar e oferecer a solução total, procurando fazer a integração e customização do produto ou serviço, oferecendo um benefício ao cliente. A exemplo da Amazon e a loja virtual Submarino, oferecem através dos dados obtidos fornecidos pelos clientes e também monitorando o acesso de seus consumidores pela página, faz com que a oferta e recomendação de produtos agregue valor para o cliente, como, por exemplo, ao acessar a página, a oferta de produtos segue em uma página personalizada, através das informações baseadas em compras passadas, preferências reveladas no cadastro da página. Assim, a empresa consegue direcionar seu serviço de uma maneira customizada.

A terceira ou última maneira de se prover as Soluções Totais para o Cliente é a posição de Integração com o Cliente (*Customer Integration*), que consiste em assumir algumas tarefas ou responsabilidades que anteriormente eram realizadas pelos clientes. Assim, busca-se realizar essas tarefas de uma maneira mais eficiente e eficaz que o cliente, oferecendo maior valor agregado e vantagens de custo.

Diferente da terceirização, que apenas oferece uma vantagem de custo baixo e baixos custos de mudança, não cria uma vantagem competitiva através de laços com o cliente. A posição de integração com o cliente representa uma vantagem competitiva poderosa, pois os custos de mudança são elevados devido aos investimentos realizados em recursos e em tempo. O exemplo citado pelo autor é a Dell Computer, que além de vender o computador pela Internet, ainda presta serviços de assistência técnica e instalação de softwares.

A opção estratégica Soluções Totais para o Cliente, assemelha-se à disciplina Intimidade com o Cliente de *Treacy* & *Wieserma* (1995), apresentado no item 2.4.3 deste capítulo.

2.5.4. O Lock-In do Sistema.

A opção do Lock-in do Sistema (*System Lock-in*), não tem como foco o produto ou o cliente, mas sim os complementadores do sistema, que irão contribuir para a geração de valor para o cliente. Nesse vértice do triângulo, há o lock-in do cliente e o lock-out do concorrente. “*The System Lock-In position represents the strongest form of bonding and demands that the business addresses the overall architecture of the system*” (HAX & WILDE II, 2001; p81).

Para se obter o lock-in do sistema, é necessário que exista retornos marginais crescentes e também efeito das redes externas. Dessa forma, existem 3 maneiras de se atingir o lock-in do sistema. “Existem três maneiras de se

atingir o Lock-in do Sistema: Padrão Proprietário, Troca Dominante e Acesso Restrito" (Traduzido de HAX & WILDE II, 2001; p82).

No que diz respeito ao Padrão Proprietário, a empresa posicionada nessa opção estratégica, faz com que seus clientes sejam atraídos em razão da extensa rede de complementadores que trabalham com seu produto. O exemplo citado pelos autores é o caso da Microsoft e da Intel, em que o processador Pentium da Intel obtém melhor performance, utilizando os aplicativos da Microsoft. Assim, à medida que os clientes desejarem utilizar os aplicativos Windows, terão preferência pelos processadores Pentium da Intel.

No posicionamento Troca Dominante "...*provides a clearing house for information, money, or physical items. The value of clearing house grows exponentially with the number of people who go there to browse, shop or exchange items*" (HAX & WILDE II, 2001; p94).

"*In an ironic sense, a Dominant Exchange becomes a monopoly for a competitive market*" (HAX & WILDE II, 2001; p95).

Dessa forma, a monopolização das atenções é que o autor classifica como troca dominante. Exemplificando: a empresa americana Páginas Amarelas (*Yellow Pages*), que com a ferramenta Internet, possibilitou que a maioria das empresas anunciantes sejam procuradas pelos consumidores, através desse guia, e com isso os consumidores preferiram buscar essas empresas, onde a maioria delas faz seus anúncios.

Por último, a posição de Acesso Restrito. Os competidores são privados do acesso ao consumidor, em virtude da capacidade limitada de lidar com múltiplos vendedores.

Para exemplificar, a empresa Coca-Cola, seus complementadores, que são os fornecedores, engarrafadores e consumidores, não possuem um poder de barganha alto, pois como a empresa possui grandes economias de escala, é a própria empresa que realiza as negociações e as compras. A sua marca

mundial, que é muito forte, consegue realizar o lock-in do sistema e lock-out do concorrente, como em redes de lanchonetes que oferecem apenas os produtos da Coca-Cola, visto que sua marca também ajuda na venda dos seus produtos.

3. Segmentação de Mercado.

3.1. A Idéia da Segmentação de Mercado.

O estudo da administração de marketing e do marketing estratégico ressalta que a segmentação de mercado surgiu como uma estratégia de conquistar novos mercados. A idéia da segmentação de mercado foi instituída por *W.Smith*, com seu artigo "*Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies" em 1956*[5].

No período que compreende o final do século passado e nas duas décadas deste, houve uma mudança tanto no lado da oferta quanto da demanda. Antes o que tínhamos era uma homogeneidade tanto da oferta quanto da demanda, uma característica típica dos países industrializados, aos poucos foi dando espaço, ou melhor, foi sendo substituída por uma oferta e uma demanda mais heterogênea.

"Um dos primeiros passos a serem tomados pelo administrador de marketing é determinar de maneira bem ampla qual o mercado visado para posteriormente selecionar o grupo que ele tem maior interesse em atingir com os programas de marketing, o chamado de mercado-alvo" (LAS CASAS, 1997, p104).

Assim, pode-se explicar a idéia da segmentação de mercado do ponto de vista da empresa:

> "A teoria econômica da competição imperfeita procura explicar como uma empresa, vendendo um produto homogêneo em um mercado caracterizado por uma demanda heterogênea, pode maximizar os lucros. Essa teoria mostra que lucros ótimos podem ser atingidos se a firma usar as respostas marginais dos consumidores ao preço (elasticidade-preço) para definir segmentos mutuamente exclusivos e estabelecer o preço ou a quantidade produzida, de forma que os lucros marginais em cada segmento, sejam iguais" (SIQUEIRA, 2000 p 15).

Embora com o aumento da variedade dos produtos e serviços, a segmentação de mercado não despertou interesse nos anos 30, devido à grande depressão,

[5] Ver Siqueira, 2000 p 14.

mesmo existindo uma heterogeneidade do mercado, no que tangia desejos e preferências por produtos. Essa diferenças eram ignoradas pelo fato de que não existia demanda agregada, que caracterizou o período da depressão americana. As empresas tinham condições de produzir bens diferenciados, mas os consumidores não tinham poder de compra para poder pagar por essas diferenças (SIQUEIRA, 2000).

Com o poder de compra restabelecido, a idéia de se segmentar um mercado ganhou força, pois “as empresas começam a dar forma a programas de marketing que se ajustassem às heterogeneidades dos segmentos de mercado” (SIQUEIRA, 2000 p 16).

3.2. Objetivos da Segmentação de Mercado.

Para Siqueira (2000; p. 20), “o objetivo de se segmentar um mercado é dividir grandes mercados em componentes menores que sejam homogêneos em relação a sua resposta de marketing”.

Na questão dos objetivos de se segmentar um mercado, “a segmentação de mercado objetiva a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os em conjuntos diferenciados, de modo que permita a seleção daqueles nos quais pareça mais conveniente concentrar os esforços” (GRISI a*pud* SIQUEIRA 2000; p. 20).

“O objetivo último da segmentação de mercado é auxiliar uma empresa a aumentar a base de consumidores e, assim, incrementar receitas e lucros” (WEINSTEIN a*pud* SIQUEIRA 2000; p. 20).

“O objetivo da segmentação é identificar distintos grupos de consumidores que tenham necessidades homogêneas” (WIND citado por RANGAN *et. al. apud* SIQUEIRA, 2000; p 23).

Quanto à conceituação dos objetivos, os autores citados e tantos outros encontrados na literatura de marketing mostram que a essência de se segmentar um mercado é ampliar o portfolio de produtos e clientes, através identificação das necessidades do mercado, obtendo retornos maiores do que se especializar em um único mercado e ou segmento. Além da performance comercial, os objetivos por definição têm que atender os objetivos financeiros, razão principal para que a firma incorra em riscos e explorar novos mercados.

3.2.1. A Segmentação de Mercado como Estratégia.

A estratégia ou decisão de se segmentar um mercado auxiliam executivos e organizações a atingirem seus objetivos e metas, conforme seu planejamento estratégico. Por sua vez, a estratégia de se segmentar um mercado pode ser classificada em três tipos, são eles: concentração, diferenciação e não diversificação.

Quanto à concentração, a firma escolhe um segmento para explorar (talvez aquele em que possui vantagem competitiva ou possui oportunidades e forças maiores do que as ameaças e fraquezas) e especializar-se, concentrando seus esforços e seu plano de marketing para as especificidades do segmento.

A diferenciação consiste na empresa produzir um plano de marketing contemplando as diferenças desse mercado tais como renda, cultura etc, sendo que é uma estratégia também para minimizar riscos e obter maiores retornos, em virtude da ampliação do portfolio e dos mercados.

“Ao diferenciar um produto, o fabricante o fará pensando em algumas características que podem ser importantes a seus principais consumidores e, a partir daí, planejar um programa de marketing para atendê-los” (LAS CASAS, 1997 p106).

Por último, a estratégia de segmentação da não-diferenciação diz respeito à firma explorar todos os segmentos existentes de maneira semelhante, sendo que o seu plano de marketing é direcionado para o mercado como um todo.

3.3. Segmentação de Mercado: Conceitos.

“Segmentação é um conceito relativamente novo, decorrente da orientação da comercialização ao consumidor” (LAS CASAS, 1997 p111).

As pessoas possuem semelhanças biológicas. Identificamos perfeitamente como é o corpo de um homem e como é o corpo de uma mulher. No entanto, as semelhanças biológicas não são suficientes para assegurar que todas as pessoas são iguais, pois se todos fossem iguais, a segmentação de mercado não seria necessária.

Do ponto de vista da estratégia, o ato de se segmentar um mercado é encontrar nichos de mercado e oportunidades e concentrar seus esforços de marketing para obter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes no mercado.

Os conceitos de segmentação de mercado apresentam uma diversidade muito grande de posicionamentos, serão aqui apresentados alguns deles. Assim, conceitua-se segmentação de mercado como:

“Um esforço para aumentar a precisão de marketing da empresa” (KOTLER 2000; p. 278).

“A divisão do mercado em grupos distintos de compradores que podem exigir produtos ou compostos de marketing distintos” (KOTLER & ARMSTRONG a*pud* SIQUEIRA 2000; p. 21).

“Uma chance muito maior de proporcionar valor a seus clientes e de obter o máximo retorno pela atenção dada às necessidades de um segmento de clientes” (KOTLER & ARMSTRONG a*pud* SIQUEIRA 2000; p. 21).

“processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar” (WEINSTEIN a*pud* SIQUEIRA 2000; p. 22).

“A subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto” (KOTLER *apud* SIQUEIRA, 2000 p 22).

“O processo de tomar-se o mercado global, heterogêneo, de um produto e dividi-lo em diversos submercados ou segmentos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos seus aspectos fundamentais” (STANTON *apud* SIQUEIRA, 2000; p 22).

“Ver um mercado heterogêneo (aquele caracterizado por demanda divergente) como um número de mercados homogêneos menores em resposta a preferências diferenciadas de produtos entre importantes segmentos de mercado” (SMITH *apud* SIQUEIRA, 2000; p 22).

“O processo de isolar, antecipadamente, mercados-alvo insatisfeitos e projetar um produto diferenciado para aquele segmento de mercado” (MCCARTHY *apud* SIQUEIRA, 2000; p 22).

“O processo pelo qual os consumidores com alguma heterogeneidade podem ser agrupados em segmentos menores, mais similares ou mais homogêneos” (DIBB *et al. Apud* SIQUEIRA, 2000; p 22).

“O processo pelo qual um mercado é dividido em distintos subconjuntos de clientes com necessidades similares e características que os conduzem a responder de maneira similar a uma oferta de um produto particular e a um

estratégico programa de marketing" (WALKER JR. a*pud* SIQUEIRA, 2000; p 23).

"A prática de dividir o mercado total em grupos distintos que tenham necessidades comuns que irão responder de modo similar a um específico conjunto de ações de marketing" (BINGHAM JR. & RAFFIELD III *apud* SIQUEIRA, 2000; p 23).

"Um processo de agrupamento de indivíduos cujas reações esperadas aos esforços de marketing serão semelhantes durante determinado período de tempo" (GRISI *apud* SIQUEIRA, 2000; p 23).

"O processo de dividir o mercado em distintos grupos de compradores cujas respostas de marketing aos produtos e / ou aos compostos de marketing podem ser similares" (REEDER *et. al*. *apud* SIQUEIRA, 2000; p 23).

