



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia

Caio Augusto Ramos Montagner

**DIVERSIFICAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO VAREJISTA DE PNEUS: UM
ESTUDO DE CASO**

Campinas

2012

Caio Augusto Ramos Montagner

Diversificação e diferenciação como estratégias comerciais no mercado varejista de pneus

51 páginas

Economia Industrial e Economia das Empresas

Monografia apresentada à graduação do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação da Profa. Dra. Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza

Campinas, São Paulo, 2012.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, que lutaram tanto para me possibilitar o estudo e me formaram um cidadão de bem. Agradeço também aos amigos e colegas da graduação que foram essenciais na minha passagem por essa escola de economia. Agradeço aos professores do Instituto de Economia da Unicamp, especialmente ao professor Dr. José Dari Krein, que muito me ensinou no meu estágio no Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho.

Agradeço, por fim, à minha orientadora, Maria Carolina e aos gestores da DPaschoal, que me conduziram na construção desta monografia.

RESUMO

O mercado de pós-venda de pneumáticos no Brasil, embora heterogêneo e atomizado, apresenta um padrão homogêneo de expansão e concorrência, através de diversificação e diferenciação. Este trabalho é um esforço de descrever como as empresas do setor concorre e cresce, utilizando uma empresa representativa como estudo de caso. A empresa em questão DPaschoal, que no ano de 2012 completou 63 anos de atividade, logrando a posição de líder atual de mercado.

Palavras-chave: Pneus, pós-venda, mercado automotivo, carros, diversificação, diferenciação, DPaschoal.

ABSTRACT

The tires aftermarket in Brazil, although heterogeneous and fragmented, displays a homogeneous pattern of expansion and competition, through diversification and differentiation. This work is an effort to describe how the companies of the sector grow and compete using a representative company as a study case. This company is DPaschoal, which in 2012 has completed 63 years of business, achieving the current market leadership position.

Key-words: Tires, aftermarket, automotive market, cars, diversification, differentiation, DPaschoal.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – A FROTA NACIONAL	3
1.1 A distribuição da frota no Brasil.....	3
1.2 A produção nacional de pneus e sua distribuição	6
1.3 Os integrantes da ANIP	9
CAPÍTULO II – O MERCADO DO PÓS-VENDA	12
2.1 O aftermarket automotivo no Brasil.....	12
2.2 O Varejo de Pneus	14
2.2.1 Canais de venda.....	16
2.2.2 Fatores que influenciam a decisão de compra do pneu.....	18
2.3. Situação atual do mercado varejista de pneus.....	23
CAPÍTULO III – DIVERSIFICAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE PÓS-VENDA DE PNEUS	30
3.1 A diversificação como estratégia de expansão.....	31
3.2 Diferenciação como estratégia competitiva	42
CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO	50
ANEXO – PERGUNTAS FEITAS AOS GESTORES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

INTRODUÇÃO

O *aftermarket* (mercado de pós-venda) automotivo do Brasil é um dos maiores do mundo, bem como a frota nacional de carros que avança em números absolutos (ANFAVEA, 2012) e diminui o número de pessoas por carro em circulação. O mercado de pneus para reabastecimento, que faz parte desse conjunto do pós-venda, é abastecido pelas principais fabricantes de pneus do mundo e recentemente vem sofrendo mudanças com a chegada do pneus asiáticos no Brasil (ANIP, 2011).

O comércio varejista que distribui esses pneus se manifesta sobre diversas formas, desde supermercados até auto-centros especializados em manutenção automotiva. Por essa diversidade dentre os varejistas, entre outras especificidades da economia nacional, o comércio de pneus é heterogêneo e atomizado. Heterogêneo sob as formas dos diversos canais de venda e atomizado porque predominam pequenas empresas. A empresa líder de mercado conta com cerca de 180 lojas próprias distribuídas em seis estados dos vinte e seis que compõem a república federativa, que tem cerca de quatro mil e quinhentos pontos de venda de pneus segundo a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP), isso lhe garante seu nome relacionado a cerca de 1/9 do pontos de venda.

Embora heterogêneo, o produto principal desse mercado é uma *commodity*, o que aproxima os concorrentes. A concorrência via preços é a forma mais comum praticada em todas as formas de negócio que vendem esse produto. No entanto, manifesta-se nesse setor outra forma de concorrer, que está intimamente ligada ao grupo de varejistas que aplica (instala) o pneu: a diferenciação. A estratégia de segmentar e oferecer atendimento e produto diferenciados funciona como um conjunto atrativo ao consumidor potencial, e seu uso vem sendo feito pela empresa líder dentre os auto-centros. A DPaschoal concorre via diferenciação desde a sua fundação, e tal característica é mimetizada pela concorrência há anos, como será apresentado ao longo dos capítulos.

A estratégia de expansão generalizada nesse mercado é a diversificação de produtos e serviços. Desde auto-centros até supermercados, os varejistas agregam outros produtos e serviços de forma a expandir as vendas totais do negócio. No caso dos aplicadores, em que a diversificação está relacionada à manutenção automotiva composta pela troca do pneu do

automóvel, a diversificação orbita o eixo *undercar* ¹, por vezes agregando outros serviços e produtos automotivos que expandam a cesta de bens que o negócio oferece.

Os dois primeiros capítulos são dedicados ao setor automobilístico e ao pós-venda, ambos encaminhando o assunto ao objetivo que é o mercado varejista de pneus. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação e análise de um estudo de caso com a empresa DPaschoal, que é líder nos segmentos que atua, sendo historicamente inovadora em sua política de marketing no setor. O estudo de caso tem referência nos conceitos de diversificação e diferenciação, feito sob a luz de E. Penrose (1959) e M. Porter (1991), respectivamente.

O quarto capítulo é dedicado às reflexões e conclusão, avaliando as afirmações sobre a expansão via diversificação e a concorrência via diferenciação como estratégias praticadas no comércio varejista de pneus.

¹ *Undercar* como rodas, amortecedores, direção, suspensão e outras partes do veículo relativas à parte inferior do automóvel.

CAPÍTULO I – A frota nacional

1.1 A distribuição da frota no Brasil

O comércio varejista de pneus é parte do *aftermarket* (mercado pós-venda) de um dos maiores setores da economia brasileira: O setor automobilístico. No ano de 2010, a participação percentual do setor automobilístico dentro do PIB Industrial foi de quase 20%.

O setor automobilístico brasileiro é um dos maiores do mundo. No ano de 2010, segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), o Brasil atingiu a sexta posição em ranking de produção de autoveículos e com o 4º maior mercado interno setorial mundial. O gráfico a seguir ilustra a evolução das oito maiores frotas nacionais da década passada.

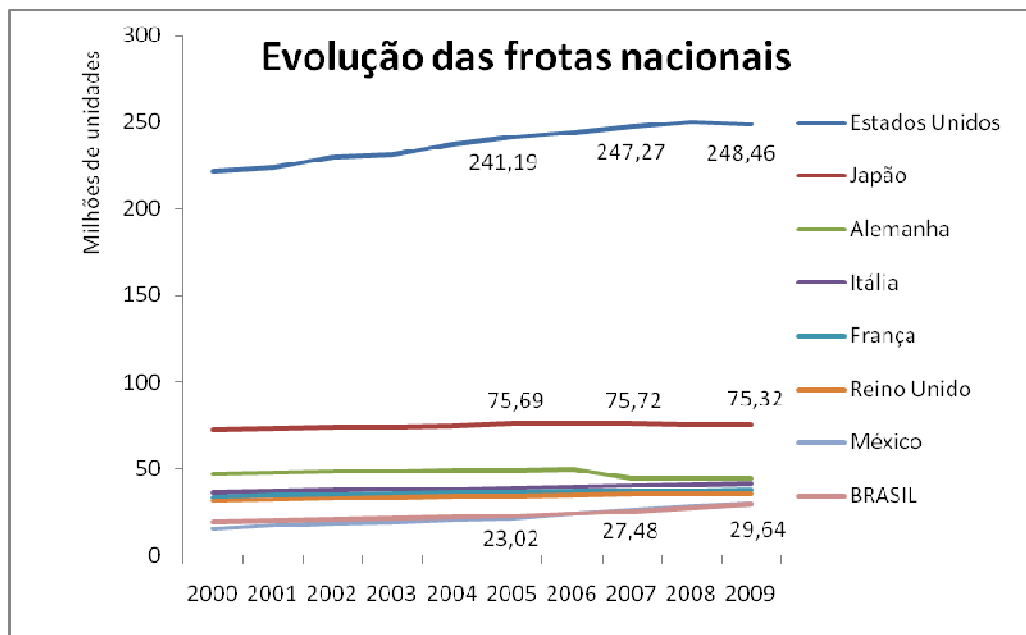


Gráfico 1.1. Frotas Nacionais. Elaboração própria a partir de dados da ANFAVEA 2011

A frota brasileira registrada em 2010 foi de 32 milhões de veículos entre carros, comerciais leves, caminhões e ônibus. O foco desse estudo, que é carros de passeio, está em 25 milhões, sendo que a frota dos Estados de São Paulo e Minas Gerais somaram mais de 45% da nacional (ANFAVEA).

Já em setembro de 2011, o Departamento Estadual de Transito de São Paulo (DETRAN-SP) apresentou a seguinte estatística para veículos presentes em SP, com resultados até aquela data:

Tabela 1.1. Frota de veículos em SP e Capital. Adaptado de DETRAN-SP

Frota de Veículos – São Paulo – por tipo de veículo em setembro 2011 (mil)							
Abrangência	Motos	Utilitários	Carros	Ônibus	Caminhão	Outros	Total
Capital e região	917	748	5.190	43	157	82	7.137
Estado de SP	4.334	2.266	14.613	139	757	519	22.628

Considerando os dados da ANFAVEA e do Detran-SP, tem-se que a frota nacional:

- A atividade produtiva brasileira acompanhou o crescimento mundial
- Apresenta concentração no Sudeste
- Maior parte é composta por carros, que é o tipo de veículo abordado desta monografia
- O estado de SP é o que tem a maior frota, portanto, espera-se que tenha o maior *aftermarket*

A agência Reuters divulgou, em dezembro de 2011, a estimativa da KPMG de que em 2016 o Brasil será o portador do 3º maior mercado automobilístico do mundo.

A preponderância da frota de carro na região Sul-Sudeste é reforçada pela distribuição de concessionárias de automóveis no Brasil, segundo dados do anuário da indústria automobilística brasileira de 2011, elaborado pela ANFAVEA.

As regiões Norte e Centro-Oeste juntas somam apenas 15% das mil novecentas e quinze concessionárias registradas e em funcionamento do Brasil. Pode-se inferir que o grau de ocupação e o tamanho da população e, portanto, o potencial demandante, são os fatores que determinam esse cenário heterogêneo da distribuição da frota de veículos no Brasil.

As concessionárias de automóveis por macro-região (Figura 1.1) explicitam a concentração:

Concessionárias por Macro-região – 2011

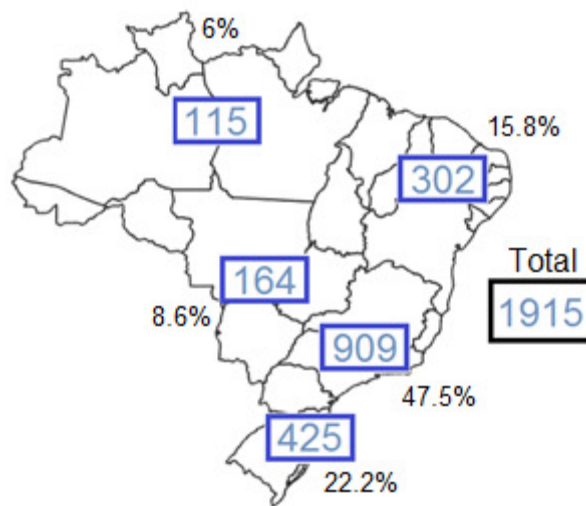


Figura 1.1. Concessionárias por região. Elaboração própria a partir de dados da ANFAVEA 2011

O Sudeste concentra 47% das concessionárias de automóveis do Brasil. As regiões Sul e Sudeste correspondem, juntas, a 70% de todas as concessionárias no país. Tal concentração se reflete igualmente no mercado pós-venda (serviços e produtos), como se demonstra mais adiante.