"O processo de determinar a posição exata de grupos de clientes cujas necessidades podem ser satisfeitas pela empresa. Um segmento de mercado reagrupa clientes que têm as mesmas exigências, hábitos de compra ou qualquer outra característica significativa" (VIARDOT *apud* SIQUEIRA, 2000; p 23).

"Uma estratégia para selecionar os consumidores ; para diferenciar consumidores de acordo com diferenças no modo como eles respondem ao esforço de marketing; para escolher entre alternativas de oportunidades de mercado para adequar estratégias de marketing a essas oportunidades distintas" (WEBSTER JR. *apud* SIQUEIRA, 2000; p 23).

"O reconhecimento de que há grupos ou subsegmentos que reagem de modo diferente com relação à administração de marketing, o que sugere que diferentes compostos de marketing poderiamser usados para atrair diferentes grupos" (WINTER & THOMAS *apud* SIQUEIRA, 2000; p 23).

“O processo de dividir um mercado potencial em distintos subconjuntos de consumidores e selecionar um ou mais segmentos como um mercado-alvo a ser alcançado por um composto de marketing especial” (SCHIFFMAN & KANUK *apud* SIQUEIRA, 2000; p 24).

“O ato de dividir grandes mercados em componentes menores que sejam homogêneos com relação a suas respostas ao composto de marketing” (GRIFFITH & POL *apud* SIQUEIRA, 2000; p 24).

“O ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com necessidades similares” (ROBERTSON & BARICH *apud* SIQUEIRA, 2000; p 24).

“Agrupar consumidores potenciais em conjuntos que sejam homogêneos em resposta a alguns elementos do composto de marketing” (CHOFFRAY & LILIEN *apud* SIQUEIRA, 2000; p 24).

“O agrupamento de consumidores potenciais em conjuntos que são homogêneos em resposta a alguns elementos do composto de marketing para permitir a alocação de recursos de marketing entre as demandas heterogêneas dos consumidores” (LILIEN *apud* SIQUEIRA, 2000; p 24).

“O processo de separar um mercado em grupos de consumidores atuais, ou consumidores potenciais, ou ainda situações de compra pra tal que os membros de cada grupo resultante sejam semelhantes entre si e diferentes dos membros dos outros grupos” (BONOMA & SHAPIRO *apud* SIQUEIRA, 2000; p 24).

Ainda, para um posicionamento quanto ao conceito da segmentação, segundo Engel (1972; p 21) “O conceito de segmentação está baseado nas proposições de que os consumidores são diferentes; as diferenças nos consumidores estão relacionadas a diferenças na demanda de mercado, e os segmentos podem ser isolados dentro do mercado total”

Para Hayes (1996) a segmentação de mercado é o processo de identificar segmentos que possam ser alcançados de uma forma viável e ainda representando oportunidades lucrativas para a firma.

Para Johnson & Flodhammer *apud* Siqueira (2000; p 25) “Segmentação é uma análise de consumidores ou usuários para determinar se existem diferenças significativas em suas necessidades manifestadas de modo a justificar considerações especiais, quer na produção quer nos serviços de marketing”.

Gianesi & Corrêa *apud* Siqueira (2000; p 25) “A segmentação é o processo de identificação de grupos de consumidores com suficientes características em comum, de modo a tornar possíveis o projeto e a oferta de um produto ou serviço que atende às necessidades de cada grupo”.

Os conceitos de segmentação de mercado são muito semelhantes têm a mesma essência que consiste em separar pessoas com hábitos de consumo, renda e preferências semelhantes e direcionar um produto ou serviço conforme essas preferências, em função de maximizar os lucros da empresa, assim podendo cobrar um preço prêmio por esse produto ou serviço a ser ofertado nesse mercado. Dessa forma, a partir de toda revisão bibliográfica no que tange a segmentação de mercado, conceitua-se a segmentação capturando a essência dos diversos posicionamentos como sendo:

“O ato de dividir um grande mercado potencial heterogêneo em subgrupos potenciais homogêneos que possuam necessidades, desejos, hábitos, renda e estilos de vida semelhantes para que as organizações direcionem seus recursos e esforços de marketing de maneira eficiente e eficaz”.

Ainda, o conceito de segmentação pode assemelhar-se e também se confundir com o conceito de nicho de mercado que, segundo KOTLER (2000; p. 279) pode ser definido por “um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente atingidas”.

Um nicho de mercado pode ser mais atraente do que um segmento de mercado, pois em um segmento de mercado há uma quantidade maior de competidores, dessa forma, os retornos e os investimentos podem não ser tão atraentes, mas em um nicho se a empresa que está atuando ou ingressando tiver as competências essenciais necessárias para se manter uma posição sustentável e competitiva, pode fazer com que uma empresa apenas atue em um nicho especifico.

Para KOTLER (2000; p. 279) “as empresas que praticam um marketing de nicho entendem tão bem as necessidades de seus clientes que eles concordam em pagar um preço Premium. A Ferrari cobra um preço alto pelo seus carros porque os clientes fiéis acham que nenhum outro automóvel é capaz de oferecer tantos benefícios de produto, serviço e mercado”.

No mercado brasileiro isso também pode ser evidenciado. No mercado de veículos *off-road* (fora de estrada, ou veículos equipados com tração nas 4 rodas) os veículos da marca inglesa Land Rover possuírem uma legião de amantes, que são atribuídas ao desempenho dos recursos de tração, motorização superiores frente aos similares nacionais.

Outro conceito que será tratado ao longo desse trabalho, é o conceito de diferenciação que também se assemelha com os conceitos previamente apresentados.

Segundo KOTLER (2000; p. 309) “diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”.

AAKER (2001; p. 166) “a estratégia de diferenciação tem uma oferta de produto diferente e mais valorizada pelos clientes do que aquela dos demais concorrentes. Esse valor agregado deve afetar a escolha dos clientes e a satisfação definitiva”.

3.4. Tipos de Segmentação de Mercado.

“O homem é o único animal que ri e chora, pois é o único animal que repara a diferença entre as coisas como são e como deveriam ser” (WILLIAM HAZLITT, citado em CHALLITA, 1984; p150)

“Em cada homem, há algo de todos os homens” (G.C. LICHTENBERG, citado em CHALLITA, 1984; p152)

É notório que os seres humanos possuem características ímpares se comparados com os demais animais do reino animal. Mesmo possuindo a mesma fisiologia, o fato de se ter um cérebro mais desenvolvido do que os outros animais, faz com que cada um tenha suas preferências, seus hábitos, opiniões, costumes, culturas diferentes etc.

Dessa forma, se uma firma produzir um produto em Tóquio, no Japão, talvez esse mesmo produto possa não atender às necessidades de uma pessoa que vive no pequeno vilarejo de *Zweisimmen* em Berna, na Suíça.

Em uma primeira análise, poderíamos não identificar os motivos, pois em uma análise simplista, os dois países são países ricos, então, um produto de alto valor agregado deveria servir para esses dois indivíduos, mesmo vivendo em países distintos. A análise correta para essa situação, teria que conter dados desses dois indivíduos, para poder traçar um perfil que pudesse identificar o que cada um desses consumidores deseja e, quanto eles querem pagar por isso. Mas o mercado não se resume a esses dois indivíduos situados em duas regiões geográficas distintas e o fato deles possuírem uma única semelhança que é viver em um país rico, não é o suficiente para poder fornecer produtos e conseguir margens e retornos altos.

A escola clássica da administração, como uma das idéias centrais do movimento, surgiu o conceito de *homo economicus* ou homem econômico, que classificava o ser humano como um ser previsível, controlável, egoísta, utilitarista em seus propósitos, tendo-o como frio e calculista, racional, sempre otimizando suas ações após pesar (ponderar) todas as alternativas possíveis.

A escola das relações humanas, por sua vez, criticou a natureza do homem econômico, e sugeriu que este fosse substituído pelo *homo social* ou homem social.

As características do homem social eram as seguintes: “(i) o homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; (ii) o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica e (iii) em que pese às diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização” (MOTTA & VASCONCELOS, 2002; p62). A Escola das Relações Humanas colocou a motivação como a grande possibilidade de o individuo trabalhar para atingir os objetivos da organização.

Abraham Maslow (1943), por sua vez, considerou que o ser humano possui necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, a sua aprendizagem e à sua realização. Assim, *Maslow* criou o conceito de *homo complexo* ou homem complexo, ou seja, o ser humano tem necessidades múltiplas, muito além do homem social da Escola das Relações Humanas.

Assim, mesmo possuindo semelhanças físicas, cada ser humano age e pensa de maneiras diferentes. Assim, o intuito de se segmentar um mercado é reunir pessoas que possuem hábitos semelhantes de consumo, de comportamento, de renda, de classe social, com estilos de vida parecidos, escolaridade etc.

O processo de se segmentar um mercado utiliza sempre um método de pesquisa para se chegar ao resultado do agrupamento esperado, sendo que a segmentação é de fundamental importância para se desenvolver estratégias de marketing, pois quanto mais se aprimora o processo de segmentar um mercado, melhores resultados operacionais serão obtidos.

“A segmentação de mercado é justificada se os grupos são heterogêneos uns dos outros. A separação deve ser feita por características que realmente

diferenciem um grupo do outro. O conhecimento aprofundado de cada um desses grupos é de muita importância" (LAS CASAS, 1997 p112).

Devido a essa razão, esta parte do trabalho será dedicada a apresentar os tipos de segmentação de mercado que existentes, mostrando as variadas maneiras de se segmentar um mercado.

3.4.1. Segmentação de Mercado Geográfica

A segmentação de mercado geográfica divide o mercado com base em critérios geográficos, como a localização e densidade populacional, pois se a firma conhecer o lugar onde tais pessoas vivem, a identificação das necessidades é facilitada, fazendo com que os esforços de marketing sejam direcionados com mais eficácia e sucesso.

3.4.2. Segmentação de Mercado Demográfica.

A segmentação de mercado demográfica diz respeito ao fato de se dividir mercados com base nas características da população, tendo como principais características a faixa etária, sexo, estado civil, raça etc.

Para Dias (2006), quando a identificação dessas variáveis, a quantidade de informações relevantes obtidas para a identificação e qualificação do mercado fornecerá também a dimensão do mercado potencial, dessa forma proporcionando um melhor direcionamento dos esforços de marketing da firma. Ainda para Las Casas (1997), a questão do ciclo familiar também é importante, visto que um jovem casado sem filho, possuirá compras direcionadas ao benefício do casal, ao passo que um jovem casado, com filho, direcionará suas compras para o benefício do novo membro familiar.

3.4.3. Segmentação de Mercado por Benefício.

A segmentação de mercado por benefício divide o mercado com base nos benefícios procurados pelos clientes, ou seja, as pessoas adquirem um produto e ou serviço em função do beneficio em que o produto o oferece. Aplicando esse conceito ao setor automotivo, objeto de estudo desse trabalho, uma pessoa pode adquirir um automóvel procurando economia ou desempenho, dessa forma explicando o motivo da razão de compra entre um veiculo x ou y.

3.4.4. Segmentação de Mercado Socioeconômica.

A segmentação de mercado socioeconômica é a divisão do mercado com base nas características sociais e econômicas da população, ou seja, o objetivo é identificar segmentos de mercados, considerando as variáveis principais como classe social, renda per capta, renda familiar, grau de escolaridade, profissão, patrimônio e etc.

3.4.5. Segmentação de Mercado por Grau de Utilização.

Esse tipo de segmentação de mercado diz respeito à freqüência de utilização ou de compra que cada usuário faz do produto e ou serviço em questão. Assim, os segmentos podem ser identificados através do nível de consumo, como por exemplo, um fabricante de vestuário masculino necessita saber quais são os segmentos que compram pouco, compram medianamente e compram muito.

Como vantagem, esse tipo de segmentação proporciona a firma explorar melhor o posicionamento do produto, sua distribuição etc.

3.4.6. Segmentação de Mercado Psicográfica.

Quanto à segmentação de mercado psicográfica, a divisão do mercado parte do princípio da maneira como as pessoas pensam e levam suas vidas. Os fatores analisados na segmentação psicográfica são os estilos de vida, autoconceito, personalidade, valores, atividades, interesses etc.

“Os indivíduos de acordo com suas atividades, interesses e opiniões, mantêm um estilo de vida diferenciado dos outros” (LAS CASAS 1997, p125).

Um exemplo de segmentação psicográfica no mercado automotivo brasileiro é o nicho de mercado representado pela marca Troller, que desde 2007 pertence à FORD.