A concentração de carros sobre o volume de veículos automotores tem efeito sobre o aftermarket e a prevalência deste tipo de veículo desenhou um aftermarket mais rico e diversificado, incluindo o de pneumáticos, para os carros de passeio.

Para explicitar esse cenário de concentração, pode-se cruzar duas fontes: Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP) e ANFAVEA. O gráfico 1.2 mostra a evolução dos licenciamentos desde a década de 1950 até o fim da primeira década dos anos 2000. Nota-se que os carros não só determinam o movimento da frota total, dado altíssimo grau de correlação, mas fica explícito, também, que a maior parte dos veículos licenciados é composta por carros (os outros veículos estão agrupados em comerciais leves, caminhões e ônibus).

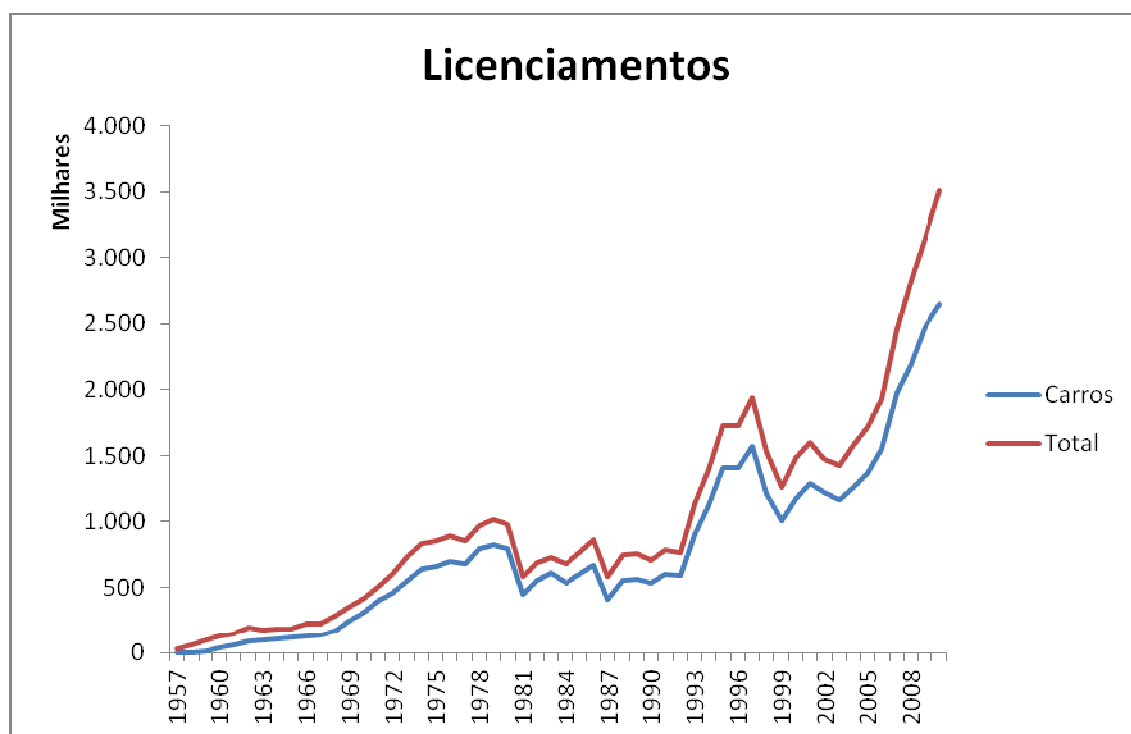


Gráfico 1.2. Elaboração própria a partir de dados da ANFAVEA 2011

O gráfico indica exatamente essa participação expressiva dos carros nos licenciamentos, que mantém o mesmo padrão histórico, ainda que com um distanciamento nos últimos anos.

No ano de 2010 foram produzidos 3.381.728 automóveis. Desse montante, 2.584.690 são carros, sendo que 2.644.704 carros foram licenciados no ano (102,3%). Os carros, na definição passeio ou linha leve, são a parte do foco desta monografia, pois usam os pneus comercializados no pós-venda (reposição) de carros de passeio.

1.2 A produção nacional de pneus e sua distribuição

A produção nacional de pneus ligada à ANIP atingiu a casa dos 67,3 milhões em 2010 e os vendidos atingiram 73,1 milhões, portanto 7,8% dos pneus vendidos por associados da ANIP eram importados. Já em 2011, foram 67,5 milhões de unidade produzidas no Brasil e 72,9 milhões de vendas ligadas à ANIP (queda de 0,9 ponto percentual). Ao todo, no ano, foram 83 milhões de pneus vendidos no mercado nacional (agregando reposição, importação e montagem de veículos 0 km). Ao considerar a exportação da produção nacional, que atingiu,

em 2011, o volume de 17,4 milhões de unidades, pode-se estimar a participação dos importados em 40% das vendas no Brasil.

Embora os importados venham ganhando cada vez mais espaço no mercado nacional, a ANIP ainda é responsável pela maior parcela do abastecimento, sendo que ela própria importa 8% de suas vendas.

Um exemplo da força da ANIP manifestou-se com a chegada de pneus asiáticos ao Brasil. Com preços identificados como predatórios, rapidamente a ANIP foi peticionária de uma reação antidumping brasileira. A Câmara de Comércio Exterior (Camex) aceitou a acusação de dumping feita pela ANIP no ano de 2009. O relatório da Camex afirmou que “a indústria doméstica, buscando evitar perda mais acentuada de sua participação, deprimiu seus preços, o que gerou efeitos negativos em suas margens”, o que qualificou a ocorrência de dumping. Vale lembrar que o dumping, não é condenável *per se*, mas uma vez trazendo prejuízo material para a indústria nacional traz justificativa para a medida protecionista.²

A produção (e venda) nacional de pneus tem a característica de ser contínua, visto que está atrelada ao principal meio de transporte do Brasil (ver gráfico 1.3), tornando-o um mercado muito atrativo para concorrentes estrangeiros. Se há indicativo de aumento de frota, ou mesmo aumento de frota estimada em alguns anos, a reação das integrantes da ANIP é de se antecipar a esse mercado, de modo a blindar a indústria nacional.

O consumo da maior parcela da produção e importação de 83 milhões de pneus é feito em grande maioria por carros, por ser uma demanda derivada da demanda dos veículos. Embora exista um fator de consumo de pneus diferente por veículo (o carro médio tem um fator de uso de pneus de 0.8 pneu/ano e o caminhão tem um fator de cerca de 2.8 pneu/ano - dados Goodyear), a produção nacional de carros confirma o consumo crescente, como exposto no gráfico 1.3:

2

http://www.anip.com.br/index.php?cont=detalhes_noticias&id_noticia=385&area=41&titulo_pagina=Press%20Release

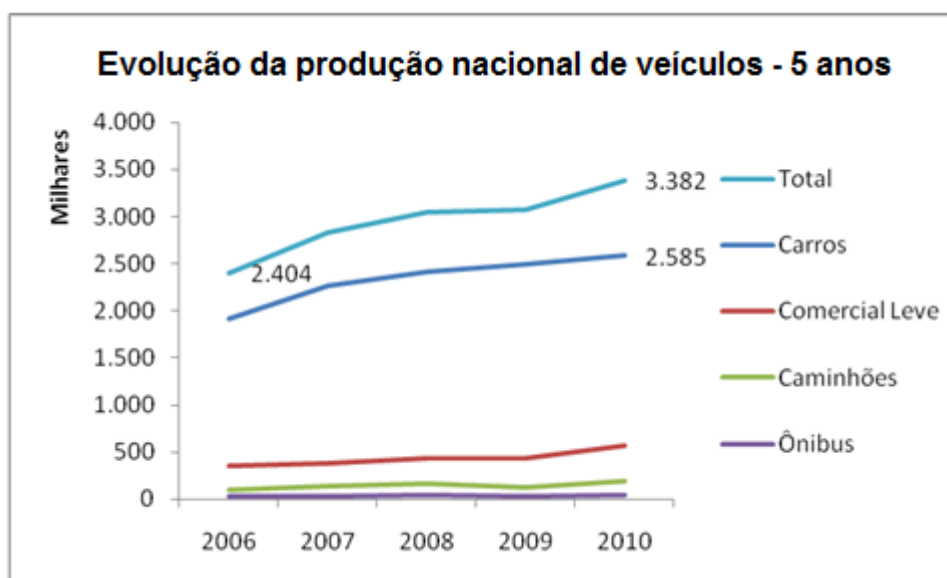


Gráfico 1.3. Elaboração própria. Dados ANIP

A produção nacional de 66.9 milhões de pneus, no ano passado, foi distribuída conforme indicado na tabela 1.1, a seguir:

Tabela 1.1 – Distribuição da produção de pneumáticos no Brasil.

Pneumáticos (mil)	2008	2009	2010	2011	2011 (%)
Carga	7.367	6.034	7.735	7.449	11,1%
Caminhonetes	5.842	5.601	7.941	8.471	12,7%
Carros	29.586	27.492	33.813	32.568	48,7%
Motos	15.250	13.000	15.205	16.079	24,0%
Outros	1.666	1.684	2.611	2.360	3,5%
Total de pneumáticos	59.711	53.811	67.305	66.927	

Tabela 1.1. Elaboração própria. Dados ANIP

A tabela 1.1 e o gráfico 1.3 indicam que a produção de pneus no Brasil, cujo montante de unidades para carros é quase igual à soma de todas as outras categorias, é majoritariamente destinada ao automóvel de passeio. Pode-se afirmar que o mercado de pneus para carros é o mais volumoso do segmento de pneumáticos, e economicamente um dos mais importantes do segmento.

1.3 Os integrantes da ANIP

De acordo com o exposto no item anterior, pode-se assumir que os integrantes da ANIP, juntos, têm maior participação do mercado de pneus para carros – o mercado relevante para a monografia – frente à somatória de todas outras fontes. Fazem parte da ANIP:

- Bridgestone e Firestone

De origem norte-americana, a Firestone foi autorizada a iniciar suas operações no Brasil em 1923, com um escritório em São Paulo. Em 1988, a japonesa Bridgestone compra a Firestone. A união das duas empresas pioneiras no segmento resultou em uma forte corporação mundial, hoje a maior fabricante mundial de pneus. <http://www.bridgestone.com.br/CORPORATIVO/corporativo.aspx>

- Pirelli

A Pirelli Pneus é a quinta maior fabricante em faturamento no mercado de pneus mundial, com os mais altos níveis de rentabilidade no setor. Criada na Itália em 1872, ela chega ao Brasil em 1929. Em 2012, a Pirelli compra 60% da rede varejista de pneus Campneus, e passa a articular investimentos em autocentros. Além disso, a Pirelli anuncia em abril de 2012 que até 2015 seu investimento no Brasil chegará a 1 bilhão de reais. www.pirelli.com/tyre/br/pt/homepage.html

- Continental

Inaugurada oficialmente em abril de 2006, a primeira fábrica de pneus da Continental no Brasil é uma das mais modernas do grupo. O grupo alemão até então tinha seus pneus importados no Brasil. Em 2011 foi anunciado que a Continental investiria US\$ 210 milhões para expandir a capacidade de produção de sua fábrica de pneus localizada no Pólo Industrial de Camaçari. Em 2012 a Continental anuncia o investimento de um centro tecnológico no estado de São Paulo, no valor de vinte e três milhões de reais. http://www.conti-online.com/generator/www/br/pt/continental/portal/geral/home/index_pt.html

- Michelin

Uma das maiores empresas do segmento de pneus, entre as líderes do mercado mundial, com presença comercial em 170 países e mais de 111 mil funcionários. Fundada em 1891, desenvolve produtos e serviços para as mais diversificadas áreas de atuação – desde carros e motocicletas até veículos de cargas, máquinas e aviões. A Michelin chegou ao Brasil em 1927.www.michelin.com.br/