O típico usuário da marca Troller é uma pessoa entre 35 e 45 anos, que faz da aventura e viagens o seu lazer e que possui um outro carro em casa. Esse usuário utiliza o jipe apenas para passeios de finais de semana, sendo que um veículo comum não chegaria, fazendo do estilo de vida aventureiro, a ferramenta de marketing para suprir as necessidades da demanda desse mercado. Comparado com todo o setor, é um mercado muito pequeno em volume de vendas, com uma média de 600 veículos[6] produzidos a cada mês.

As picapes por sua vez, estão posicionadas do ponto de vista da segmentação socioeconômica para compradores de alto poder aquisitivo, pois o valor de mercado médio de uma picape média no Brasil estão em torno de R$ 85.000,00, o que implica em compradores diferenciados em relação aos mercados de massa e também de outros veículos de passeio (não picapes) posicionados na mesma faixa de preço. Assim, os hábitos de consumo, demografia e estilos de vida, estão ligados ao alto poder aquisitivo dos seus consumidores.

O uso do veículo picape pode ser o mais amplo possível, assim todos os itens apresentados em 3.4 podem ser aplicados, pois conforme apresentado nos

[6] Dados do Anuário Estatístico da FENABRAVE, 2007.

pressupostos desse trabalho, é um mercado peculiar, sendo que as informações e observações aplicam ao mercado e produto em questão e não para toda a indústria.

4. O Mercado das Picapes Médias: O Caso General Motors.

4.1. A Evolução da Indústria

A competição nos mercados competitivos é um processo dinâmico, tanto indústrias como mercados sofrem transformações profundas influenciadas por transformações em outras indústrias, economia e sociedade, fazendo disso um ciclo virtuoso. Em mercados oligopolizados, talvez isso seja mais facilmente notado, devido ao fato de existir interdependência entre as firmas nessa estrutura de mercado.

A ilustração desse ciclo evolutivo pode ser tomado como exemplo a evolução da indústria automotiva, impactando negativamente nas ferrovias.

Dessa forma, as empresas surgem, crescem, atingem a maturidade, transformam-se, realizam fusões e ou aquisições, cisões e, eventualmente, desaparecem. A maneira que cada empresa atravessa cada um desses momentos em seu ciclo de vida (uma firma não tem expectativa de vida, pois pelo princípio da perpetuidade, toda firma tem seu ciclo *ad eternum*) podemos chamar de estratégias competitivas ou, simplesmente, movimentos competitivos.

Porter (1996) menciona que devido a grande maioria dos mercados possuírem características de oligopólio, cada empresa sofre influência das atitudes tomadas por outras empresas, de modo que haja estratégias de defesa, de ataque, de cooperação, afim de que, conforme os interesses de cada competidor possam existir inúmeras estratégias a serem adotadas.

A formulação das estratégias podem ser auxiliadas se as firmas souberem e ou identificarem os sinais indicados pelo mercado. Porter (1996) elenca alguns

tipos comuns de sinais de mercado como avisos prévios de movimentos, avisos de resultados ou de ações posteriores aos fatos, discussões públicas sobre o mercado e explicações e discussões dos concorrentes sobre seus próprios movimentos.

Os avisos prévios geralmente têm como função defensiva ou também como inibidora de algum movimento competitivo que algum concorrente possa vir a tomar.

Os movimentos competitivos podem ser classificados como:

Ataques competitivos, movimentos cooperativos, movimentos ameaçadores e movimentos defensivos.

A probabilidade de acontecer ataques competitivos é maior quando existir um grande número de concorrentes com produtos semelhantes, com força competitiva similar, existência de altos custos fixos, margens de lucro estreitas etc.

Os movimentos cooperativos, por sua vez, têm por finalidade melhorar a posição da empresa e dos concorrentes como, por exemplo, a realização de *“joint-ventures”*.

Os movimentos ameaçadores dizem respeito à busca de espaço pelas firmas no mercado, tendo por característica um perfil mais agressivo e, às vezes, incorrendo em altos riscos.

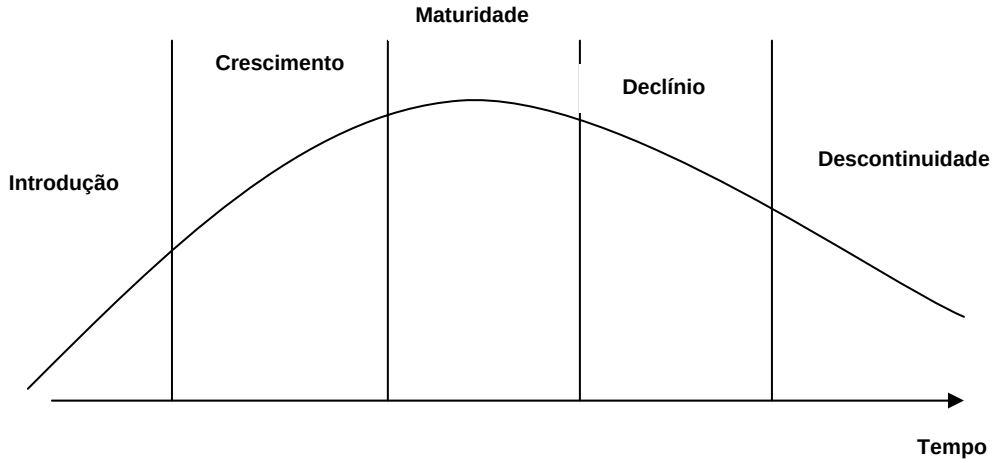
A justificativa de se realizar um movimento ameaçador ou como será aqui tratado, posteriormente, a adoção de uma estratégia ofensiva, ocorre quando a firma consegue prever se seus concorrentes tem alguma chance de retaliar, em

qual velocidade e em qual eficácia. Essas características são peculiares e ou presentes em uma indústria inserida na estrutura de oligopólio.

Do ponto de vista da evolução do mercado, a inserção e ou introdução de novos produtos e ou competidores pode ser explicada através do modelo do Ciclo de Vida dos Produtos, mostrando o processo evolutivo dos competidores e produtos na indústria.

O modelo apresenta as fases evolutivas da indústria sendo como introdução, crescimento ou ascensão, maturidade, declínio e, em alguns casos descontinuidade.

Figura 4.1 – Estágios do Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Adaptado de Carvalho, 2007 p.132.

O modelo do ciclo de vida do produto é um modelo antigo e, devido a isso, pode gerar controvérsias quanto à sua aplicabilidade. Para efeito de ilustração do desempenho do mercado das picapes médias, o modelo apresenta um visualização prática, quanto ao entendimento e explanação do surgimento e desempenho, ao longo dos dez anos desse jovem mercado no Brasil.

Quanto as suas limitações, podemos citar que nem sempre a curva tem o formato de “s”, pois dependendo do tipo do produto e ou mercado, essa curva pode ter um formato diferente, pelo fato de se passar muito rápido entre os estágios. Produtos sazonais, apresentam uma curva mais inclinada, por exemplo, produtos da moda, como vestuário, calçados, acessórios em geral.

Dessa forma, as inovações nos produtos e nos processos, sempre impactarão no formato dessa curva, mas devido às características do oligopólio e do setor automotivo, esse modelo mostra-se adequado e funcional.

Quadro 4.1. – Efeitos nos Estágios do Ciclo de Vida

	Introdução	**Crescimento**	**Maturidade**	**Declínio**
Consumidores	• Inovadores • Comprador de alta renda • Inércia do comprador	• Adotantes pioneiros • Consumidor aceita qualidade irregular	• Grande fatia do mercado • Repetição da compra • Regra: escolha entre marcas	• Retardatários • Podem ser clientes sofisticados do produto
Produtos e Serviços	• Acaba de ser lançado no mercado • Qualidade inferior • Chave: projeto do produto • Produtos com muitas variações • Freqüentes mudanças no projeto	• Ganha aceitação no mercado • Produtos têm diferenciação técnica e de desempenho • Aperfeiçoamentos competitivos no produto • Boa qualidade	• Necessidades do mercado começam a ser atendidas • Qualidade superior • Menor diferenciação • Padronização • Mudanças mais lentas e mudanças mínimas.	• Necessidades do mercado amplamente atendidas • Pequena diferenciação • Qualidade irregular
Estratégia Global	• Melhor período para aumento de parcela de mercado • P&D e engenharia	• Alteração de imagens de qualidade e preço	• Má época para aumentar a parcela de mercado e alterar a imagem de	• Controle de custos é básico

	são funções básicas		preço ou qualidade • Básico ter custos competitivos	
Concorrência	• Poucas firmas	• Cresce o número de concorrentes • Muitas fusões e perdas	• Número estável de concorrentes • Concorrência de preços	• Saídas • Número reduzido de concorrentes
Margens e Lucros	• Margens e preços altos • Lucros baixos • Elasticidade preço não é muito grande	• Lucros altos • Preços razoavelmente altos, mas mais baixos do que na fase introdutória	• Queda de preços • Lucros e margens mais baixas • Estabilidade de parcelas de mercado e estruturas de preços	• Preços e margens baixos • Preços podem subir no final do declínio
Prováveis Ganhadores de Pedidos	• Características do produto / serviço • Desempenho • Novidade	• Disponibilidade de produtos / serviços de qualidade	• Preço baixo • Fornecimento confiável	• Preço baixo
Prováveis Qualificadores	• Qualidade • Gama de produtos e ou serviços	• Preço • Gama de produtos e ou serviços	• Qualidade • Gama de produtos e ou serviços	• Fornecimento confiável

Fonte: Carvalho, 2007 p.132-3.

Complementando a análise da indústria, através do modelo do ciclo de vida do produto, juntamente com as 5 forças competitivas, podemos ainda citar alguns dos processos evolutivos, que são mais comuns e atuam na indústria, são eles:

- Mudanças a longo prazo no crescimento
- Mudanças nos segmentos de compradores atendidos
- Aprendizagem dos compradores
- Redução da incerteza
- Difusão do conhecimento patenteado
- Acúmulo de experiência
- Expansão ou retração na escala
- Alteração nos custos da moeda e dos insumos

- Inovação do produto
- Inovação no marketing
- Inovação no processo
- Mudanças estruturais nas indústrias adjacentes
- Mudanças na política governamental
- Entradas e saídas

Ainda sobre o processo evolutivo da indústria, a teoria da inovação de Christensen (2000) diz que as mudanças em uma indústria podem ser explicadas através de dois conceitos básicos: inovações sustentadoras e inovações de ruptura.

No que diz respeito às inovações sustentadoras, o objetivo principal é melhorar o desempenho de um produto já conhecido pelo mercado, sendo que as inovações de ruptura implicam na criação de novos mercados.

Christensen (2002) ainda alerta que as inovações sustentadoras dizem que as empresas devem obter as melhores margens com seus melhores clientes e as inovações de ruptura visam aos clientes que em geral não são tão atrativos pelas empresas já estabelecidas no mercado (disrupção de novo mercado), sendo que estas permitem que as empresas criem novos negócios.

4.2. A Origem das Picapes Médias.

As picapes médias não são exclusividade de engenharia e de mercado brasileiros, como alguns veículos que aqui são comercializados. Este tipo de produto teve sua origem nos Estados Unidos, onde o mercado desse veículo é o maior do mundo.

O conceito de picape média surgiu simplesmente por uma questão de custo, pois com o segundo choque do petróleo, em 1979, o mercado de automóveis nos EUA sofreu uma redução grande, devido ao alto consumo dos seus veículos. De maneira semelhante, a segunda crise do petróleo também afetou o Brasil, pois, nessa época, surgiu o álcool como combustível, uma alternativa à fonte de energia fóssil.

Por ser os EUA, um país de grandes dimensões, com ruas e estradas amplas aliado ao combustível barato, tamanho e consumo dos veículos nunca foram problema.

Como citado acima, a segunda crise do petróleo fez com que o mercado sentisse a necessidade de veículos menores, mais práticos e também mais econômicos. Dessa forma as picapes grandes assim como os carros grandes, estavam sofrendo com queda nas vendas por causa do combustível ter encarecido e o consumidores estarem migrando para os carros médios, mais compactos e, conseqüentemente, mais econômicos.

Na visão de Porter (1980), é o ambiente externo que irá determinar a maneira da firma encontrar as oportunidades na indústria, ou seja, seu modelo das cinco forças competitivas, o cenário de elevação dos preços do combustível e uma mudança na preferência do consumidor, em virtude de sua alta elasticidade-preço, fez com que as empresas tradicionais, fabricantes do produto picape, mudassem sua postura e elaborassem um produto diferenciado, conforme a preferência do consumidor americano: as picapes. Criou-se, então, o conceito de picape média.