- Goodyear

Foi o norte-americano Charles Goodyear que descobriu e registrou, em 1841, o processo de vulcanização da borracha, dando início a uma nova era na utilização desse material. Homenageando o inventor, em 1898, o empresário Frank Seiberling fundou a *The Goodyear Tire & Rubber Company*. Em 1917 a Goodyear já era o maior fabricante de pneus do mundo. Em 1918 chega ao Brasil. O crescimento das vendas levou à construção de uma unidade produtora, em Americana (SP), inaugurada em 1973 como a maior fábrica de pneus da América Latina e uma das mais modernas do mundo.
<http://www.goodyear.com.br/empresa/goodyear-brasil/goodyear-brasil.html>

- Maggion

Brasileira, Maggion começou a fabricar em 1942 seus primeiros pneus, a princípio somente para motocicletas e logo depois também para charrete. A Maggion ampliou suas instalações e com o evento da implantação da indústria automobilística brasileira no ano de 1960 proporcionou a Maggion o assentamento das bases definitivas.
<http://www.maggion.com.br/2011/index.php/quem-somos>

- Rinaldi

Também brasileira, a empresa iniciou suas atividades em 1969 com a produção de material de recauchutagem. Em 1974 incrementou sua produção com as câmaras de ar para as linhas automotiva, transporte e industrial. Em 1980 iniciou a fabricação de pneus e câmaras de ar para as linhas de motocicletas, agrícola, industrial (não motorizada) e charretes. A companhia vem crescendo em média 10% ano, ocupando posição diferenciada entre os fabricantes nacionais – é líder no atendimento do mercado de reposição, com 28% de participação, segundo a ANIP. <http://www.rinaldi.com.br/site/empresa.php>

- Tortuga

Líder na América Latina e com mais de 50 anos de atuação no mercado, a Tortuga se destaca pela especialização na produção de câmaras de ar em Parque Industrial localizado no Estado do Paraná, contando com duas fábricas: uma em Araucária e outra em Curitiba. <http://www.tortugaonline.com.br/a-tortuga>

- Levorin

A marca Pneus Levorin representa 65 anos de história. Do início modesto em um pequeno galpão de 200 m² até hoje em dia, atuando em quatro áreas (pneus para motocicletas, bicicletas, industriais e reforma de pneus) no mercado brasileiro e internacional, a Pneus Levorin sempre teve crescimento sustentado e contínuo, liderando diversos setores em sua história. http://www.levorin.com.br/novo_site/empresa.asp

- Titan

Em 2011, o negócio agrícola da Goodyear na América Latina foi adquirido pela Titan que, desde então, é a nova proprietária da Fábrica. Na América Latina, a Titan tem como foco principal o mercado agrícola e fora de estrada, tanto pra o mercado nacional como para exportação. <http://www.titanlat.com>

A integrantes as ANIP, juntas, são as maiores fornecedoras de pneumáticos do país, mesmo com a importação crescente, ligada e não ligada à ANIP.

CAPÍTULO II – O mercado do pós-venda

2.1 O aftermarket automotivo no Brasil

O termo *aftermarket* refere-se ao mercado que abrange o pós-venda. O dinamismo do mercado automobilístico se estende para o chamado mercado derivado. Segundo SOUZA (2007) “Os impactos da forte demanda por peças e componentes automotivos pelas montadoras chegam ao segundo varejo”, também conhecido como *aftermarket*.

O dinamismo do *aftermarket* não é vinculado apenas ao ritmo da produção e licenciamento de veículos, mas também pela frota circulante, que apresenta, inclusive, uma taxa de mortalidade. O conceito de mortalidade compete ao término da vida útil do automóvel, que fecha a dinâmica de chegada e saídas de veículos de circulação, determinando a frota “estoque”, que é a abordada neste trabalho.

O *aftermarket*, ou pós-venda, é diversificado ao atender todas as necessidades do veículo em circulação, desde peças de reposição até manutenção e *tuning* (personalização do automóvel). As redes de concessionárias, que são a porta de entrada do veículo no mercado, oferecem grande parte dos serviços disponíveis, no entanto são limitadas em capacidade e personalização de atendimento.

Segundo o *Groupement inter Professionnel de l'Automobile* (GiPA), em tradução livre Grupo Interprofissional Automotivo, surge justamente das limitações da capacidade e da personalização de atendimento o maior espaço atual para crescimento do *aftermarket* fora das concessionárias. Ao focarem em sua atividade principal, que são as vendas de automóveis novos, as concessionárias abrem espaço para entrada de novos *players* independentes, que são atraentes mesmo que, em decorrência do atendimento sem o selo de autorização distribuído pelas montadoras, resultem na perda das garantias de fábrica do automóvel do consumidor.

Esse espaço para *players* do *aftermarket* existe há muito tempo, e a tendência atual é de mais oportunidades para entrantes e expansão dos estabelecidos. Algumas características da economia nacional fomentam especificidades nesse mercado, tal como a informalidade e a pulverização de prestadores de serviço e pontos de venda.

O segmento constituído por essas atividades é heterogêneo: há tanto *players* grandes e diversificados quanto pequenos negócios que se especializam em uma combinação produto-

serviço determinada pela demanda local. O segundo grupo compõe a pulverização característica citada acima, ou seja, a estrutura é atomizada, mas com presença de grandes concorrentes.

Segundo diversas declarações públicas do Grupo Interprofissional, embora ainda haja espaço para expansão dos prestadores de serviço estabelecidos e para potenciais entrantes, o mercado automotivo como um todo, inclusive no seu *aftermarket*, vem acirrando a competição. A tendência de que apenas os *players* mais bem preparados tecnicamente e mais capazes de atender às necessidades dos clientes do pós-venda sobrevivam à competição, ainda não é a realidade completa. Em suma, de acordo com as previsões da GiPA, há uma tendência à concentração no segmento, mas pode-se afirmar que é um processo em construção e minado pela instabilidade que a entrada de produtos importados com preços muito baixos causa.

As empresas de maior porte lançam mão de mecanismos e compram bases de dados particulares para desenharem estratégias de concorrência, tomando decisões gerenciais com base em conclusões de Inteligência de Mercado. Um exemplo análogo desses no varejo automotivo é o fator de uso que condiciona o consumo de pneus da frota nacional. Empresas como a Comercial Automotiva S.A., que será apresentada como estudo de caso no capítulo III, compram bases de dados que trazem informações valiosas para o planejamento do negócio. No caso do fator de uso, assumindo que cada carro circula com quatro pneus (sem contar o uso do estepe), e que cada pneu tem uma duração média de cerca de 50.000 quilômetros, pode-se estimar a média de vida de um pneu em três anos, em função da rodagem média do tipo de cliente escolhido. Isto é, a cada três anos tal consumidor troca os quatro pneus do seu carro. Cálculos como esse, aliados a outros dados menos consensuais, menos disponíveis, e disponibilizados por bancos de informação, dão aos grandes players a possibilidade de se anteverem em movimentos de demanda, no exemplo de uma simples conta de três anos do volume de veículos licenciados e previsão a chegada de uma demanda nova.

Com acesso a tais bases é possível estimar outras tendências macroeconômicas, além da própria demanda de diversas formas, como correlacionando o consumo de insumos automotivos com a rodagem, ou mesmo focar o consumo de um insumo específico (ex: óleo lubrificante para caminhões) e ligá-lo a outras variáveis exclusivas de um nicho, mapeando cenários futuros focando nesses nichos. Grande parte dessas ferramentas dependem de bases de dados pagas. Sem acesso a esse tipo de inteligência, resta às empresas menores recorrer a

previsões com base no histórico de demanda para compor uma percepção grafista³, e no que tange a concorrência são focadas na combinação qualidade-preço. No entanto, são as mesmas características do mercado brasileiro que favorecem a pulverização, como a regionalização, a própria heterogeneidade da demanda e a informalidade, mantendo espaço para proliferação desses negócios menores, com uma taxa alta de mortalidade.

Em diversas reportagens o diretor Geral da GiPA, declarou que, dentre os grandes e menores players, os mais engajados com as oficinas mais estruturadas são os que têm melhores condições de conquistar clientes em potencial, não sendo o tamanho do player o fator decisivo para sobreviver à concorrência. Mas o acirramento torna a realidade do mercado agressiva, e os players maiores tem melhores condições prévias no fator essencial de se diferenciarem, que é o investimento. A GiPA sugere que os empresários invistam. “É preciso equipamento, pessoal treinado, especificações. Se a oficina se associar, montar uma bandeira, unir forças para comprar peças, aí sim, vão ganhar dinheiro”, em frase do diretor geral Raul Camargo Neto, que resume o paradigma de competição pregado pela GiPA.

2.2 O Varejo de Pneus

O mercado do pós-venda se configura derivado da frota circulante. Portanto, é de se esperar que a mesma heterogeneidade e concentração observada quanto à frota e concessionárias se repita no pós-venda: concentração nas regiões Sul e Sudeste, majoritariamente com carros de passeio.

De fato, o pós-venda está concentrado nas regiões Sul e Sudeste, embora exista um mercado intermediário no Nordeste. O setor de autopeças, por exemplo, é ilustrativo dessa lógica: as principais distribuidoras do mercado, DPK, SAMA, Pellegrino e SK estão com suas atividades concentradas nas regiões que apresentam maior demanda, sendo essas as regiões Sul, Sudeste e Nordeste. A DPK, por exemplo, tem centro de distribuição em Recife, Belém e Salvador além de mais 14 unidades no eixo Sul-Sudeste (<http://www.dpk.com.br/>)

Da mesma forma que afeta o mercado derivado, os impactos dessa distribuição regionalizada na economia transcende o setor de transportes. As externalidades positivas da

³ Percepção grafista é a adquirida através de análises quantitativas com base em séries históricas e análises de outros tipos de bases de dados.

atividade estimulam outros negócios nas regiões contempladas pela atividade. No caso da indústria e comércio de pneus, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) são mais de 150 mil empregos diretos e indiretos ligados à atividade. Os dados da tabela 2.1 indicam a capacidade de absorção de mão de obra da atividade, em 2010.

Tabela 2.1. Empregos gerados com a atividade.

A indústria de pneus no Brasil - Emprego (DEZ/2010 CAGED)	
Empregos diretos gerados na indústria	24,5 mil
Empregos indiretos	100 mil
Empregos gerados nos pontos de venda (4,5 mil pontos de venda autorizados)	40 mil

Tabela 2.1. Empregos gerados com a atividade⁴

No entanto, a atividade vem crescentemente perdendo espaço para a chegada dos produtos estrangeiros, ameaçando a estabilidade desses empregados e a indústria nacional. Segundo o presidente da Associação Brasileira dos Importadores e Distribuidores de Produtos Automotivos (ABIDIPA), Rinaldo Campos, tanto por razões macroeconômicas (inflação e desvalorização do dólar) como pelo supracitado crescimento da frota nacional, o abastecimento de pneus em 2011 se mostraria insuficiente se não fosse a participação dos pneus importados, notadamente os asiáticos. Campos estima que aproximadamente 40% dos pneus consumidos no Brasil, em 2011, foram de origem importada (US\$ 1,2 bi gastos em importação de pneus, sendo metade para pneus de passeio e a outra metade para veículos da linha pesada e transporte).

Os cinco maiores fabricantes que atuam no mercado nacional, todos integrantes da ANIP, importam cerca de 8% da sua venda, e mesmo assim não conseguiriam atender à demanda brasileira em 2011 sem a participação direta dos importados (sem intermédio da

4 . Adaptado de tabela da ANIP disponível na página da web:
http://www.anip.com.br/?cont=conteudo&area=36&titulo_pagina=Análises Econômicas

ANIP). Ainda segundo a ABIDIPA, o Brasil conta com mais de 100 importadores em atividade e 50% da importação de pneus está ligada às montadoras.⁵

2.2.1 Canais de venda

Segundo a ANIP, são ao todo 4.500 pontos de vendas de pneus autorizados que geram 40.000 empregos diretos, relacionados à venda, como exposto na tabela 2.1.

Ainda segundo a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos, a destinação das vendas por segmento se distribuiu da seguinte maneira em 2011:

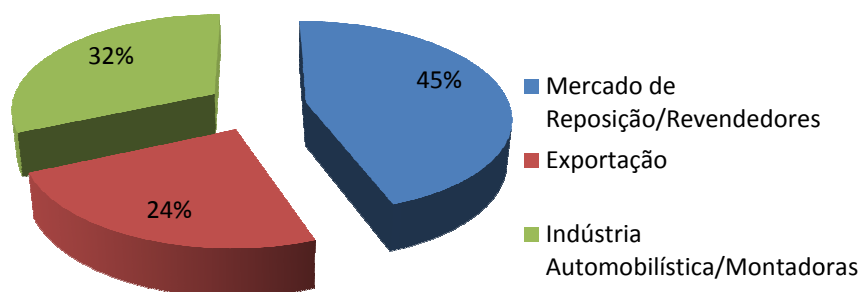


Gráfico 2.1. Destinação da produção nacional. Dados ANIP. Elaboração própria

Como exposto, o *aftermarket*, que é o comércio varejista de pneus, detém 45% das vendas dentro do mercado nacional. Podemos classificar os pontos de venda do comércio varejista de pneus no Brasil por canais:

- Concessionárias: loja exclusiva de uma montadora de carros, com contrato de venda, distribuição de peças originais e serviços *aftermarket* de manutenção e reparo
- Oficina mecânica independente: estabelecimentos independentes multimarca sem relação formal ou exclusiva com nenhuma montadora.

⁵ Adaptado de: <http://www.bioagencia.com.br/noticias/index.php/detail/1707/pneus-importados-evitam-colapso-no-mercado-brasileiro>, acessado em 20/10/2011.

- Especialista em pneus: estabelecimento independente multimarca especializado em venda de pneus novos
- Centro automotivo: estabelecimento que une em único espaço uma loja de venda de autopeças e uma oficina para instalação dos produtos, diversificando o negócio
- Hipermercado: vendas de diversos tipos de produtos para consumo final, desde alimentação e higiene pessoal até construção civil. Possivelmente pode ter uma ala dedicada ao setor automotivo, com insumos de manutenção, peças, acessórios e pneus.
- Loja de autopeças: estabelecimento de venda de peças e acessórios
- Loja virtual: vendas de pneus pela internet, com entrega a domicílio.
- Posto de combustível: foco em combustível e alguns insumos de manutenção, diversificação por vezes para conveniências e lava - rápidos.

Além dos diversos formatos de pontos de venda em que se pode encontrar pneus, vale lembrar que o mercado é altamente pulverizado, e portanto, mesmo os principais players, embora não haja estimativa de *share* disponível ao público, dominam fatias relativamente pequenas do mercado.

Até 2011, os principais concorrentes se organizavam da seguinte maneira, nos canais supracitados:

- Centro automotivo

Goodyear: cerca de 900 pontos de vendas (PDVs)

Pirelli: cerca de 600 PDVs

Michelin: cerca de 350 PDVs

Bridgestone: cerca de 500 PDVs

Continental: 600 PDVs

* Vale notar que os centros automotivos estão deixando de ser mono marca cada vez mais, fato que será discutido no estudo de caso do capítulo 3.

- Hipermercados

WalMart: aproximadamente 500 PDVs no Brasil (Pirelli, Firestone e importados)

Carrefour: aproximadamente 500 PDVs no Brasil (Goodyear, Pirelli e importados)

Extra: 115 PDVs (Firestone, Bridgestone e importados)

Casas Bahia: aproximadamente 500 PDVs no Brasil (Firestone, Bridgestone e importados)

Lojas Colombo: 357 PDVs (Goodyear)

- Internet (Alguns sites especializados)

Dellavia

Goodyear

Pneus on line

Pneus Fácil

KD Pneus

Atacadão Pneus

2.2.2 Fatores que influenciam a decisão de compra do pneu

A escolha do canal de compra e do produto passa por um processo decisório que depende do perfil do cliente. A concorrência entre os canais e produtos se dá na relevância que o cliente atribui a características que os diferenciam, como preço, qualidade e serviço agregado ao produto. Pode-se afirmar, portanto, que há fatores mais relevantes para escolha do produto e local de compra do que apenas o preço e acesso à mercadoria.

O pneu não é um produto que permita compra compulsiva induzida pelo consumismo e nem é um produto que gera status social ao consumidor médio. O pneu é um produto de demanda derivada do automóvel, portanto, tem um motivador de compra diferente do próprio carro, que por sua vez está suscetível à compra por status ou compra compulsiva. A compra do pneu, na grande maioria dos casos, é feita mediante necessidade de troca, sendo que o comprador pode ficar descontente com a transação, por não entender o preço ou o serviço

aliado à venda. O diretor-superintendente da Continental no Brasil afirmou em entrevista ao caderno especializado no setor automotivo do grupo Estadão que os brasileiros são “no geral, muito sensíveis ao preço e muitos compram pelo desenho.” Diz ainda, “tem quem dê R\$ 500,00 em um par de tênis e não invista metade disso em segurança, como é o caso [da compra] dos pneus.”

Segundo o gerente de marketing do Grupo Comercial Automotiva S.A., William Bossolani, são relevantes na escolha do pneu fatores como: preço baixo, marca a qual o cliente é fiel, durabilidade anunciada pelo fabricante, duração da garantia, segurança anunciada pelo fabricante, produto adaptado ao veículo, recomendação do vendedor, eficácia anunciada pelo fabricante, recomendação de pessoa de confiança e escolha de quem vai pagar (considerando os mesmos fatores anteriores, mas na ótica de quem paga e não de quem consome).

A escolha do local da compra depende de vários fatores como: qualidade do atendimento, preço médio dos produtos frente a outros locais, variedade de produtos (quem tem estimulado a diversificação, ponto que será trabalhado no capítulo seguinte), promoções anunciadas pelo estabelecimento, proximidade com a residência ou rota trivial do comprador, hospitalidade, técnica na instalação e assessoramento na escolha do produto ideal.

Esses fatores influenciam na escolha do comprador no momento da compra. Como no restante do *aftermarket* automotivo, a escolha é mais orientada por alguns desses fatores. Do ponto de vista microeconômico, o agente escolhe sua cesta de bens em função da sua restrição orçamentária e valor esperado do produto. Nessa ótica devemos considerar o preço como um fator determinante na escolha de todos agentes.

Em entrevista, o diretor geral da GiPA, Raul Camargo Neto, dá uma impressão sobre a preferência de consumo mais recorrente entre os donos de carros novos:

“O consumidor com carro nesta faixa (...) [carro novo, 0km] tem um comportamento de consumo diferente. Para ele, é mais importante a qualidade da peça ou do serviço e do atendimento do que preço.”

Retirado de: <http://www.oficinabrasil.com.br/index.php/mercado/1467>, acessado em dezembro de 2011.

Da afirmação sobre a exceção que o consumidor com carro novo representa, pode-se afirmar que o consumidor médio tem o preço como fator primeiro na escolha do produto. Mas

há clientes que trocam o preço pelo fator qualidade da peça (como supracitado, eficácia anunciada pelo fabricante) e do serviço (técnica na instalação e assessoramento na escolha do produto ideal).

Preço, fabricante, durabilidade e outros fatores são cada qual influentes na decisão da compra, e como há diferentes tipos de clientes demandando o produto essencial para locomoção que é o pneu, as possibilidades de atendimento são tão diversas quanto a diversidade de donos de automóveis pode ser. Tal diversidade é melhor compreendida pela relação carro per capita, que em 2014, segundo cálculo da consultoria PriceWaterhouseCoopers, pode chegar a 4,8 habitantes por carro⁶, índice expressivo ao considerar a heterogeneidade de consumidores e sua propensão ao consumo no Brasil.

Em entrevista feita para esta monografia, o gerente de marketing do grupo Comercial Automotiva S.A., William Bossolani, afirmou que o Brasil é um país muito heterogêneo e, portanto há tanto o comprador que tem um carro popular 0KM e não pode comprometer sua renda com pneus, por ter parcelado o carro em 5 anos e escolhe o mais barato possível no momento da troca (visto que ainda paga as parcelas do carro), como há o cliente que é exigente e escolhe o pneu de alta performance. No entanto, por se tratar de um país em desenvolvimento, podemos considerar que a frota em questão tem uma predominância de pneus de performance média-baixa (ver tabela 2.2).

O comportamento do varejo ofertante em si (redes, lojas e seus vendedores) também influencia na forma como o consumo do produto do produto se dá. Um exemplo disso é a peculiaridade nacional do uso incorreto da relação de carga e velocidade máxima por pneu. Por normas de segurança, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) estabeleceu, em acordo com as normas internacionais, o índice de velocidade e índice de carga para homologação dos pneus produzidos e vendidos no Brasil. (<http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC000685.pdf>)

O Índice de Carga é um código numérico associado à carga máxima a que um pneu pode ser submetido à velocidade indicada por seu símbolo de velocidade, nas condições de serviço especificadas. Esse índice vai de 0 (45kg) a 279 (136000kg) por pneu. Já o Índice de

6 Dado retirado de: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,em-4-anos-pais-tera-4-carros-por-habitante,504145,0.htm>, visitado em 21/06/2012

Velocidade expressa a velocidade máxima que o pneu pode suportar, sendo expressa mediante o seu símbolo de velocidade. Ambas são medidas de segurança que por muitas vezes não são expostas ao consumidor, ocasionando não só consumo irregular do produto como pondo em risco a vida do comprador.

A combinação dos dois índices resulta nas tabelas de variação da carga em função da velocidade. Elas correlacionam o índice de carga e o índice de velocidade e respectivas variações de cargas admitidas para aquele pneu, quando utilizado a velocidades diferentes daquelas correspondentes ao seu símbolo de velocidade. Essa relação reduz o número de pneus por modo de uso e, por vezes, conduzindo o consumidor a venda mais adequado e, possivelmente, a venda mais cara.

A tabela da velocidade máxima admitida por categoria de pneu:

Tabela 2.2: Velocidade Máxima admitida por pneu

Notação	B	C	D	E	F	G	J	K	L	M	N	P	Q	R	S	T	U	H	V	W	Y
Km/h	50	60	65	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	240	270	300

Tabela 2.2. Elaboração própria a partir de dados do INMETRO.

A informalidade do mercado estimula não cumprimento das diretrizes de segurança, já que a venda *per se* é objetivo mais importante. O conhecimento técnico pode não ser o suficiente no estabelecimento que vende o pneu, ou o produto pode estar na prateleira de um supermercado, a ser comprado por um cliente que não entende do produto e pretende montá-lo em uma borracharia de confiança. Sob qualquer uma das opções, o cliente pode ser lesado por uma estrutura varejista que não considera a importância do conhecimento do produto e suas especificações de uso.

No entanto, parte dos revendedores adota a cultura de informar e orientar o cliente sobre as características do produto adquirido, tanto por responsabilidade no atendimento como por estratégia de fidelização por diferenciação. A principal revendedora dos pneus Goodyear no Brasil, a DPaschoal⁷, adota essa estratégia, que será discutida no capítulo 3. Embora o

⁷<http://www.goodyear.com.br/pneus/cuidando-seu-veiculo/lendo/lendo.html> acessado em 26/11/11

mercado se organize, em porção expressiva, na forma descrita no parágrafo anterior, o cuidado com homologação e montagem específica, bem como orientação do consumo econômico, tem se tornado um diferencial crescente. A DPaschoal, entre lojas próprias e credenciadas, atende em mais de 500 pontos de venda (dentre os 4500 que a ANIP considera a nível nacional).

O produto, assim como a diversidade do próprio varejo, também é passível de diferenciação. Uma das características gerais que diferenciam pneus é o tamanho do aro da roda. Um pneu tem sempre um código de medidas que precede seu nome comercial. A tabela 2.3 mostra quatro exemplos de pneus de aros diferentes (13, 14, 15 e 18) que exemplificam tal diferenciação, claramente marcada pelo preço crescente em função do tamanho do aro.

Um pneu 165/70R13 é um pneu que tem 165 mm de largura, e 70 é referência de 70% da largura, ou seja 115,5 mm de altura da parede do pneu (lateral) e 13 é o aro. R é uma referencial para pneu radial⁸.

Tabela 2.3 Preços de pneus no mercado.

Aro	Modelo Pneu	R\$
13	165/70R13 79T Ceat Spider	131,00
14	185/60R14 82T Ceat Spider	240,90
15	195/50R15 82V P6000 Pirelli	344,90
18	225/40ZR18 92Y Pzero Pirelli	844,00

Tabela 2.3. Elaboração própria. Dados Dellavia.