Tradicionalmente, os veículos americanos eram caracterizados por motores volumosos (de alta cilindrada) e ineficientes (alto consumo de combustível). Com a introdução de um veiculo menor, mais prático e menos pesado, a questão do consumo de combustível foi amenizada e, conseqüentemente, o

produto foi bem recebido pelo consumidor norte-americano, sendo depois aplicado e adaptado para outros mercados, como toda empresa que atua e oferece produtos em diferentes mercados do mundo.

4.3. O Produto Picape no Brasil.

As picapes, no mercado brasileiro, são classificadas como veículos comerciais, devido a sua finalidade para transporte de carga. O conceito de veículo comercial não é aplicado somente para as picapes, mas também, para veículos que transportam passageiros. Conforme suas características e especificações técnicas, esses veículos são classificados como leves, semi-leves, médios , semi-pesados e pesados.

Segundo ANFAVEA (2005) para veículos comerciais, excluindo caminhões e ônibus, um veículo comercial leve é um veículo de carga ou de passageiros que possui um peso bruto total inferior a 3,5 toneladas (três toneladas e meia). Nessa situação, estão inclusos os veículos com capacidade de carga pequena, tais como as picapes derivadas dos carros de passeio e suas variações como pequenos furgões adaptados ou modelos em série, veículos com capacidade de carga média, como as picapes médias e vans para transporte de passageiros.

As "*pick-ups*" ou picapes, nome que foi tropicalizado[7] no mercado brasileiro, são veículos destinados a diversos fins. No mercado americano, o segmento das picapes é o mercado principal, contrário ao que acontece no Brasil, cujo mercado principal é o de veículos populares de 1.000 cilindradas.

[7] Tropicalizado é a qualificação dada aos veículos importados que passam por modificações para se adequar às condições brasileiras referentes ao combustível e ajustes técnicos em suspensão e acessórios. Pela incorporação do produto no mercado brasileiro, escreve-se como se pronuncia no idioma de origem.

No Brasil, separa-se o segmento das picapes em três partes:

- Picapes Pequenas
- Picapes Médias
- Picapes Grandes

No que diz respeito às picapes pequenas, são carros com capacidade de carga de até 700 kilos, com a configuração de cabine simples, ou seja, são destinados apenas a dois passageiros.

As picapes médias, foco deste trabalho, e também o segmento mais lucrativo do setor, segundo as montadoras[8], possuem capacidade de carga até 1000 kilos, com configuração de cabine simples e dupla, ou seja, possui uma versatilidade de uso maior .

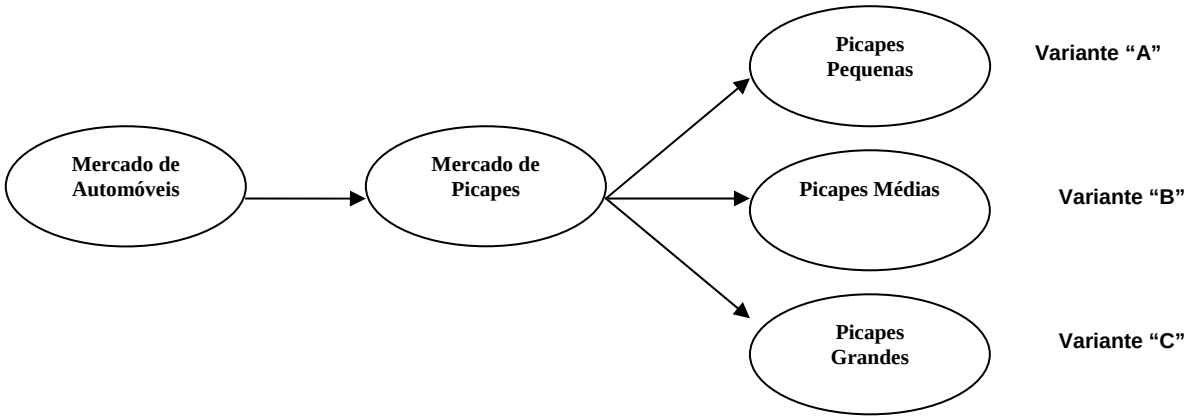
As picapes grandes, são veículos destinados ao trabalho pesado, com capacidade de carga acima de 1.000 kilos, com configuração de cabine simples e dupla[9]. Esse tipo de veículo no Brasil, foi perdendo seu espaço para as picapes médias, sendo que hoje, no mercado brasileiro têm-se apenas dois tipos de modelos de picapes grandes, que serão tratados mais adiante.

[8] As montadoras consideradas aqui são apenas as que possuem picapes médias e com expressividade de vendas na indústria brasileira. As montadoras são: FORD, CHEVROLET, NISSAN, TOYOTA, MITSUBISHI E DODGE.

[9] A partir de 2003 o mercado nacional passou a ter a F-250 da FORD destinada aos profissionais do agronegócio e a exemplo da versão cabine simples, movida a diesel. A DODGE a partir de 2004 passou a importar o modelo RAM 2500 nas versões cabine simples e dupla e motor a diesel.

Pode-se ilustrar o mercado de picapes no Brasil, a partir da figura abaixo:

Figura 4.1. – Ilustração Mercado-Produto.



Fonte: Adaptado de Cravens, 2000, p83

Os produtos que as montadoras nacionais tinham que o setor classifica como "veículo comercial leve", eram apenas veículos derivados dos carros de passeio, que eram pequenos e tinham como público alvo os jovens dos centros urbanos e as empresas que utilizavam os veículos para transporte de cargas leves.

Além desses veículos derivados dos carros de passeio, havia as caminhonetes grandes ou "*full-size*", essas mais voltadas ao trabalho pesado, tendo como público alvo os consumidores que trabalham e utilizam esses veículos na zona rural.

Por serem derivados dos veículos de passeio, os comerciais leves "pequenos" utilizavam a mesma base mecânica e tecnológica, tendo um preço menor do que os comerciais leves "*full-size*", e estes por possuírem uma base mecânica e tecnológica diferente, apresentavam custos maiores e um preço mais elevado, isso também em função do volume de vendas menor do que os comerciais leves derivados dos veículos de passeio.

Dessa maneira, o diferencial de preço entre esses modelos era relativamente alto, fazendo com que não existisse uma alternativa para os consumidores que procuravam algo a mais do que os veículos derivados dos carros de passeio e não queriam uma picape "*full-size*", devido ao seu preço elevado e maior no tamanho, o que resultava em um certo desconforto nos grandes centros.

A abertura comercial, iniciada no governo Collor, a entrada de novos competidores na indústria fez com que aumentasse a rivalidade entre os competidores, pois o consumidor, dada a falta de opção e também por haver produtos relativamente ultrapassados tecnologicamente e no design, ficou mais exigente, aumentou seu poder de barganha, segundo Porter (1980).

A estabilidade econômica e a pseudo valorização da moeda nacional frente ao dólar fizeram com que surgisse a figura dos importadores independentes, trazendo no mercado alguns modelos de picapes médias americanas que tiveram uma aceitação muito boa. A General Motors do Brasil (GM) já tinha decidido em 1992 produzir um modelo de picape média no Brasil.

Fazendo uma análise macro-ambiental do setor, a General Motors percebeu que seria o momento certo para lançar seu produto inovador. no que diz respeito a esse segmento de mercado no Brasil.

Nos EUA, o mercado das picapes e veículos utilitários esportivos são a preferência nacional, por serem confortáveis, espaçosos e mais seguros contra impactos. Tendo em vista essa mudança no ambiente externo, a GM do Brasil resolveu que era o momento certo para lançar seu produto inovador, ou melhor, inaugurou um segmento com um produto inovador até então no Brasil: o segmento das picapes médias.

O termo inaugurado seria o mais apropriado pelo fato de que antes o mercado dos veículos comerciais leves não tinha um produto intermediário que

atendesse às exigências de um público que não estaria disposto a pagar um preço alto por um veículo maior (as caminhonetes "*full-size"*) pelo seu valor maior de manutenção com os complementos, tais como seguro, peças de reposição etc... e procuravam um produto com uma qualidade e equipamentos superiores às "picapinhas" derivadas dos carros de passeio e mais práticas para o uso diário das picapes existentes no mercado.

A General Motors do Brasil, percebendo essa possibilidade, ou melhor, percebendo essa oportunidade de um produto inovador e com uma demanda "reprimida", lançou-se frente às demais e lançou a picape S10 (Revista AUTO ESPORTE, Abril de 1997).

4.4. Os Concorrentes.

A concorrência na indústria foi intensificando-se ao longo dos 10 anos da existência do mercado das picapes médias. Em um primeiro momento, a General Motors estava sozinha no mercado e seu produto era fabricado no Brasil. Assim, ela desfrutava de escala na produção, facilidade de distribuição e, conseqüentemente, na prestação de serviços de manutenção e pós-venda a preços competitivos.

Em um segundo momento, a FORD começou a oferecer, em grande escala, o modelo Ranger, que antes era importado dos EUA, em um volume muito pequeno, cujo registro do volume importado do veículo em questão inexiste no banco de dados da ABEIVA, havendo apenas o registro dos veículos importados pela FORD do Brasil.

A Ranger, desde 1998, até os dias atuais, é importada da Argentina e devido ao acordo comercial Mercosul, o Ranger é registrado como veículo nacional tanto na tabela de venda de veículos novos como também entre a oferta de modelos nacionais.

A DODGE, a exemplo de General Motors e FORD, é de origem americana e passou a operar no mercado nacional como montadora, em 1998, oferecendo o produto Dakota, com características semelhantes à S10 e Ranger.

As japonesas Mitsubishi e Toyota ofereciam seus produtos L200 e Hilux, respectivamente, importados do Japão, mas tinham um posicionamento diferente das picapes médias. Por serem movidas a diesel e pelo fato de serem importadas, o foco dessas picapes eram as picapes grandes da época, GM D20 e FORD F-1000. Mais tarde, essas firmas passaram de ser importadoras e começaram a atuar como montadoras, instalando-se no território nacional. Apesar da Toyota possuir uma planta em São Bernardo do Campo onde produzia o modelo Bandeirante, ela passou a importar o veículo Hilux da Argentina, a exemplo da FORD com a Ranger. Com a instalação de uma planta em Indaiatuba no interior de São Paulo, para a produção de veículos de passeio, a Toyota ganhou notoriedade e também contribuiu para perder a imagem de veículo importado e caro, ressaltando a qualidade, robustez e tecnologia de toda montadora japonesa.

A também japonesa Nissan, como suas concorrentes, de importadora passou a ser montadora, com a instalação de uma planta em São José dos Pinhais no interior do Paraná, mesma planta da Renault, que são empresas do mesmo grupo. Como importadora, oferecia os modelos AX e Frontier, em pequena escala, importadas do Japão. E a partir de 2003, reestilizou o modelo Frontier e passou a ser oferecida como nacional e em escala um pouco maior.

As outras picapes encontradas no mercado nacional, que não fazem parte do corte temporal realizado e de nenhuma das seis montadoras acima citadas, são aqui desconsideradas pelo fato de não possuírem expressividade de vendas ou por não serem importadas oficialmente, não sendo reconhecidas pelos seus fabricantes como um modelo importado oficialmente.

A partir de 2003, o mercado de picapes médias no Brasil, tem como representantes oficiais desse segmento apenas as montadoras General Motors, FORD, Toyota, Mitsubishi e Nissan. A DODGE deixou de oferecer seu produto em 2002, com o fechamento da fábrica no Paraná, devido ao baixo volume de vendas e custos crescentes. Hoje, apenas atua como importadora, fazendo parte do grupo Daimler-Benz.

4.5. O Desempenho do Mercado de Picapes.

O desempenho do segmento das picapes médias pode ser dividido entre duas partes. A primeira compreende o período de 1995 até 2000. A segunda de 2000 a 2005. O motivo desse corte temporal, dá-se pelo fato de que houve uma mudança de ordem comportamental por parte dos consumidores e também de ordem estrutural, por parte do número de concorrentes no setor.

As estratégias apresentadas, no capítulo 2, mostraram a maneira que as empresas podem se posicionar com base nas oportunidades que o mercado oferece e dos recursos disponíveis pelas organizações. Assumir uma posição ou adotar uma estratégia competitiva inicial, faz com que a empresa em questão incorra em riscos pela sua audácia, dessa forma, seus concorrentes podem contra-atacar ou esperar um tempo para verificar se as oportunidades encontradas realmente irão manter-se ao longo de um tempo.

Assim, quando uma empresa assume essa posição competitiva inicial, ela é a pioneira, a primeiro entrante nesse mercado ou a "*first-mover*". Uma firma "*first-mover*" pode ganhar e desfrutar dos retornos acima da média enquanto os seus concorrentes pensam em alguma maneira de contra-atacar. Uma empresa "*first-mover*" é aquela que põe em prática uma ação competitiva

inicial. Esse conceito teve como influência a teoria *Schumpteriana*[10], que acreditava que as firmas obtêm suas vantagens competitivas através de ações competitivas empreendedoras e inovadoras. Através de suas ações competitivas iniciais, as "*first-movers*" esperam obter uma vantagem competitiva frente às demais firmas da indústria.

Quando a empresa assume a posição de "*first-mover"*, ela deve ter em mente que existem potenciais desvantagens de ser a primeira entrante no mercado, e uma delas seria o grau do risco assumido na implementação de sua estratégia inicial, pois não é fácil prever e ou quantificar o sucesso de sua estratégia.

As *"first-movers"* têm elevados custos de desenvolvimento e as *"second-movers"* podem evitá-los através da engenharia reversa (desmontar um novo produto e depois montá-lo para aprender como funciona) e também pelo fato da natureza dinâmica do mercado em que se está entrando. Quando um mercado é altamente incerto, pode-se ser mais apropriado ou cauteloso ser uma *"second-mover"* ou *"late-mover"* (HITT, IRELAND & HOSKISSON: 2003).

Uma empresa *"second-mover"* é uma firma que reage à ação de uma *"first-mover",* muitas vezes através da imitação ou de uma iniciativa projetada para se contrapor aos efeitos da ação. Se a *"second-mover"* agir rapidamente ela pode usufruir das vantagens da primeira, sem correr os riscos que a primeira incorreu ao se lançar no mercado.

Uma *"late-mover"* é a firma que responde a uma ação competitiva, mas somente após um tempo considerável da ação da *"first-mover"* e a resposta da *"second-mover"*. As *"late-movers"* tendem a ter piores desempenhos e, muitas vezes, são competidoras fracas (HITT, IRELAND & HOSKISSON: 2003).

[10] Ver Hitt, Ireland & Hoskisson página 225.

Existem casos que ser uma empresa *“second-mover”* ou *“late-mover”* pode ser mais apropriado, pois todos os riscos e custos de pesquisa e desenvolvimento envolvidos no projeto foram incorridos pela empresa pioneira.

Em relação ao mercado das picapes médias, ficou evidente que a GM sendo uma *first-mover”* obteve uma vantagem competitiva frente às demais.

A entrada de novas firmas nessa indústria, deu-se também à dinâmica do setor das picapes médias, pois a partir de 1999/2000 também proporcionado pelo aumento de preço da gasolina, as firmas tiveram que reposicionar o produto, melhorando as versões movidas à diesel que acabaram se tornado os modelos mais procurados do mercado.

A DODGE, a *“late-mover”* nesse mercado, foi a empresa que teve o pior desempenho, tanto em números de venda quanto à credibilidade que a firma passava ao mercado, pois, no passado, a DODGE já havia estado no Brasil e acabou fechando as portas, e o mesmo aconteceu em 2001, devido à grande ociosidade da fábrica da DODGE (70% aproximadamente).

A seguir, partir de agora, serão apresentados dados sobre o desempenho do segmento das picapes médias quanto à vendas, distribuição por unidade da federação, participação por modelo, participação por tipo de combustível e dados econômicos sobre cada região do país.

Tabela 4.1 – Desempenho das Firmas no Segmento das Picapes Médias: Vendas no Atacado em Unidades

Ano	S10	Ranger	Dakota
1995	*	**	**
1996	**30.383**	**	**
1997	**27.639**	**	**
1998	**13.393**	**12.521**	**2.658**
1999	**18.713**	**11.195**	**3.952**
2000	**24.466**	**15.557**	**3.770**
2001	**26.611**	**12.985**	**3.472**
2002	**20.126**	**9.042**	**31**
2003	**14.165**	**5.875**	**-**

***Dados não fornecidos pela empresa**
****Modelos não fabricados no Brasil até 1997**
Fonte: Elaborado pelo autor com a compilação de dados da ANFAVEA, CARSALE, FENABRAVE e Revista Quatro Rodas.

A tabela 4.1. mostra o desempenho das três principais ofertantes de picapes médias, no primeiro momento de 1995 até 2000. Nesse período, a versão comercializada com maior volume de vendas, devido também ao menor preço, era movida a gasolina, com cabine simples e tração 4x2. Nota-se, observando o quadro, o desempenho da DODGE foi a pior dos três, sendo que, em 2001, a produção da Dakota foi encerrada, devido aos altos custos de produção, aliado com baixo volume de vendas comparado com os concorrentes.

Tabela 4.2 – Vendas no Atacado: Comparativo GM, FORD, TOYOTA, MITSUBISHI e NISSAN.

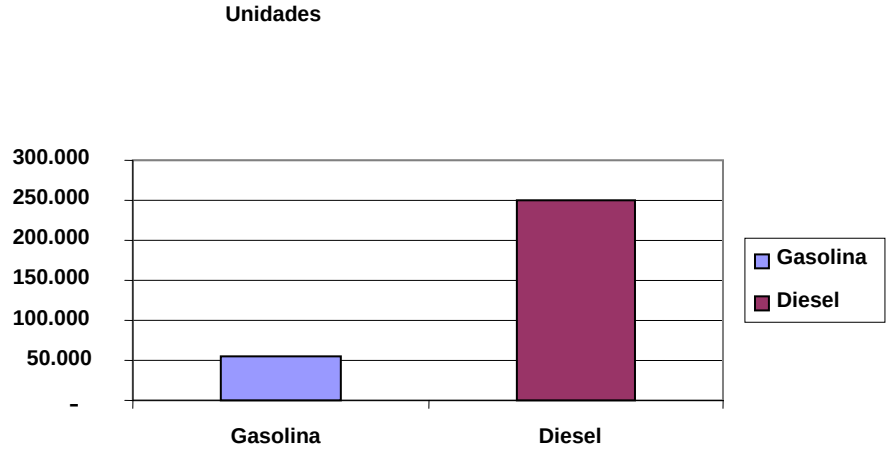
Ano	GM S10	FORD Ranger	TOYOTA Hilux	MITSUBISHI L200	NISSAN Frontier
1999	18.713	11.195	4.052	2.358	-
2000	24.466	15.557	7.775	6.305	105*
2001	26.611	12.985	7.636	8.559	1.335*
2002	20.126	9.042	6.926	9.095	4.119
2003	14.165	5.875	5.808	8.823	6.236
2004	13.510	7.581	6.721	12.627	6.680
2005	15.009	8.532	13.850	12.587	5.853

***Importada**

Fonte: Elaborado pelo autor com a compilação de dados da ANFAVEA, CARSALE, FENABRAVE e Revista Quatro Rodas.

A tabela 4.2. mostra o desempenho do mercado em um segundo momento, 2000 até 2005, sendo que as versões de maior valor agregado e, conseqüentemente, de maior preço, movidas a diesel, cabine dupla e tração 4x4, representam o maior volume de vendas,

Gráfico 4.1. – Participação Produção Total por Tipo de Combustível 1999 – 2005.



Fonte: Elaborado a partir dos dados fornecidos pelo Anuário Estatístico da ANFAVEA.

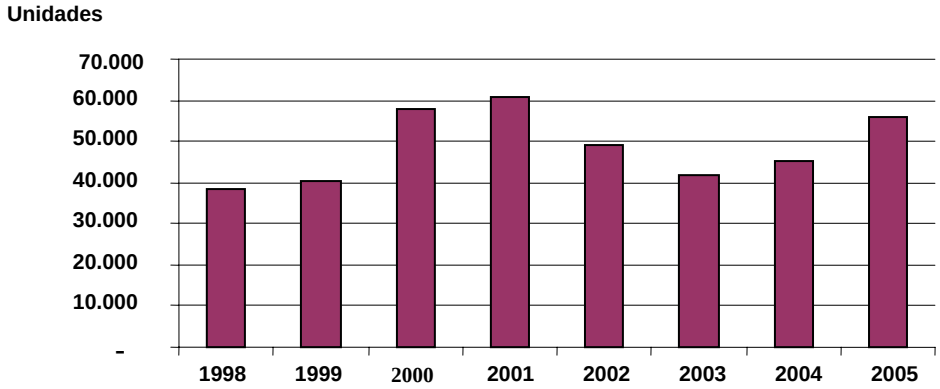
Tabela 4.3. – Participação em % Modelos Selecionados Vendidos 1998 – 2005.

Modelo/Ano	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
S10	35%	46%	42%	44%	41%	34%	30%	27%
L200	6%	6%	11%	14%	18%	23%	26%	23%
Ranger	33%	28%	27%	21%	18%	14%	16%	15%
Hilux	19%	10%	13%	13%	14%	13%	14%	25%
Dakota	7%	10%	7%	6%	0%	0%	0%	0%
Frontier	0%	1%	0%	2%	8%	16%	14%	10%

Fonte: Elaborado pelo autor com a compilação de dados da ANFAVEA, CARSALE, FENABRAVE e Revista Quatro Rodas.

A tabela 4.3. mostra a participação de cada modelo vendido no período de 1998 até 2005. Nota-se que, apesar de um crescimento do segmento das picapes médias, a líder de mercado GM S10 foi perdendo seu espaço para os concorrentes, mas mesmo assim se mantém líder de mercado. O que explica um crescimento do Mitsubishi L200 a partir de 2003, foi introduzido o modelo Sport com opção de câmbio automático e *air-bags* (bolsas de ar infláveis, item de segurança passiva, comum em carros de luxo), item valorizado pelos consumidores de grandes centros e de automóveis de luxo. Mesmo a GM oferecendo o câmbio automático nas versões Executive a gasolina até 2001, a Mitsubishi focou seu produto apenas na configuração mais vendida, que é 4x4 cabine dupla e movida a diesel. A Toyota Hilux, de maneira semelhante, também foi reestilizada, em 2005, o que explica seu crescimento comparado aos anos anteriores.

Gráfico 4.2. – Evolução do Mercado de Picapes Médias 1998 – 2005.



Fonte: Elaborado a partir dos dados fornecidos pelo Anuário Estatístico da ANFAVEA e compilação de dados do CARSALE, FENABRAVE e Revista Quatro Rodas.

O gráfico 4.2. mostra a evolução do mercado das picapes médias em unidades, de 1998 até 2005. O ano de 2001 foi o que teve o melhor desempenho, pois houve uma mudança no perfil do produto demandado, que passou a ser a versão cabine dupla movida a diesel, em virtude do aumento do preço da gasolina que fez com que a versão diesel passasse a ser a versão mais procurada pelo menor custo por quilômetro rodado e pela robustez do motor, com fama de ser mais resistente e durável do que os motores a gasolina.

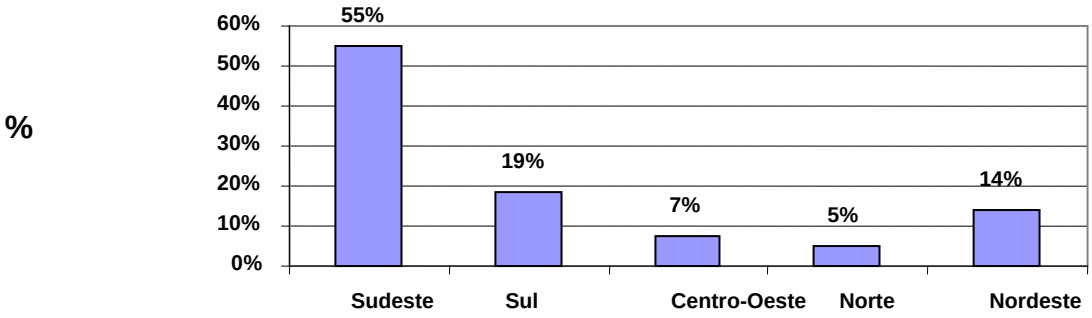
Tabela 4.4. – Distribuição por Unidade da Federação Modelos S10, L200, Hilux, Ranger e Frontier – Acumulado 2003-2005.

Unidade da Federação	Unidades
São Paulo	21.793
Minas Gerais	12.696
Paraná	12.386
Goiás	10.006
Rio Grande do Sul	9.347
Mato Grosso	8.893
Bahia	6.530
Rio de Janeiro	5.868
Santa Catarina	5.604
Pará	5.579
Mato Grosso do Sul	4.998
Amazonas	4.323
Ceará	3.941
Pernambuco	3.925
Distrito Federal	3.637
Maranhão	3.339
Espírito Santo	2.850
Rondônia	2.848
Tocantins	2.625
Piauí	2.398
Rio Grande do Norte	2.138
Alagoas	1.905
Paraíba	1.719
Sergipe	1.171
Amapá	1.042
Acre	1.005
Roraima	363

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela FENABRAVE.