Fonte: <http://www.dellavia.com.br/SubCategoria/10443/Carros-e-Caminhonetas/> (em 27/11/11)

⁸ Pneu radial é aquele onde as lonas que compõem a carcaça são dispostas radialmente formando um ângulo de 90° com a linha do plano longitudinal do pneu.

Vale notar que o aumento do preço é um fator que diminui o estímulo para uso de aros maiores de roda, e conseqüentemente de pneu. Pneus maiores são usados, por definição das montadoras, em carros maiores, mais potentes e mais caros.

Temos acima um exemplo de variações de valores apenas entre pneus da linha leve (carros de passeio) dentro da Pirelli, e a demanda é tão heterogênea quanto a demanda automobilística por peças, o que é característico desse *aftermarket*.

Apesar do valor unitário de um pneu não ser baixo se compararmos com o salário mínimo nacional de R\$ 545,00 (março de 2011), o mercado indica que não é comum um estabelecimento que atue como varejista de pneus não se diversificar em outras atividades, visto que o pneu é uma *commodity* e a o lucro por unidade vendida não é muito alto na maioria dos casos. Essa diversificação depende do canal de venda, no caso de um hipermercado, o pneu é apenas mais um produto, mas em um centro automotivo, a diversificação mais difundida é o próprio serviço de instalação.

A proposta da revisão de 10.000 quilômetros é uma oportunidade para concessionárias e auto-centros abordarem o cliente e identificarem possíveis demandas, como um alinhamento de rodas. O cliente típico de hipermercados está a procura de preços e, justamente por isso, a gama de pneus na prateleira prevalece em aro 13 e 14.

Já a compra na internet pode ser tanto o que procura apenas melhor preço quanto o comprador exigente do *tuning* (mercado de nicho) que procura por um pneu muito específico e de giro menor, caracterizando um canal de venda que trabalha com a segmentação de clientes de maneira diferente.

2.3. Situação atual do mercado varejista de pneus

A entrada dos pneus asiáticos teve efeito significativo no mercado dos pneus. Os varejistas que os tiveram nas prateleiras contavam com um produto que, na 1ª leva, apresentaram pior qualidade e melhor preço. Houve inclusive um processo antidumping representado pela ANIP. Já a 2ª leva de pneus asiáticos a chegar ao mercado apresentou melhor qualidade e resistência para o mercado. No entanto, a flutuação no câmbio é ainda um fator que pode minar a entrada massiva desses produtores. O gráfico 2.2 mostra a flutuação do câmbio chinês (um dos principais exportadores de pneus ao Brasil) entre janeiro de 2011 e abril

de 2012. É possível notar que o câmbio se mantém relativamente estável, não compondo um fator de impedimento da entrada desses produtos.

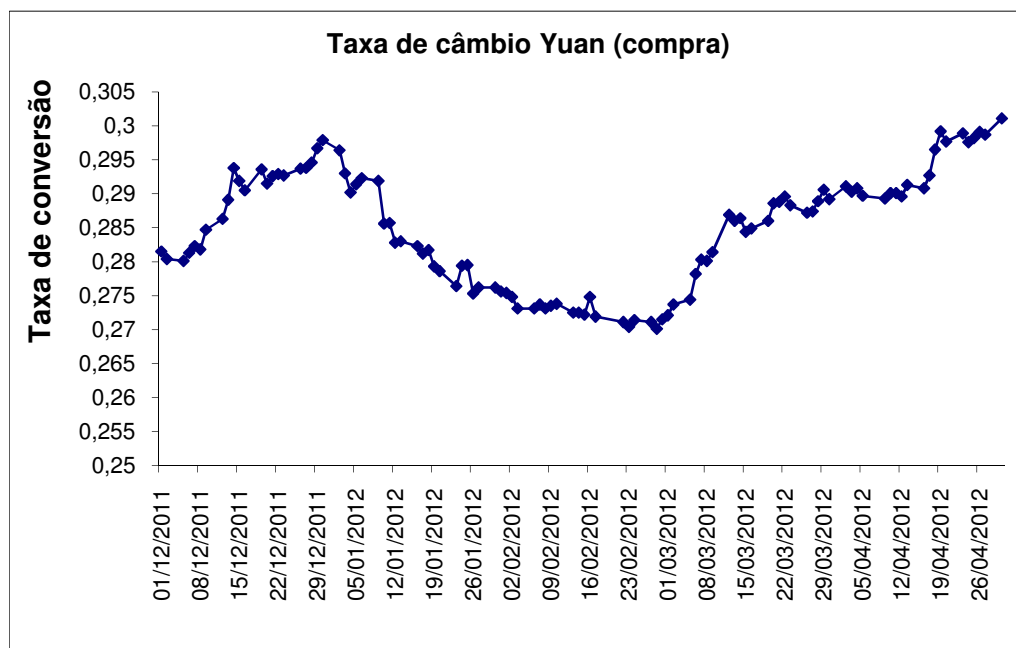


Gráfico 2.2. Taxa de Câmbio pouco flutuante. Elaboração própria. Dados Banco Central.

Outro fator que pode diminuir o volume de entrada de pneu é a proteção fiscal que o governo brasileiro vem impondo na importação asiática de pneus, ainda endossada pela taxação antidumping requisitada pelos peticionários em 2009. No entanto, subfaturamento e outras ilegalidades ainda são representativas na entrada de pneus asiáticos, segundo denuncia a ABIDIPA. <http://www.tudosobrepneus.com.br/si/site/0407>

As recentes mudanças de tecnologia endossam a ampla gama de pneus, sendo um produto que a maioria dos usuários não conhece todos os tipos, aplicações e especificações do Inmetro ou finalidade de uso/pneu ideal. A concorrência é bem desigual e passível de venda desleal, como no mal uso da tabela IC/IV (Índice de carga e Índice de velocidade). Ocorre muitas vezes a montagem com um pneu não homologado para o automóvel em questão. Isso tem sido endossado com a entrada da Ásia e de novas tecnologias.

A ascensão das classes C e D na última década tem um avanço peculiar. Esses usuários, que antes usavam ônibus, vêm comprando o carro próprio 0 km e as vendas continuam sendo estimuladas via redução de impostos e expansão constante do crédito. Esse consumidor parcela seu carro em 60 vezes, e quando vai trocar o pneu, ainda está pagando as

parcelas do carro, e assim escolhe um pneu mais barato, até com IC e IV inferior ao ideal para seu tipo de uso do automóvel, dada sua restrição orçamentária. Segundo a GiPA, 60% das vendas de automóveis envolviam operações de crédito. Essa forma de ingresso no mercado estimula a informalidade. Outra opção desse consumidor é a compra de um carro usado, que compromete menos sua renda. Mas, pode optar por um aro maior, e o pneu novo e ideal ao carro mais potente é mais caro, então esse consumidor escolhe um pneu inferior, da mesma forma.

a) Produção

Mesmo com possíveis choques de câmbio, volatilidade de juros (embora a queda de 0,5 ponto percentual⁹ aplicado pelo Copom à Selic em maio de 2012 seja um indicativo de tendência de redução sustentável, à primeira vista), retenção de crédito em função da alta inadimplência (a inadimplência ao consumidor disparou em Abril/2012, segundo o Serasa¹⁰) e outros abalos macroeconômicas, o *aftermarket* (desde combustíveis até os próprios pneus) indica expansão constante. O Brasil é um país concentrado no meio de transporte rodoviário, tanto para cargas quanto para passageiros, segundo o próprio Ministério dos Transportes, como mostra a tabela 2.4, sobre a matriz de transporte atual e futura, segundo desenho do Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT):

Tabela 2.4: Distribuição dos meios de transporte usados no Brasil

Tipo de transporte	2005	Estimado 2025
Rodoviário	58%	30%
Ferroviário	25%	35%
Aquaviário	13%	29%
Dutoviário	4%	5%
Aéreo	0%	1%

Tabela 2.4. Elaboração própria. Dados Ministério dos Transportes.

9 A Selic atingiu, ao fim de Maio, o valor de 8.5% ao ano, o menor valor histórico desde sua criação em 1986, extraído de <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/05/30/juros.jhtm>, acessado em Junho/2012.

10 A inadimplência em abril cresceu mais de 27% em comparação ao ano anterior e quase 5% em relação ao mês anterior, extraído de <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/reuters/2012/05/16/inadimplencia-do-consumidor-dispara-237-em-abril-vs-2011--serasa.jhtm>, acessado em Junho/2012

Esperando crescimento da demanda, em novembro de 2011 a Pirelli anunciou que investiria 300 milhões em fábrica na Argentina até 2015, segundo notícia publicada no Auto Data em 01/11/2011. No mesmo mês, na Folha de São Paulo (25/11, seção mercado) a projeção otimista dos presidentes da General Motors para o Brasil e da Ford estimavam alta entre 2 e 4% para 2012. A projeção mais otimista é do diretor da Ford no Brasil e a “pessimista” é do presidente da GM para o Brasil e outros países da América Latina. O presidente da GM considera o ano de 2012 como um ano de transição, e espera que em seguida a taxa volte a crescer 5%. Notícias como essas podem ser interpretadas como futuros movimentos de demanda. No caso da frota nova, com um *gap* para o fator de uso dos pneus que vêm das montadoras (estima-se 0.8 pneu/ano) e da frota circulante, deve-se esperar um movimento que teve geração meses antes, além da demanda flutuante da frota com mais de três anos.

A ANFAVEA tem divulgado previsões que afirmam que a indústria de automóveis brasileira pretende aumentar em 62,3 % a taxa de motorização até 2020, com base na intenção de passar de 154 para 250 veículos por mil habitantes. O setor produtivo planeja investimentos até 2015 em ampliações de plantas e em novas fábricas que elevarão a produção nacional anual, que em 2011 é de 3,7 milhões de unidades, para 6,3 milhões em dez anos.

Considerando *coeteris paribus* e mesma taxa renovação da frota, os construtores de automóveis podem produzir pelo menos 37 milhões de novos veículos durante o período, no fim do qual o Brasil pode possuir uma frota de 69 milhões de veículos, contra a atual frota de 32 milhões.

Os pacotes das políticas macroprudenciais do Estado em estímulo à produção e crédito são influenciadores diretos desse aumento estimado da produção. Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 60% das vendas de veículos foram realizadas com operações de crédito no último ano.¹¹

Quanto à produção de pneus, a ANIP anunciou em conjunto com a divulgação do balanço de 2011, espera-se um crescimento que acompanhe o previsto para o PIB, com uma projeção de cerca 2,5% (até início de 2012), ainda que com a competição com os asiáticos se acirrando.

¹¹ Adaptado de: <http://www.portaldotransito.com.br/noticias/aumenta-taxa-de-brasileiros-com-automovel.html> (acessado em 01/11/11)

b) Vendas

O consumo de pneus está fortemente correlacionado com a circulação da frota, consumo de combustível, pagamento de pedágios, e aumento do licenciamento de veículos. Vale notar que as empresas que tiverem acesso a esses dados e souberem extrair informações relevantes ao negócio deles tem vantagens competitivas.

As vendas nacionais de pneus que alimentam a frota nacional precisariam mais que dobrar até 2020, o que revela cenário muito promissor para a atividade produtora e varejista de pneus, em movimento que será comum a todo o *aftermarket* automotivo, nesse aumento da taxa motorização.

A revista Mercado Automotivo publicou alguns dados do “Estudo Motoristas” do GiPA que descrevem mudança no perfil de consumo do *aftermarket*¹². O relatório “Estudo Motoristas” do GiPA é feito anualmente por pesquisadores do instituto em 65 cidades de todas as regiões do Brasil. Trata-se de um Estudo descritivo do Comportamento do motorista no pós-venda. No levantamento de 2009 sobre o número de visitas feitas ao mecânico, é possível ver que mais motoristas têm ido à oficina com intuito preventivo (50,8%) do que para reparar algum problema já constatado (49,2%). Em 2005, por exemplo, a relação entre carros quebrados na oficina e revisões preventivas era de 58% e 42%, respectivamente.

Se a tendência se mantiver, o consumo de pneus pode mudar, talvez até diminuir, evitando desgaste irregular em função de alinhamentos e balanceamentos feitos com mais frequência, por exemplo. No entanto a oportunidade para o comércio varejista está justamente no oferecimento desses serviços preventivos, compondo diversificação que extrapola o comércio varejista de pneus e sugerindo agregação de serviços *undercar*, como já acontece nos auto-centros.

Oportunidades como a queda do número de pneus trocados podem ser positivas para o mercado varejista de pneus, visto que a margem de lucro da venda de um pneu costuma ser menor que a margem de lucro da aplicação de um serviço automotivo¹³.

12 Adaptado de: <http://www.photon.com.br/RevistaMercadoAutomotivo/edicao/197/Capa/> (acessado em 29/11/11)

13 Visto que é uma comparação entre venda de produto manufaturado e serviço, há maior espaço para reduzir custos no último.

Uma mudança expressiva no mercado varejista de pneus brasileiro é que este caminha para a venda de multimarcas. Cada vez mais os pontos de vendas abrem seu leque de fabricantes na prateleira, em aumento de esforço de venda, perdendo a vantagem da parceria com um fabricante. Por outro lado, é uma variedade maior para a escolha do cliente, que é um dos fatores de escolha para o local de compra.

A Internet é um advento que extrapola a pesquisa de preços, o público jovem é o assalariado consumidor do futuro e está familiarizado com a ferramenta. Players mais inovadores usam a internet como meio de comunicação com cliente, como a DPaschoal, que agenda pela internet o atendimento no auto-centro e ainda faz chamadas dos seus cursos gratuitos de mecânica básica para mulheres. Outra mudança relacionada à internet, é a visibilidade que ela traz: o conceito de exposição está mudando, hoje os auto-centros ainda ficam localizados em pontos de grande fluxo de carros, mas a tendência futura é a migração às periferias por conta do custo de aluguel de imóvel onde opera o centro, sendo que a internet chega como mais um instrumento cumprindo o papel da exposição da empresa.

O diretor geral da GiPA declarou que considera que carros com idade até cinco anos vão ter demanda no *aftermarket* crescendo de 40% para 45% no ano de 2012. A explicação jaz nos recordes de vendas que foram atingidos nos anos anteriores.

Embora não exista um substituto à vista para os pneus, há alguns desafios ao comércio varejista, sendo que estão essencialmente ligados ao modelo de negócio. A diversificação que se tornou ainda mais imprescindível com a redução das margens de vendas e com a entrada dos pneus asiáticos no mercado.

A relação entre os varejistas e distribuidores é um desafio aos varejistas menores, em função do prazo médio de faturamento que é diferente entre os dois, gerando oportunidade de ganho competitivo para compradores com maior porte. Outro desafio importante é que, embora distribuidores, varejistas e aplicadores (oficinas) estejam investindo em tecnologia, recursos e capacitação de pessoal, ainda há grande heterogeneidade na demanda e a informalidade predomina nos pequenos negócios, tornando a concorrência por preços dominante por muitas vezes, comprometendo qualidade do serviço.

As estratégias de crescimento e competição tornam-se ainda mais importantes nesse mercado heterogêneo, em mudança, mas com indicativos de crescimento. O capítulo seguinte é um estudo de caso sobre a DPaschoal, empresa da Comercial Automotiva S.A. que é líder no

mercado varejista de pneus e serviços automotivos, empresa que vem, há décadas, lançando mão de diversificação como estratégia de expansão e diferenciação como estratégia de concorrência.

CAPÍTULO III – Diversificação e diferenciação: um estudo de caso no segmento de pós-venda de pneus

Este capítulo descreve como as estratégias de diversificação e diferenciação foram, e são, utilizadas por uma empresa líder no comércio varejista de pneus para expansão e concorrência, respectivamente. A diferenciação como estratégia competitiva será avaliada à luz do conceito de Porter (1991), e a diversificação como estratégia de expansão será analisada nos moldes descritos por Penrose (1959). A estratégia dupla de diversificação-diferenciação não é utilizada por todo mercado, que concorre via preços, majoritariamente, dadas condições do mercado descritas no capítulo anterior. A DPaschoal, empresa escolhida para o estudo de caso, se apresenta como uma opção estratégica passível de benchmarking, tendo crescido muito ao longo de sua história de mais de 60 anos, se destacando como líder no mercado de pneus e serviços automotivos nos seis Estados nos quais que atua.

Escolher uma firma representativa se torna um desafio em um mercado tão heterogêneo, atomizado e com mudanças importantes ocorrendo, como a entrada dos pneus asiáticos, o mercado online e os supermercados. Neste sentido, a empresa que prospera há tanto tempo, diversifica e se diferencia aponta ter um modelo de funcionamento que é sobrevivente, e ao que o este capítulo indica, está apta às mudanças possíveis que ainda estão por vir.

A DPaschoal é uma empresa do grupo Comercial Automotiva S.A., dono de outras empresas como a DPK (distribuidora de Auto-Peças) e a DaTerra (produtora de café Premium tipo exportação, fundada em 1980). Foi fundada em 1949, como uma loja de pneus para carros de passeio na cidade de Campinas, São Paulo. Em 1965 passou a exportar pneus para a Argentina, e em meados da década de 1980 a empresa diversificou o negócio passando a recapar pneus radiais para caminhão. Já em 1987, a DPaschoal incorporou uma distribuidora de autopeças, diversificando ainda mais seu negócio, que já contava com quase cem lojas. Em 1998 a DPaschoal criou a AutoZ, um portal online especializado na venda de acessórios e autopeças com milhares de itens, apenas seis anos depois que a internet foi aberta ao público no Brasil.

Atualmente, a DPaschoal conta com mais de 180 lojas próprias e cerca de 300 credenciados Top Service®¹⁴ nos estados de Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande

¹⁴Top Service é uma oficina independente que usa da bandeira e recebe treinamento DPaschoal, se adequando ao modo de trabalho que empresa aplica em suas lojas. O credenciamento DPaschoal abrange outros modelos, ligados a cooperativas, coleta de pneus para reciclagem e atividades agrícolas, sendo tão diversificado quanto à própria empresa.

do Sul, Santa Catarina e São Paulo – regiões onde se concentra a frota nacional, como visto no capítulo I –, sendo a maior e mais antiga rede de autocentros do país. Além disso, a empresa conta com as unidades de recapagem e outros modelos de loja como os Pit Service, que são oficinas anexas às unidades de negócio de concessionárias e empresas com grandes frotas.

A empresa lançou mão das estratégias de diversificação e diferenciação ao longo de toda sua história. Neste capítulo, são expostos exemplos de cada uma dessas estratégias. Assim, o capítulo está dividido em duas partes, sendo a primeira sobre a diversificação como estratégia de expansão e a segunda sobre a diferenciação como estratégia competitiva. Em cada uma das partes é apresentado o conceito da estratégia em questão, um histórico da empresa no que tange à estratégia e as ações mais atuais tomadas na lógica exposta exemplificando¹⁵ a aplicação da estratégia..

3.1 A diversificação como estratégia de expansão

“the most successful and evidently highly efficient firms in the business world are heavily diversified, producing many products, extremely integrated, and apparently are always eager to take on more products.” (Penrose, 1959:104)

Segundo Edith Penrose (1959), a diversificação se configura quando a firma adentra novas atividades produtivas sem abandonar seu portfólio prévio e tais atividades implicam mudança significativa na sua programação produtiva original.

No caso da empresa em análise, a diversificação funcionou de maneira dupla: tanto como expansão da cesta oferecida aos clientes, quanto como modelo de negócio, compondo evolução diversificação produto/negócio. A expansão da atuação para outros segmentos para além do carro de passeio trouxe crescimento e uma segurança que a empresa não teria se tivesse se especializado apenas no seu segmento de origem, tendo em vista as mudanças que a chegada dos asiáticos ao mercado nacional acarretam. Da década de 1950, quando a empresa ganhou a alcunha de “boate dos pneus”¹⁶, em que a DPaschoal lidava basicamente com carros de passeio, até a década de 1980, quando a empresa iniciou suas atividades com recapagem de pneus de carga, a DPaschoal agregou diferentes estruturas de trabalho

15 Gestores e colaboradores da empresa foram entrevistados para a composição deste capítulo.

16 Por ser muito cuidadosa com a limpeza, organização e recepção dos clientes na oficina, a DPaschoal era muito diferente da oficina mecânica típica – suja de graxa e com ambiente masculinizado –, por isso, se destacava dentre as outras lojas e oficinas que vendiam pneus em Campinas.

compondo um caso clássico de diversificação da firma. Ao manter sua atividade inicial intacta e agregar estruturas novas ao negócio, tanto diversificando cesta de produtos oferecidos, como montando novas unidades de negócio como a recapagem, a empresa cresceu de maneira integrada, aproveitando da estrutura comercial que já havia estabelecido.

O caminho de diversificação seguido pela empresa a colocou em posição favorável, em cenário de expansão difícil. O modelo de diversificação da DPaschoal serve como carga de *benchmark*, porque a forma que aplica no seu negócio é difundida no segmento. Ainda que líder, a grande diferença na forma de diversificação entre a DPaschoal e o mercado, atomizado e de concorrência forte, é a velocidade da mudança e a qualidade do processo decisório da diversificação. Por vezes, a empresa foi pioneira na diversificação, porém a inovação no varejo não é trivial, como será tratado mais adiante.

O comércio varejista de pneus mudou muito na primeira década dos anos 2000, em função da concorrência crescente e entrada de pneus importados. Outras mudanças também dificultaram o modelo dos auto-centros: alta dos alugueis, aumento do custo dos trabalhadores e proliferação da informalidade no comércio. Dessa forma, as empresas, incluindo a DPaschoal e outras líderes, têm de ser adaptar. Por vezes, abrir mão de margens líquidas atraentes, como no atendimento do cliente de carro de passeio, e apostar em outras unidades de negócio (Frotas, linha pesada, linha agrícola e outras) que exigem mais trabalho e volume (giro), mostra-se a saída para o negócio.

Um concorrente pequeno, sem acesso às chamadas “informações de inteligência de mercado”, ao tentar extrair ao máximo as oportunidades de venda, pode tomar decisões cruciais precipitadas, sem oportunidade de corrigi-las, tendo de amargar com os prejuízos. Já uma empresa do porte da DPaschoal pode testar uma diversificação através de um plano piloto pensado, controlado e monitorado. Essa diferença, embora torne o negócio de uma empresa grande mais lento no processo de inovação¹⁷, traz o *trade-off* da segurança no processo decisório pelo qual os gestores da empresa conduzem o negócio.

A diversificação da DPaschoal, como sugerido acima, se deu na cesta de mercado¹⁸ oferecida aos clientes e nos negócios automotivos que trabalha. A diversificação das unidades

¹⁷ Inovação como o processo pelo qual a empresa domina e implementa no mercado o desenho e a produção de novos bens e serviços. (GAMA, 2012)

¹⁸ Definição no manual de microeconomia dos autores Pindyck e Rubinfeld (2009): cesta de mercado é a lista com quantidades específicas de bens. Também pode ser chamada de “bundle”, no sentido de combinar itens de uma cesta.

de negócio automotivo requer maior investimento e esforço, sendo menos recorrente no mercado varejista de pneus. Quanto à cesta de produtos e serviços (cesta de mercado), no que tange aos carros de passeio, a composição mudou pouco nos últimos cinco anos. Pode-se dizer, inclusive, que houve uma redução do volume do mix de produtos ofertados há cerca de 20 anos: tapetes, alarmes, acessórios, calotas, aparelhos de som automotivo, entre outros, vigentes em meados dos anos 1990 – quando a DPaschoal atingiu a marca de mais de 100 lojas próprias – foram descontinuados por razões comerciais¹⁹.

Desde essa redução da variedade de itens da cesta de produtos e serviços, a entrada da maioria absoluta de produtos registrados no estoque da DPaschoal foi de modelos e marcas de pneus, como veremos mais adiante.