A tabela 4.4. mostra a distribuição dos modelos das picapes médias vendidas no Brasil, no período de 2003 a 2005. A inexistência dos dados de anos anteriores justifica-se pelo fato que o ranking dos modelos mais vendidos da FENABRAVE passou a ser computado apenas a partir de julho de 2002. Assim, mesmo se fossem imputados os dados referentes aos cinco meses de 2002, os valores adicionados não iriam interferir no ranking da distribuição. Por isso optou-se pelos dados acumulados, a partir de janeiro de 2003. A tabela mostra que o São Paulo é o estado que possui o maior número de picapes médias consumidas no Brasil, seguido por Minas Gerais, Paraná e Goiás, respectivamente, o estado mais rico, e os demais são tradicionais no agronegócio, em que o uso desse tipo de veículo, a princípio faz-se necessário e freqüente.

Gráfico 4.3. – Participação por Região em % do PIB.



Fonte: IPIB – Internet Produto Interno Bruto, 2003.

O gráfico 4.3. mostra a participação de cada região na formação do PIB no Brasil, com dados de 2003. Apesar do PIB brasileiro, entre 2003 até 2005, ter tido uma evolução positiva, as fontes de dados pesquisadas não informavam dados mais atuais aos de 2003. A fonte pesquisada foi a única a fornecer dados por unidade da federação e por região. No site do IBGE, os dados sobre PIB somente eram fornecidos no âmbito nacional. Nota-se que os estados que

têm maior participação no PIB são os que mais consomem veículos e de maneira semelhante, a distribuição das picapes médias. Quanto ao valor do PIB, os valores de 2003 resultam no valor de R$ 1.554.186.000,00 (hum trilhão quinhentos e cinqüenta e quatro bilhões e cento e oitenta e seis milhões de reais). Apesar do crescimento do PIB em relação a 2003, em 2005 o PIB atingiu o valor de 2 trilhões de reais. O valor maior não influencia de maneira significativa a ponto de comprometer o percentual de participação de cada região.

Desde o surgimento desse mercado, o segmento das picapes médias é um segmento pequeno se comparado com o mercado de automóveis como um todo. As vendas de picapes somam, até 2005, quase 500.000 unidades, sendo que o volume anual de vendas desse tipo de veículo é de 45.000 unidades por ano, em média. O ano de 2001 foi o melhor ano do segmento, que atingiu 60.598 unidades, seguido por 57.978, em 2000, e 55.831, em 2005.

4.6. O Perfil dos Consumidores de Picapes.

O perfil típico do consumidor de picapes no Brasil e também o tipo de uso destinado a esse veículo, ao contrário do que podemos imaginar-“um homem do campo, que faz da agricultura sua única fonte de renda e utiliza o veículo no trabalho diário”, não se aplica 100%.

Para se chegar a essa conclusão, para identificar como a oferta e demanda do segmento das picapes médias interagem-se, mostrando o que é oferecido e o que se espera desses produtos, foi realizada uma pesquisa conforme citado na metodologia deste trabalho, através do envio de questionários a proprietários de picapes e também em entrevistas informais com os proprietários, tendo como alvo pessoas que possuíam os 5 modelos comercializados e ou produzidos no Brasil, com modelos de fabricação, entre 2001 a 2005.

O questionário teve como fonte de informação a obtenção de dados demográficos, socioeconômicos sobre os consumidores e também dados sobre o produto picape média.

A estrutura do questionário pode ser visualizada no anexo deste trabalho.

Os dados coletados mostraram que esse estereótipo, citado acima, existe, porém este não é o maior público desse produto, as famílias urbanas e também as mulheres são o grande público-alvo desse produto.

Existem algumas teorias que explicam o comportamento do consumidor. Para elucidar como poderíamos aplicar ao mercado das picapes médias, temos a teoria econômica do comportamento do consumidor, que mostra que o consumidor irá maximizar sua utilidade em função de suas preferências e sua renda, sendo que se preferirá a combinação de bens e serviços que contiver a maior quantidade combinada de bens. Quanto às picapes, seria aquela que, dada sua renda e sua preferência, ele escolheria aquela que possui o maior número de atributos que lhe dão maior utilidade, dentre as opções disponíveis.

A teoria racional afirma que “o ser humano é definido como dotado de raciocínio, lógica, análise, antecipação, daí decorrendo as práticas de marketing baseadas na razão, no intelecto, na comparação de lucros e perdas, nos processos de aprendizagem e generalização” (GIGLIO, 2004 p 48).

A teoria comportamental, que engloba as teorias de Freud e de Maslow, explica o comportamento do consumidor através das emoções. A teoria de Freud, diz que a mente humana é dividida em três partes, como o *id* ou instinto, o Ego e o Superego. Especialistas de marketing utilizam essa teoria para explicar muitos casos de consumo, através do impulso, devido ao inconsciente humano ser extremamente complexo. A teoria de Maslow, por sua vez, que também pode ser aplicada à razão das pessoas consumirem. Ela hierarquiza as necessidades humanas como as fisiológicas (básicas), afeto, status e auto-realização, sendo que esta última é a mais difícil de se atingir, dada a complexidade humana (*homo complexo)*.

Aplicando ao consumo das picapes, a teoria freudiana poderia explicar que a razão de uma pessoa escolher uma picape seria seu inconsciente, que o motivaria a compra. Segundo a teoria de Malsow, poderíamos explicar o consumo através de todas as necessidades, pois o ser humano é muito complexo. Conforme será apresentado a seguir, o *status* é um dos fatores que motivam os consumidores a escolherem uma picape, não o determinante, mas está relacionado aos demais.

Dessa maneira, com as informações obtidas através do questionário mostrado anteriormente, apresentam-se os seguintes resultados ilustrados a seguir.

Quadro 4.1. – Aspectos Demográficos - Sexo

Masculino	**95 %**
Feminino	**5%**

Quanto ao sexo, quase a totalidade dos entrevistados são do sexo masculino, evidenciando a tese de que quem determina a compra é o chefe de família, que nos dados coletados 100% são os homens, e o mercado de picapes têm como foco o público masculino.

Quadro 4.2. – Aspectos Demográficos - Idade

35 A 50 Anos	**85 %**
50 Anos ou Mais	**10%**
Até 35 Anos	**5%**

Quadro 4.3. – Aspectos Demográficos – Estado Civil

Casados	**90 %**
Solteiros	**5%**
Outros	**5%**

Quanto à idade e o estado civil, a grande maioria são homens entre 35 e 50 anos que também na sua grande maioria são casados e possuem família com filhos e outros.

Quadro 4.4. – Aspectos Demográficos – Tipo Residência

Casa / Casa Condomínio	**80 %**
Apartamento	**15%**
Campo (Fazenda, Sítio, Chácara)	**5%**

Quadro 4.5. – Aspectos Demográficos – Domicílio

Cidade	**95 %**
Campo	**5%**

Quanto à residência e o domicilio, ficou evidenciado que, a grande maioria dos consumidores desse tipo de veículo situa-se nos centros urbanos seja na capital ou interior. Isso corrobora a tese do uso na sua grande maioria urbano do veículo.

Quadro 4.6. – Aspectos Socioeconômicos - Renda

Até R$ 8.000,00	**2 %**
De R$ 8.001,00 a R$ 10.000,00	**18%**
Acima de R$ 10.000,00	**80%**

Quanto aos aspectos socioeconômicos da renda, os dados apresentados revelaram que a maioria dos entrevistados possuem renda superior a R$ 10.000,00, o que corrobora a tese e também o posicionamento do veículo para um público de alta renda, ou seja, a elite socioeconômica do país.

Quadro 4.7. – Aspectos Socioeconômicos - Profissão

Proprietários de Empresa ou Negócio (exceto Agronegócio)	**70%**
Agricultor (Fazendeiros e Sitiantes)	**6%**
Médicos, Advogados e Outros	**24%**

Quanto à profissão, a maioria dos entrevistados eram proprietários de empresa ou negocio (70%) , seguido por médicos, advogados e outros profissionais (24%). O restante, (6%) representam pessoas e ou profissionais ligados ao campo, sejam fazendeiros e ou empresas ligadas ao agronegócio.

Quadro 4.8. – Aspectos Socioeconômicos - Escolaridade

2º Grau	**15%**
Superior	**60%**
Pós-Graduação	**25%**

A escolaridade dos entrevistados é de 60% possuem ensino superior (admistradores, economistas, médicos, advogados, engenheiros e outros), 15% apenas possuem o 2º Grau, seguido por 25% que possuem pós-graduação.

Quadro 4.9. – Aspectos Socioeconômicos – Propriedade Rural

Fazenda	**5 %**
Sítio	**5%**
Chácara	**10%**
Não Possuem ou Não Informaram	**80%**

Quanto à propriedade rural, a grande maioria não possuem nenhum tipo de propriedade ou não informaram, evidenciando a tese de que o produto não possui uma ligação direta entre o campo como é a proposta desse tipo de veículo. O restante, é representado por pessoas que possuem algum tipo de propriedade, talvez assim, justificando a sua compra para a finalidade do uso no campo.

Quadro 4.10. – Aspectos Socioeconômicos – Propriedade Litoral

Casa	**10 %**
Apartamento	**10%**
Não Possuem ou Não Informaram	**80%**

Este quadro informa que 20% dos entrevistados possuem propriedade no litoral, assim sendo justificado por eles a compra do veículo para carregar pequenos objetos, jet-ski, entre outros utilizados nas incursões ao litoral.

Quadro 4.11. – Aspectos Socioeconômicos – Número de Veículos na Residência

1 Veículo	**2 %**
2 Veículos	**80%**
3 Veículos	**15%**
4 Veículos	**2%**
Mais de 4 Veículos	**1%**

O número de veículos na residência da maioria dos entrevistados são compostos, pela picape e mais um outro veículo de marca e modelo não informado.

Quadro 4.12. – O Produto – Utilização do Veículo

Cidade	**80%**
Misto (Cidade – Campo)	**15%**
Campo	**5%**

Quanto à utilização, a pesquisa revelou que a utilização dos veículos 80% se dá na cidade, corroborando a tese que o uso do veículo é essencialmente urbano, sendo que a proposta inicial do veículo para ser um produto a ser usado no campo, está distante, sendo que a cada ano, cresce o interesse e o consumo desse tipo de veículo e também de seus derivados.

Quadro 4.13. – O Produto – Configuração Cabine

Dupla	**95%**
Simples	**5%**

A preferência por modelos na configuração de cabine dupla, evidencia que a procura por esses modelos se deve pelo fato de que os consumidores compram esse tipo de veículo para viagens com a família e também utilizam o veículo como sendo o 1º carro da família.

Quadro 4.14. – O Produto – Configuração Motor

Diesel	**95%**
Gasolina	**5%**

No que diz respeito a motorização preferida, 95% dos consumidores preferem modelos movidos a diesel, sendo que o mercado e os próprios consumidores – e também os entrevistados – adquirem os veículos com essa configuração de motor em função do menor custo por quilometro rodado devido ao preço do combustível, economia, durabilidade e também por apresentar menor manutenção comparado ao equivalente a gasolina.

Quadro 4.15. – O Produto – Configuração Tração

4x4	**95%**
4x2	**5%**

Um fator a ser observado quanto à configuração da tração da picape, mostra que 95% das picapes dos entrevistados eram equipadas com tração nas quatro rodas (4x4). A preferência por esse tipo de tração, se deve ao fato de além da utilização em terrenos de baixa aderência, esses modelos são mais valorizados na revenda. Outro ponto, é que a maioria dos proprietários de picapes equipadas com esse tipo de tração nunca utilizaram o equipamento.

Quadro 4.16. – O Produto – Configuração Transmissão

Mecânica	**70%**
Automática	**30%**

Quanto a transmissão, 70% das picapes vendidas são mecânicas, porém existe uma crescente demanda e tendência da indústria a oferecer cada vez mais modelos equipados com transmissão automática, devido ao uso essencialmente urbano e principalmente nos grandes centros. Quando a pesquisa foi realizada, apenas os modelos da Toyota e da Mitsubishi ofereciam seus modelos com opção de transmissão automática.

Quadro 4.17. – O Produto – Itens Mais Valorizados (Ordem de Importância)

Marca	**80%**
Estilo / Design	**90%**
Durabilidade / Qualidade	**90%**

Para os consumidores de picapes entrevistados, os itens que segundo eles mais valorizados, são por ordem de importância a marca (80%), estilo / design (90%) e durabilidade (90%).

Quadro 4.18. – O Produto – Motivação da Compra (Itens Mais Citados)

Estilo / Design	**80%**
Custo Benefício	**50%**
Necessidade no Trabalho (Campo, Empresa etc)	**5%**
Segurança	**100%**
Qualidade / Durabilidade	**80%**
Status	**80%**

Quanto à motivação pela compra, foi revelado que os itens mais citados quanto à motivação da compra de uma picape são: estilo/design, custo beneficio, necessidade no trabalho, a sensação de segurança, qualidade/durabilidade do veículo e status. Esses fatores evidenciam a que a procura por esse tipo de veículo está além do seu valor de uso dada a proposta de uma picape, tendo o status e segurança fatores determinantes na procura por esses modelos.