Quanto às diferentes unidades de negócio que a empresa foi adicionando ao longo do tempo, como o varejo pesado e a linha agrícola²⁰, compõe-se um exemplo claro de diversificação integrada. O uso conjunto dos canais de distribuição, o preço negociado com os fornecedores de produtos em função do volume agregado, o peso do marketing da marca DPaschoal, a redução relativa de custos, penetração em mercados similares, melhores rendimento de escala e escopo²¹ e o ganho de valor para os acionistas (a empresa abriu capital para seus funcionários em 1989) são alguns dos efeitos que fortaleceram a empresa nesse processo de expansão via diversificação. O foco desta monografia é a diversificação no negócio de carros de passeio, denominado de varejo consumidor (VC) pela DPaschoal.

A diversificação na DPaschoal, dentro do segmento VC, é guiada pelo objetivo de ser a solução em pneus e serviços automotivos para o cliente. Em outras palavras, ao diversificar os produtos a DPaschoal aumenta a sua capacidade de satisfazer as necessidades de diferentes clientes. Segundo afirmaram gestores da empresa, em entrevista para essa monografia, pode-se assumir que os pequenos e médios concorrentes são seguidores da tendência diversificação, embora se limitem à diversificação de produto/serviço, justamente por serem menos capitalizados. Tais concorrentes, uma vez que percebem a tendência do mercado (como a chegada de um produto/serviço novo), são ágeis para o disponibilizarem em suas prateleiras.

19A DPaschoal chegou a vender bicicletas Caloi, um bem de consumo completamente deslocado do eixo do negócio undercar.

20Atualmente a empresa atende carros de passeio, caminhões, veículos de carga pesada, ônibus, automotores agrícolas e utilitários. Chamamos aqui de varejo pesado, o segmento de clientes que consome pneus para caminhões e compra nas lojas destinadas a esse público. Linha agrícola se refere aos clientes que compram em unidades também focadas para esse público. Esta monografia se baseia mais na discussão da linha leve, notadamente automóveis de passeio.

21Economia de escopo no sentido da estrutura interna necessária para a venda dos produtos ser compartilhada em muitos casos.

Vale notar, ainda na opinião dos gestores da DPaschoal, que esses concorrentes tendem a mimetizar práticas, sempre no limite da sobrevivência, raramente antevendo demandas.

A diversificação é menos arriscada e mais fácil ao concorrente de menor porte, que apresenta maior agilidade e maior resiliência processual, na ocorrência de um investimento ruim. No entanto a DPaschoal, como líder, demonstra pioneirismo constantemente, seja por inovações no trato com o cliente, seja por diversificação pura. Seguro de pneu era novidade quando a DPaschoal o inseriu no mercado, hoje consolidado no produto que a empresa chama de SuperGarantia®. Atualmente, a DPaschoal não se antecipa tanto a tendências, mas toma passos com precisão, baseada em estudos comprados de consultorias, dados avaliados por suas áreas de marketing e inteligência de mercado e visão comercial de seus gestores.

A conduta que a empresa assume avalia a diversificação considerando a cesta que condiz com a necessidade do cliente. Um exemplo da conduta diferenciada frente à agregação de serviços é o chamado alinhamento total. Embora não se trate de uma diversificação, dado que os serviços já eram oferecidos pela empresa, ele retrata a postura com o oferecimento dos mesmos. O alinhamento total, segundo os gestores entrevistados, consiste no *bundle* produto/serviço mais comum dentre os clientes de carro de passeio da DPA: pneu, alinhamento e balanceamento. No entanto, há um serviço que é necessário para o alinhamento fazer sentido, a cambagem, embora o consumidor desconheça essa questão técnica. O mercado cobra R\$ 40,00 para o serviço alinhamento e balanceamento, mas ao adicionar o serviço de cambagem o valor total vai a R\$ 70,00²², distorcendo o valor anunciado inicialmente. No intuito de esclarecer e atender à necessidade do cliente, a DPaschoal criou o Alinhamento Total, sendo honesta com a necessidade da cambagem e anunciando o preço real do serviço completo.

De maneira geral, as decisões de inclusão de novos produtos serviços ao consumidor VC considera a necessidade do cliente. Mesmo o item *high end*, que atende um cliente mais exigente segue, na empresa, essa lógica. A diversificação da cesta de mercado deve fazer sentido, caso contrário, se torna um desperdício de estoque e adequação técnica.

Outra fonte de aumento da cesta deriva da evolução dos serviços. O trabalho com a suspensão, amortecedores e o eixo *undercar* que envolve o negócio evoluiu junto com as novas tecnologias da frota circulante. Os equipamentos necessários para aplicação dos serviços e as

²²Média pesquisada online, entre quatro concorrentes da DPaschoal, no mês de maio de 2012, em todos os casos o anúncio não considerava a cambagem.

configurações exigidas por carro são mapeadas pela área de Engenharia de Produtos e Serviços da DPaschoal. A empresa identifica dentro das novas homologações de produtos e serviços se há necessidade de readequação técnica e instrução de seus mecânicos. A necessidade da diversificação, nesse caso, advém da entrada de novos veículos em circulação.

Os alinhamentos na DPaschoal antes de 1995, por exemplo, eram feitos a laser, como ainda é muito comum nas oficinas e auto-centros menores. Por volta dos anos 2000 o alinhamento computadorizado foi chegando às lojas da empresa, alterando o modo de trabalho, a ferramenta utilizada e a qualidade do serviço. Em 2008, chega à DPaschoal o alinhamento 3D, equipamento mais caro e mais difícil de ser encontrado nos concorrentes. No caso dessas máquinas, o serviço prestado é o mesmo, a mudança vem da precisão no ajuste alcançada com cada equipamento, e a DPaschoal conta com os alinhamento 3D apenas em algumas de suas lojas.

Outro exemplo de adaptação ocorreu com o serviço de balanceamento. O serviço é recomendado a cada dez mil quilômetros rodados com intuito de reduzir o desgaste do pneu. O maquinário necessário atualmente é mais preciso do que o antigo e ocupa menos espaço da oficina. No entanto, a relevância da adaptação para diversificar está no fato de que a demanda de mais serviços ou novos serviços é atendida apenas quando surgem oportunidades de ganho superior ao custo da adaptação, como no caso da roda de liga leve: “No balanceamento, a regra é clara: na roda de aço, os pesos devem ser fixados por pressão na borda do aro. Na de liga, por questão estética, deve-se usar os chumbos tipo pastilha auto-adesiva, colados no aro”.²³ A empresa, neste caso, diversificou os tipos de balanceamento que oferece por encontrar espaço comercial e rentabilidade no balanceamento de rodas de aço.

O conjunto de prospecção de mercado, escolha de produto e implantação que envolve a diversificação pode passar por um piloto, que compõe parte do processo decisório comercial de diversificação. O serviço de higienização de ar, por exemplo, passou por testes comerciais, não apenas no varejo consumidor, mas também em outras unidades de negócio, como da linha pesada em ar-condicionado da cabina, antes de ser implantado no VC.

O processo decisório de diversificação dentro da DPaschoal pode ser dividido em três etapas:

²³Retirado de: <http://quatorrodas.abril.com.br/autoservico/reportagens/roda-liga-ou-aco-418059.shtml> acessado em 10/06/2012.

Quadro 3.1. Áreas envolvidas no processo decisório de diversificação

Ordem	Etapas	Áreas responsáveis
1ª	Prospecção e homologação	Engenharia de produtos e serviços Comercial
2ª	Viabilidade financeira	Controladoria
3ª	Identificação de demanda potencial, requisitos físicos e Implantação	Comercial Infra-estrutura

Quadro 3.1. Elaboração própria.

As três etapas podem ocorrer concomitantemente, no entanto, o fator gerador é mais comumente originário da primeira etapa. A segunda etapa define se a operação tem rentabilidade aceitável²⁴ no negócio. A terceira etapa é final porque envolve na sua porção de implantação, movimentação física de fatores produtivos, portanto, só se concretiza uma vez validada a proposta na segunda etapa. Como a proposta deste item é exemplificar o processo de diversificação no mercado, apenas a primeira etapa será abordada.²⁵

Cabem à área de engenharia de produtos e serviços as homologações, testes de equipamento e peças e a validação técnica da aplicação (desenhadas através de roteiros e rotinas técnicas). Algumas das demandas de aumento de cesta de produtos são direto da Engenharia, mas a maioria das demandas é de percepção das lojas, que identificam através das necessidades dos clientes as oportunidades em potencial. Informações como vendas de veículos por modelo, por região, se tornam muito úteis na prospecção e identificação de demanda potencial, e apenas empresas de maior porte tem condição de acessar esse tipo e grau descritivo do mercado, dado alto preço cobrado por consultorias e bancos de dados que possuem tais informações.

Para atender a demanda, a área de engenharia da empresa pode tanto trabalhar com fornecedores já homologados, portanto, o trabalho consiste em identificar ferramentas

²⁴Rentabilidade aceitável se refere não apenas a lucro positivo, mas ao comparativo do custo de oportunidade oriundo da aplicação do serviço e/ou disponibilização do produto.

²⁵ As outras duas etapas integram o movimento de diversificação que a empresa realiza, mas o foco desta monografia está na primeira etapa, no que se refere ao movimento de diversificação e o posicionamento estratégico.

necessárias e treinamentos, como buscar novos fornecedores e redesenhar a relação Business to business (B2B) do negócio²⁶. A decisão de compra de um terminal, um pivô ou uma barra axial, por exemplo, geralmente prioriza um fornecedor já homologado, por conta do custo de menu²⁷ que acarreta a troca de fornecedores. Mas quando se trata de um fornecimento relacionado a uma atividade totalmente nova, o *start* do processo é feito na área comercial da empresa (gerência de marketing e gestores dos PDVs) e só então, as relações de ferramentas e maquinário, custos diversos e grau de dificuldade são estudados.

A área de engenharia de produtos e serviços acompanha o lançamento de carros e desenha uma demanda esperada. Ao considerar o tempo de desgaste dos componentes do carro, é possível estabelecer um fluxo de demanda de manutenção preventiva e trocas. Em primeiro momento, nenhuma peça é trocada, apenas se espera a calibragem de pneus. Em segundo momento (função de quilometragem rodada variável de acordo com o modelo do veículo), é feito acompanhamento do sistema de suspensão e essa lógica de desgastes se estende até troca de óleo, filtros, manutenção de freio, etc.

O limite do eixo de integração do serviço automotivo que a DPaschoal presta não depende apenas do conceito *undercar* ou manutenção automotiva de maneira geral, mas também da viabilidade comercial. Escapamentos e embreagens são comumente trabalhados em auto-centros, mas a DPaschoal escolheu não trabalhar mais com essas peças a partir de uma determinada data. A decisão da não inclusão, ou da exclusão – como no caso do escapamento, que já foi vendido no passado –, depende de fatores como disponibilidade de peças, ferramentas, “boxes” de atendimento disponíveis (alguns serviços tomam muito tempo), volume esperado de veículos atendidos (VATs) ou mesmo a própria conta margem x volume frente aos custos fixos e variáveis da atividade. Portanto, a mesma estrutura do quadro 3.1 que considera a inclusão que endosse a diversificação da empresa, serve para validar constantemente se o produto/serviço ainda é viável e se deve sair da cesta oferecida pela empresa.

Um exemplo claro de limitação da diversificação por viabilidade é a venda, montagem e manutenção de embreagens. A troca dessas peças está intimamente relacionada com o tempo de uso dos automóveis, como afirmou, em entrevista para a monografia, um colaborador da própria área de Engenharia de Produtos. Portanto, esse serviço acarreta atendimento a um

²⁶ B2B é a relação entre empresas, por exemplo, fornecedor de insumo e fabricante de produto final ao consumidor.

²⁷ Custo de menu é o custo que advém do tempo e valores gastos na busca e operação da troca de fornecedores.

perfil de consumidor, relacionado a uma rentabilidade, cabendo aos gestores da empresa decidir se devem e podem atendê-lo, em função do formato de custos e fluxo de caixa que a empresa assumiu.

Outra função da homologação, que está intimamente ligada à diversificação, compete à organização interna do índice de peças e serviços. Essa organização se divide em três frentes, essas controladas por cada área da empresa que compete a informação:

Quadro 3.2 Organização interna do processo de diversificação.

Tema	Atividade envolvida
Impedimento ao fornecimento	Legal, físico, custo
Internalização de procedimento	Desenho do uso do produto/serviço
Desempenho da atividade	Vendas, custo, estocagem, operação

Quadro 3.2. Elaboração própria.