Quadro 4.19. – O Produto – Uso Final

Somente Viagem	**20%**
Trabalho	**5%**
Trabalho e Lazer	**75%**

Por fim, a utilização final do veículo para a 75% dos entrevistados é sua utilização no uso diário e também para o lazer, corroborando a tese de que esses veículos além de terem uma utilização essencialmente urbana, compõem o primeiro veículo da família, sendo utilizado pelo chefe da família

tanto no trabalho diário e também nas viagens de final de semana com a família.

Outras informações relevantes que a pesquisa revelou foram:

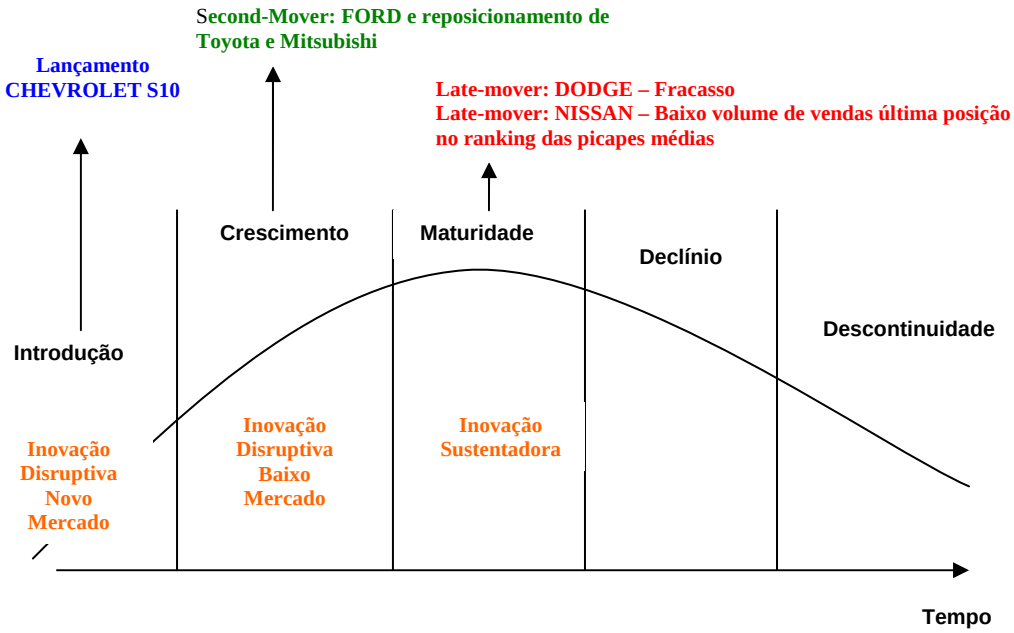
- Tem alguma atividade com o campo, mas esse campo, na maioria das vezes voltadas ao lazer e não como fonte de renda principal.
- Preço é importante, mas não determinante pela compra.
- É um mercado que apresenta baixa elasticidade-preço e renda justificado pelo alto poder aquisitivo de seu público.

Assim, conclui-se que a minoria do público das picapes médias está ligado diretamente à utilização como ferramenta de trabalho no campo, como por definição imagina-se esse perfil. Pela pesquisa, o perfil do comprador de picape média no Brasil hoje é urbano, que utiliza o veículo na cidade e tem a picape como meio de transporte principal, sendo que sua compra na maioria das vezes é decidida através do próprio proprietário e ou chefe de família, tendo como grande motivador da compra a marca que é fonte de vantagem competitiva entre as picapes e pela segurança, conforto e versatilidade que o veículo possui.

4.7. – Ilustração do Desempenho do Mercado de Picapes Médias.

Com base nos pontos apresentados ao longo desse capítulo, a seguir segue uma ilustração do surgimento e evolução do mercado das picapes médias com base no modelo do Ciclo de Vida do Produto, juntamente com a teoria da inovação de Christensen.

Gráfico 4.4. – Ciclo de Vida e Teoria da Inovação.



Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Carvalho, 2007 p.132.

O gráfico acima mostrou uma compilação entre a teoria do ciclo-produto e a teoria da inovação de Christensen. A propósito, essa teoria mostra, de maneira semelhante, como a inovação atrai, ou melhor, cria um ciclo evolutivo que, por definição, faz com que as empresas em um mercado adotem estratégias similares. O quadro a seguir ilustra as dimensões de cada etapa do processo evolutivo do mercado, segundo as inovações disruptivas.

Quadro 4.3. – Evolução do Mercado Segundo Elementos da Disrupção.

Dimensões	Inovações Sustentadoras	Inovações de baixo mercado	Inovações de novo mercado
Desempenho almejado para o produto ou serviço	Melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do setor. Tais melhorias podem ser de natureza incremental ou descontínua.	Desempenho bastante bom com base nos critérios tradicionais de avaliação do desempenho do segmento inferior do mercado dominante.	Baixo desempenho nos atributos "tradicionais", mas melhoria de desempenho em novos atributos – tipicamente simplicidade e conveniência.
Clientes-alvo ou aplicações de mercado visadas	Os clientes mais atraentes, ou seja, lucrativos, dos mercados dominantes, que estejam dispostos a pagar pela melhoria do desempenho.	Clientes saciados (ou mais do que satisfeitos) no segmento inferior do mercado dominante.	Não-consumo: clientes que historicamente não tinham dinheiro ou habilidades para comprar e usar o produto.
Impacto sobre o modelo de negócios (processos e estrutura de custos)	Melhoria ou preservação das margens de lucro, mediante a exploração dos processos e da estrutura de custos existentes e por meio do melhor aproveitamento das atuais vantagens competitivas.	Adoção de nova abordagem operacional ou financeira – ou ambas – nova combinação de margem bruta mais baixa e giro dos ativo mais alto, capaz de gerar retornos atraentes a preços mais baixos, de modo a conquistar clientes no segmento inferior do mercado.	O modelo de negócios deve ser lucrativo a preços unitários mais baixos e, de início, com volume de produção menor. A margem bruta unitária será bem mais baixa.

Fonte: Christensen, 2003 p.66.

4.8. – Considerações Finais sobre o Mercado das Picapes Médias.

As considerações finais sobre o mercado de picapes que podem ser feitas com base nos dados fornecidos pelo mercado e pela pesquisa realizada, confrontando com as premissas da pesquisa apresentadas no início desse trabalho, são as seguintes:

A concorrência extra-preço nessa indústria é a diferenciação pela marca: Conforme dados apresentados pela pesquisa realizada, a diferenciação é uma constante no setor automotivo brasileiro, devido à estrutura de oligopólio. Os fatores que são fonte de diferenciação são marca, acessórios e design para a compra de uma picape média, ou seja, o consumidor leva muito em consideração a marca, acessórios e o design na hora de comprar sua picape.
Ainda, a marca mostrou-se fonte de vantagem competitiva para as montadoras e fonte de valor para seus consumidores, de modo que se considera e, também aqui, se pode identificar uma estratégia de diferenciação, através da marca entre todas as montadoras concorrentes no mercado.

O produto pioneiro possui vantagem competitiva: Conforme dados apresentados pela pesquisa realizada, a estratégia de ser o pioneiro ou primeiro entrante foi fonte de vantagem competitiva, ou seja, a CHEVROLET do Brasil mantém-se líder no mercado em virtude de ter sido a primeiro entrante, porém sofre muitas pressões das *"second-movers",* pois através da análise de *benchmark* estão conseguindo identificar as necessidades do mercado, sendo que, em um futuro próximo, essas necessidades serão incorporadas ao produto líder, dado o seu ciclo de vida.
Ainda, aproveitando de um cenário externo e interno favorável e também de uma ampla rede de concessionários, fez com que a distribuição e exposição de seu produto tivessem grandes influências no mercado e, ainda, por atuar praticamente sozinha no mercado por dois anos, seus ganhos de escala, tanto na produção quanto nas vendas, também contribuíram para que o produto se tornasse líder do mercado.

As conclusões aplicam-se ao mercado e produto em questão, não para toda a Indústria devido às peculiaridades do produto e do mercado: Conforme dados apresentados pela pesquisa realizada, pode-se concluir que a dinâmica do segmento das picapes médias é diferente da dinâmica de outros setores como o dos carros 1.0, pois com baixo volume de vendas e um

consumidor especifico, exige, por definição, um comportamento mais lento, se comparado a toda indústria.

A inovação é constante: Conforme dados apresentados pela pesquisa realizada, a inovação não é considerada aqui fonte de vantagem competitiva, ou seja, não é uma estratégia adotada pelas montadoras. Isso foi comprovado pelo fato de que não existiu e ou não foi comprovado nada de inovador no produto picape, apenas incremento de equipamentos e acessórios nesses veículos pelo fato de exigência do novo perfil do mercado consumidor, ou seja, foram feitas adaptações conforme necessidade do mercado, sendo, a princípio, notado pela líder de mercado, Chevrolet, com o produto S10.

Outros fatores que foram extraídos da pesquisa, que além dos pontos apresentados acima, a identificação das necessidades antes dos concorrentes, fizeram com que a Chevrolet mantivesse sua liderança até 2005, período abrangido pela pesquisa, sendo que, pela dinâmica de todos os mercados, aliado com variações na conjuntura econômica, nos dias atuais pode apresentar um cenário diferente do que foi apresentado neste trabalho.

Considerações Finais.

Este trabalho teve como objetivo analisar se a oferta está coerente com a demanda do mercado no segmento das picapes médias, no Brasil, identificar algumas estratégias de marketing adotadas pelas empresas dentro desse segmento, bem como contribuir para o estudo do marketing estratégico, elaborando um *framework* para mostrar o posicionamento estratégico, quanto ao produto de cada competidor.

O modelo de *framework* a seguir ilustra dentro do ciclo de vida do mercado, quais foram os fatores combinados e seus respectivos produtos oferecidos no segmento das picapes médias no Brasil, com a finalidade contribuir com o estudo do marketing estratégico, conforme proposto nos objetivos deste trabalho.

Modelo de *Framework* P.E.I. – Produto Estratégia Inovação

	Início	**Crescimento**	**Maturidade**
Estratégia	• First Mover • Diferenciação • Estratégia de crescimento	• Second Mover • Benchmark	• Manutenção • Enfoque • Late Mover: Nissan Frontier e Dodge Dakota
Produto	• CHEVROLET S10	• FORD Ranger • Reposiconamento de Toyota Hilux e Mitsubishi L200	• Nova Hilux • L200 Sport • GM S10 Executive • Ranger Limited • Frontier Strike
Inovação	• Disruptiva de Novo mercado	• Disruptiva de baixo mercado. • Mudança a preferência do produto	• Sustentadoras de ordem incremental • Mudança no perfil do consumidor

Fonte: Elaborado pelo autor através da compilação dos dados fornecidos pelo mercado e pela pesquisa realizada.

O *framework* acima nos ajuda a ilustrar e ou posicionar o segmento das picapes médias dentro do ciclo de vida do mercado.

Em 1995 ao lançar a S10, a CHEVROLET do Brasil adotou a estratégia do pioneirismo (*first-mover*), introduzindo no mercado um produto até então inédito, que segundo a teoria da inovação de Christensen pode ser classifcada como Disruptiva de Novo Mercado.

Conforme o mercado foi crescendo, houve a adoção da estratégia do segundo entrante (*second-mover*) através do benchmark realizado pela FORD lançando no mercado seu produto Ranger e os competidores japoneses Toyota e Mitsubishi reposicionaram seus produtos Hilux e L200 respectivamente. Segundo Christensen, essas inovações são Disruptivas de Baixo Mercado.

Quando o mercado estava atingindo sua maturidade, o último entrante (*late-mover*) Dodge com seu produto Dakota e a japonesa Nissan com seu produto Frontier entraram no mercado. O primeiro fracassou devido ao baixo volume de vendas de seus modelos e também pelo fato de que na época houve uma mudança na preferência dos consumidores e a Dodge não conseguiu a tempo responder à esses sinais. O segundo mesmo entrando tardiamente, posicionou seu produto com atributos e características que o mercado valorizava, porém não impediu que a marca figurasse sempre na 5ª posição em volume de vendas, mesmo sendo considerado pela imprensa especializada como sendo uma opção de excelente custo-benefício.

Quanto à contribuição ao estudo do marketing estratégico, foram apresentados dois novos conceitos, são eles:

“Estratégia é a habilidade em prever situações e planejar ações condizentes com os recursos da organização e o meio ambiente no qual ela está inserida” (p54).

E ainda:

“Segmentação de Mercado é o ato de dividir um grande mercado potencial heterogêneo em subgrupos potenciais homogêneos que possuam necessidades, desejos, hábitos, renda e estilos de vida semelhantes para que as organizações direcionem seus recursos e esforços de marketing de maneira eficiente e eficaz” (p80).

Inicialmente, foram identificados os segmentos de mercado que podem ser separados por tipo de veículo, por combustível, por preço, e motorização.

Por tipo de veículos temos a seguinte divisão:
- Compactos.
- Compactos Médios.
- Esportivos.
- Sedãs Compactos.
- Sedãs Médios.
- Sedãs Grandes.
- Peruas.
- Minivans.
- Multivans.
- Picapes Pequenas.
- Picapes Médias.
- Picapes Grandes.
- Utilitários Esportivos.
- Vans.

Os tipos dos segmentos englobam todos os veículos de passeio, transporte de carga e de passageiros, com exceção de caminhões e ônibus, oferecidos no mercado de fabricação nacional ou de origem estrangeira, abrangendo todas as faixas de preço, sendo válido para veículos novos (zero km).

Por tipo de combustível temos a seguinte divisão:
- Álcool.
- Gasolina.

-Bicombustível (Álcool e Gasolina).
- Diesel.

Pela divisão por combustível, englobam todos os veículos de passeio e de transporte de carga e de passageiros, oferecidos no mercado de fabricação nacional ou de origem estrangeira, abrangendo todas as faixas de preço e modelos, não fazendo qualquer distinção entre os segmentos de mercado, sendo válido para todos os veículos novos (zero km).

Por faixa de preço, a divisão é mais abrangente, pois são oferecidos no mercado veículos novos (zero km), que custam de R$ 22.000,00 até R$ 1.600.000,00, entre veículos nacionais e importados. No trabalho, os veículos em questão situavam-se na faixa de preço que compreende o intervalo de R$ 70.000,00 até R$ 110.000,00
.
Portanto, quanto menor o intervalo de faixa de preço, menores opções têm o mercado e vice-versa.

A divisão por motorização é classificada conforme a cilindrada do motor que cada veículo possui, que podemos classificar conforme a ANFAVEA classifica para fins da incidência de imposto na produção dos mesmos:

- Automóveis de 1.000 cilindradas.
- Automóveis de 1.000 a 2.000 cilindradas.
- Automóveis acima de 2.000 cilindradas.

Pela divisão por motorização, englobam todos os veículos de passeio e de transporte de carga e de passageiros, com exceção de caminhões e ônibus oferecidos no mercado de fabricação nacional ou de origem estrangeira, abrangendo todas as faixas de preço, modelos e tipo de combustível utilizado, não fazendo qualquer distinção entre os segmentos de mercado, sendo válido para todos os veículos novos (zero km).

Quanto às estratégias adotadas pelas empresas no mercado e o desempenho do segmento das picapes médias, identificou-se o seguinte:

- Como em todo mercado oligopolizado, a competição dá-se através da diferenciação.
- A GM é líder de mercado por ser *first-mover*.
- A GM obteve vantagem competitiva por ser uma *first-mover*.
- A GM foi a primeira a identificar as necessidades do mercado.
- O Enfoque na Diferenciação é a estratégia adotada por todas as montadoras.
- A Diferenciação foi de ordem tecnológica e inclusão de acessórios tradicionalmente de veículos de passeio.
- A Marca é fonte de vantagem competitiva.
- Investimento em design moderno e robusto é fundamental.
- As firmas estão diferenciando seus produtos através do investimento em ergonomia, qualidade, conforto e espaço interno típicos de veículos de passeio.

Os consumidores desses tipos de veículos, hoje, estão concentrados, em grande maioria, nos grandes centros, fazendo o uso do veículo essencialmente urbano, como carro de passeio e, na grande maioria das vezes, o primeiro carro da família.

Esses consumidores, devido ao preço do veículo, são na sua maioria de classe média alta e alta, e também são profissionais liberais ou pequenos empresários, sendo que o público ligado ao campo é bem pequeno se comparado ao volume de veículos destinado às famílias urbanas.

Os fatores que motivam a compra são a robustez, a marca, sensação de segurança, design, tendo como preço um item olhado em segundo plano, explicando a baixa elasticidade-preço nesse segmento.

Assim, conclui-se que a oferta está em consonância, ou seja, está coerente com a demanda do mercado, sendo que as empresas estão identificando as

necessidades desses consumidores e novos consumidores com maior facilidade e rapidez, gerando valor e satisfação para seus clientes.

Atualmente, a oferta procura atender à demanda com itens que são valorizados em carros de passeio, sendo que tanto no Brasil como no mundo, identificou-se uma tendência de que esse tipo de veículo deve-se aproximar de um carro de passeio no que diz respeito a conforto, dirigibilidade e acessórios mostrando uma tendência do mercado no que diz respeito às picapes médias.

O consumidor urbano e o consumidor rural existem, têm suas semelhanças no que diz respeito à renda, porém a grande maioria desses veículos é destinada aos consumidores urbanos. O motivo de o agronegócio crescer não explica totalmente e ou interfere nas vendas desses veículos que se concentram nos grandes centros.

As picapes médias apresentadas aqui, possuem um público fiel e também são vistas como “sonhos de consumo” de muitos brasileiros de classe média, igualmente quando no início dos anos de 1990 a moda era transformar picapes grandes a diesel, que representava símbolo de ascensão social e status.

Até o ano de 2007, dois anos após a data de corte para a coleta dos dados para elaborar essa pesquisa, as picapes ainda representam objeto de desejo da classe média brasileira, ainda são símbolo de status o que significa que o mercado desses veículos ainda tem a possibilidade de crescer e de oferecer mais soluções e acessórios dos consumidores de automóveis de passeio. Seu crescimento, está diretamente ligado ao crescimento da renda, uma vez que são produtos destinados à consumidores de classe média alta / alta.

Recomendações para Trabalhos Futuros.

Esse trabalho focou apenas um produto, sendo que do ponto de vista competitivo, existem produtos alternativos e que estão situados na mesma faixa de preço, tornando-se concorrentes indiretos.

Produtos semelhantes nas suas características técnicas como os utilitários esportivos, chamados de *SUV's* do inglês *Sport Utility Vehicle*, que utilizam a mesma tecnologia, mecânica etc.

Recomenda-se que a partir da pesquisa apresentada no capítulo 4, se faça uma correlação entre o segmento de picapes médias e de *SUV's* para identificar se a semelhança do produto implica também na semelhança de consumidores.

Referências Bibliográficas.

ANFAVEA. *Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira* 2005.

ANFAVEA. *Carta à imprensa*, maio de 2005.

BÊRNI, Duílio de Àvila. *Teoria dos Jogos: Jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão*. Rio de janeiro Reichmann & Affonso Ed 2004.

CABRAL, A. C. A., *A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista.* In: XXII ENANPAD, 22º, Anais..., Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998.

CARVALHO, Marly Monteiro de., *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação.* 2ª Edição, São Paulo, Atlas, 2007.

CASTAREDES, J. *O Luxo – Os segredos dos produtos mais desejados do mundo.* São Paulo, Bacarolla, 2005.

CERTO, Samuel C., *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia.* 2ª Edição, São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2005.

CHALITA, M. *Os mais belos pensamentos de todos os tempos.* Rio de Janeiro, ACIGI, 1984.

CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise.* Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHRISTENSEN, C. M, RAYNOR, M.E. *The Innovator's Solution: O crescimento pela inovação*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRAVENS, David. *Strategic Marketing,* 6ª Ed. New York, McGraw-Hill 2000.

DIAS, Sergio Roberto. (coord.), *Marketing, estratégia e valor*. São Paulo, Saraiva, 2006.

DIAS, Sergio Roberto. (coord.), *Gestão de marketing.* São Paulo, Saraiva, 2006.

ENGEL, J., FIORILLO, H. CAYLEY, M. *Market segmentation: concepts and applications.* New York: Rinehart and Winston, 1972.

FENABRAVE – Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos www.fenabrave.com.br acesso em 05/05/2005.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GIGLIO, Ernesto M., *O comportamento do consumidor.* 2ª Edição, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

HAYES, Michael H., JENSTER, P. V., AABY, Nils-Erik. *Business marketing: a global perspective.* Chicago: Irwin, 1996.

HITT, Michael A., IRELAND Duane R. & Hoskisson, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo Thomson Learning 2003.

KATZ, R. L. *Cases and concepts in corporate strategy.* New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1970.

KAZIMER, Leonard J., *Estatística aplicada à economia e administração.* São Paulo, Makron Books 1982.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio* 10ª Edição, São Paulo, Prentice-Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi., Marketing: conceitos, exercícios e casos. São Paulo, Atlas, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi., Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo, Atlas, 2006.

MASLOW, A. *A theory of human motivation. Psychological Review,* 50: 370-96, 1943.

McCONNEL, Campbell R. & BRUE, Stanley L., *Microeconomia,* LTC Editora, 2001.

MICHEL, Maria Helena., *Metodologia e pesquisa em ciências sociais.* São Paulo, Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. *"opening up the definition of strategy",* in *The strategic process – concepts, contexts and cases,* QUINN, J. B.; MINTZBERG, H; JAMES, R. M. Prentice-Hall Inc., 1988a.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. *The strategy process: concpets, contexts and cases.* 2ª edição Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1991.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J. & ASHLAND, B. *Safári de estrategia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre, Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. São Paulo Editora Campus 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de., *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.* 22ª Edição, São Paulo, Atlas, 2005.

PORTER, Michael . E., Vantagem Competitiva : Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael .E., *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

REVISTA AUTO ESPORTE. nº 377, FC Editora, Abril de 1997

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de administração e finanças.* São Paulo, Best Seller, 2001.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. *Administração estratégica: conceitos, reoteiro prático e casos*. Rio de Janiero, Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. *Segmentação de mercados industriais*, São Paulo, Atlas, 1999.

YIN, Robert K., *Estudo de caso: Planejamento e métodos.* 3ª Edição, Porto Alegre, Bookman, 2005.

Anexo

Anexo I – Questionário Comportamento do Consumidor de Picapes Médias no Brasil.

Questionário: Comportamento do Consumidor Picapes Médias Brasil

Parte I – Aspectos Demográficos

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade:

Residência: ( ) Casa Condomínio ( ) Casa ( ) Apartamento ( ) Campo

Parte II – Aspectos Socioeconômicos

Profissão:

Cargo:

Escolaridade:

Renda Familiar Média:

Possui propriedade rural? ( ) Sim ( ) Não

Possui propriedade no litoral? ( ) Sim ( ) Não

Quantos carros você tem na sua casa? ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

Qual a freqüência que você troca de automóvel? ( ) Menos de 1 ano ( ) 1 ano

( ) 2 anos ( ) 3 anos ( ) 4 anos ( ) 5 anos ( ) Mais de 5 anos

Parte III – O Produto

Em sua opinião você considera sua picape: ( ) Muito Boa ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito Ruim

Você se considera satisfeito? ( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

A configuração de sua picape é:

Tração: ( ) 4x4 ( ) 4x2

Cabine: ( ) Simples ( ) Dupla ( ) Cabine Estendida

Combustível: ( ) Diesel ( ) Gasolina

Quantas vezes utilizou a tração 4x4?

( ) Nunca ( ) Poucas Vezes

Você usa sua picape a maior parte do tempo:

( ) Cidade ( ) Campo ( ) Misto 50% em cada ( ) Nunca fui ao campo

( ) 100% Campo

Qual a transmissão da sua picape? ( ) Automática ( ) Mecânica

( ) Mecânica, mas gostaria que fosse automática

( ) Automática, mas gostaria que fosse mecânica

A picape é: ( ) 1º Carro da família ( ) 2º Carro da família

Uso a picape para: ( ) Somente viajar ( ) Trabalho ( ) Trabalho e lazer ( ) Somente Lazer

Qual a ordem de importância dos seguintes itens (Enumerar 1,2,3.... se for o caso classificar 1 ou mais itens com o mesmo numero, caso esteja no mesmo patamar de importância):

Conforto	
Ergonomia	
Consumo de combustível	
Preço do seguro	
Preço do veículo	
Design	
Acessórios complementares	
Equipamentos de série	
Desvalorização	
Facilidade de revenda	
Praticidade	
Espaço interno	
Tamanho do veículo	
Durabilidade	
Preço Manutenção	
Potência do motor	
Segurança	
Torque	
Marca	

Qual a motivação da compra?

Quem decidiu pela compra?

Parte VI – Informações Adicionais

Pratica algum tipo de esporte? ( ) Sim ( ) Não

Se sim, qual?

Fonte: Elaborado pelo autor.