Se uma peça apresenta desgaste prematuro ainda no estágio de testes ou é reconhecida no mercado pela sua qualidade alta, a decisão de implantar a peça na cadeia é comercial e técnica ao mesmo tempo. Essa decisão conjunta é válida desde o “macarrãozinho” utilizado no conserto de pneus até a barra axial do veículo²⁸.

O resultado da homologação é organizado pela área de engenharia de produtos em um sistema que liga as peças aos respectivos serviços de aplicação da peça no automóvel. Por exemplo:

28 “Macarrãozinho” é um produto de borracha que serve para tapar buraco nos pneus, são feitos de fora para dentro e sem desmontar o pneu tendo caráter provisório. A barra axial, ou articulação axial, é a primeira peça logo após o mecanismo de direção, formada por uma pequena barra e uma junta esférica na ponta, usada nos mecanismos de direção que não usam barras laterais, trata-se de uma peça de extrema importância no sistema de direção do carro.

Quadro 3.3: Exemplos de ligação entre serviço e produto.

Disco de freio dianteiro	36,00
Serviço de substituição de disco de freio	38,00
Pastilha de freio dianteiro	5,00
Serviço de substituição de pastilha de freio	45,00

Quadro 3.3. Exemplos de ligação entre serviço e produto. Dados estimados. Elaboração própria.

A ligação entre produto e serviço é uma prerrogativa para diversificar. A empresa pode ligar o mesmo serviço a diferentes peças e diferentes peças ao mesmo serviço, expandindo a cesta oferecida ao cliente de forma a ganhar eficiência por escopo. Tal ligação entre serviço e produto é inclusive prevista no índice de atividades econômicas da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) utilizada por sistemas como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS-MTE) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A agregação de atividades nas unidades de negócio pode ser mapeada na CNAE 2.0 (classificação aprovada em 2006): Na classificação nacional de atividade econômica, se encontram dentro da Divisão “Comércio e Reparação de Veículos Automotores” os ambos Grupos “Comércio de Peças e Acessórios para Veículos Automotores” e “Manutenção e Reparação de Veículos Automotores”, sendo que nas Classes 4530-7/03, 4530-7/05 e 4520-0/06²⁹ essa fusão de atividades é muito comum na mesma empresa dentro do comércio varejista de pneus.

O índice de homologação divide os produtos ligados aos respectivos serviços em dezenas de grupos como pneus, juntas homo cinéticas, amortecedores, buchas, coxins, freios de lona, freios de pastilha, freios de disco, entre outros. Dentro de cada um desses grupos, a DPaschoal define outros agrupamentos por código de item, que o coloca em SKU³⁰ (marca, medida, série e modelo). Abaixo, por exemplo, dois diferentes tipos de pneus separados por SKU e o respectivo preço aproximado:

29 4530-7/03: Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores, 4530-7/05: Comércio a varejo de pneumáticos e câmaras de ar, e 4520-0/06: Representantes comerciais e agentes do comércio de peças e acessórios novos e usados para veículos automotores.

30 SKU: Stock Keeping Unit, uma forma de classificar os produtos do estoque universalmente usada, que diferencia os produtos por marca, medida, série, modelo, ano de fabricação e outras informações relevantes na cadeia de supply.

Quadro 3.4: Exemplos de produtos diferenciados por SKU.

Grupo Pneus Leves	Preço (R\$)
NCT5 Eagle - Goodyear	300,00
GPS3 Sport - Goodyear	180,00

Quadro 3.4. Exemplos de produtos diferenciados por SKU. Dados DPaschoal, preços estimados. Elaboração própria.

Ao todo são dezenas de milhares de itens, entre ativos e inativos (sendo inativos os que estão saindo de linha por viabilidade comercial ou saindo por substituição de fornecedor) registrados no sistema de homologação da DPaschoal.

Um dos casos de homologação em massa mais recente foi com a entrada de pneus Yokohama inseridos em 2011, foram cerca de 600 códigos de pneus inseridos. Em um movimento semelhante, mas de escala menor, em 2012, os pneus Roadstone foram homologados e passaram a ser mais uma opção de pneus, aumentando as possibilidades de escolha em função de preço, qualidade e tipo de uso que o condutor do veículo deseja. Há, ainda, um movimento recente, em que a DPaschoal está trabalhando (no primeiro semestre de 2012) para se tornar uma empresa assumidamente multimarcas. O processo de diversificação deve aumentar a homologação de pneus de outras fabricantes.

Ainda no ano de 2011 a empresa tomou uma decisão importante: Passar a atender seus clientes sem a bandeira de exclusividade Goodyear. Embora a DPaschoal já vendesse pneus Yokohama para medidas que a Goodyear não atendesse, a mudança tem impacto na medida que a escolha de compra do cliente depende também da marca oferecida, como exposto no capítulo II, e assim a empresa busca o grupo de compradores que antes estava fora do seu alcance por conta da preferência por outras marcas.

Segundo os gestores da DPaschoal que foram entrevistados, a característica monomarca foi um tabu rompido pela DPaschoal que impera dentre os maiores players. Na cidade de Campinas, interior de São Paulo, por exemplo tem-se o caso: Para comprar um pneu Pirelli se vai à Campneus sendo que a DPaschoal era a casa da Goodyear em Campinas³¹. A monomarca não é a maior expressão do mercado, mas essa característica foi, durante muitos anos, vigente dentre os varejistas de maior peso. Ainda no ano de 2011, a Bridgestone

31 A DPaschoal é uma importante compradora da Goodyear no Brasil e as empresas fazem co-branding na divulgação de suas marcas.

inaugurou a segunda unidade do CarClub Firestone, em Santo André (SP), focada em vendas apenas dos pneus que a empresa japonesa produz, além de serviços automotivos, indicando que o peso da marca ainda é uma estratégia de marketing para escolha do local de compra.

Além da quebra do tabu monomarca, a DPaschoal iniciou em 2007 uma mudança de paradigma comercial interna muito importante. Preocupada com a imagem que seus clientes construíam da empresa – um dos fatores de decisão de local de compra –, a DPaschoal iniciou a campanha “Medir, testar e avaliar antes de trocar”, passando a trocar apenas o estritamente necessário no carro dos clientes. Isso significou uma queda do faturamento potencial por um lado, mas também fidelizou os clientes de maneira mais realista, com a premissa da confiança no julgamento do vendedor – que deixa de ser comissionado com as vendas – e tem o aparato de medição necessário para avaliar a real necessidade de trocas.

Esse movimento foi feito com a aquisição de novos equipamentos e instauração de novas rotinas que amparassem o conceito do “Medir e testar”. Dentre as diversificações que compunham as novas rotinas, foi criada a revisão interativa. A revisão interativa se baseia em dois princípios:

- 1) Trazer o cliente para perto e fazer revisão técnica explicando os motivos de cada troca, de maneira clara e precisa.
- 2) Atender a real necessidade do cliente, revendo itens de segurança e durabilidade das peças revisadas.³²

Um dos equipamentos cuja entrada endossou a mudança, gerando diversificação, foi o Argos®, equipamento digital para medição de bateria, item que não era checado de maneira preventiva antes. Essas rotinas de manutenção preventiva foram reunidas em torno da chamada revisão interativa e 2008, que é composta de: Teste de fluído de freio, caça ruídos, funcionamento do sistema de suspensão, checagem de amortecedores e molas, e teste da vida útil do pneu com o “profundímetro”³³. Além da revisão interativa, há a revisão completa, que engloba mais uma série de itens, como alternador, bateria, arrefecimento, climatização, correias auxiliares, direção, equipamentos obrigatórios, filtros, freios, iluminação, motor, pneus e rodas e sinalização, agregação que resultou em expansão da cesta de produtos oferecidos.

32 Há uma relação intrínseca entre diversificação e diferenciação neste exemplo. A empresa instaurou novos serviços e rotinas (diversificação) perseguindo o objetivo de se diferenciar no atendimento. Essencialmente, trata-se de uma rotina de diferenciação, uma vez que é o tipo de atendimento que muda, mas essa diferenciação exigiu uma diversificação prévia.

33 O profundímetro é uma ferramenta usada para medir a profundidade dos sulcos das bandas de rodagem de pneus, que estima quanto mais o pneu pode ser usado com segurança.

Duas recentes novidades na cesta oferecida são a higienização de ar e a cristalização de vidros. Elas não estão integradas ao eixo *undercar*, que é a programação do *core* do negócio, mas como não implicam em abandono das atividades prévias, exemplificam um caso de diversificação clássica. Ambos serviços foram implantados em 2012 e logo no primeiro semestre estão disponíveis em um terço das lojas DPaschoal.

3.2 Diferenciação como estratégia competitiva

“Compradores de bens de consumo podem (...) variar bastante na quantidade que compram de um produto, em renda, em nível de educação e em muitas outras dimensões.” (Porter, 1991:114).

De acordo com Porter (1991), a identificação dos perfis diferentes de compradores pode ser útil à empresa que pode segmentar o mercado e escolher quais são os seus clientes-alvo. A escolha do cliente alvo tem sua maior importância na estratégia de diferenciação. A diferenciação é uma estratégia competitiva amplamente utilizada pela empresa desse estudo de caso desde seu nascimento até o presente.

Embora a DPaschoal adote essa estratégia há muitos anos, a sua aplicação mudou ao longo do tempo, tendo iniciado com o conceito de loja de pneus que se destacava das outras oficinas pela organização, limpeza, arquitetura, iluminação e tipo de atendimento até chegar na atual configuração, com uma gerência de marketing que considera a sustentabilidade e economia como chamariz..

A estrutura necessária para se diferenciar dentro das unidades do negócio, que, como visto no item anterior, se diversificou bastante, se divide em estratégias por grupo de cliente abordado, ainda que alinhadas à uma eixo de qualidade e outras características que a marca construiu ao longo de seus 63 anos (2012).

Os autores Miles e Snow chamam atenção para a importância de dividir o negócio e alocar componentes às subunidades de maneira estratégica³⁴.

“the dominant coalition is responsible for partitioning the environment and assigning its components to various organizational subunits. Resources are allocated to these subunits according to their strategic importance.” (Miles e Snow, 2003:21)

A DPaschoal trabalha, em conjunto, suas áreas de marketing, inteligência de mercado, ouvidoria e engenharia de produtos e serviços de forma a ter um olhar crítico sobre a sua

34 Como exposto no item 3.1, a empresa se dividiu em áreas de negócio (Varejo, Frotas, Frota Agrícola e etc).

própria forma de atender seus clientes de cada segmento que definiu. A diferenciação funciona nesse arcabouço como um produto desse planejamento reflexivo.

Do conceito genérico de adaptação, voltada a um segmento específico, de forma a moldar o serviço ao cliente escolhido, a DPaschoal concorre tanto em diferenciação técnica, como diferenciação no atendimento. Para o segmento VC, a DPaschoal segue o mesmo princípio. A diferenciação técnica se refere ao treinamento de alta qualidade ³⁵da equipe técnica que trabalha no carro e aos equipamentos de valor agregado acima da média encontrada no mercado, como o alinhamento 3D. Já a diferenciação no atendimento está ligado ao perfil de atendimento pioneiro, constantemente melhorado e segmentado da DPaschoal.

O atendimento diferenciado que a DPaschoal oferece destaca a empresa dentre seus concorrentes desde sua fundação na década de 1950, quando a limpeza, organização e cordialidade da loja eram novidade em um auto-centro. Tais características renderam à DPaschoal a alcunha de “boate dos pneus”. Mais de meia década depois, a empresa continuou a demonstrar pioneirismo ao lançar mão da campanha interna “Atender bem, fazer amigos”, tratando de rotinas de atendimento honesto, cordial e calcado nas reais necessidades do cliente.

O posicionamento escolhido pela empresa é o de ser a primeira escolha do cliente para compra de pneus e serviços automotivos. Tal posicionamento envolve decisões de diferenciação, de forma a destacar a empresa entre os concorrentes. Um exemplo desse esforço de diferenciação foi a contratação de uma pesquisa de consultoria que resultou no uso do *net promoter score* (NPS, desenvolvido pela Global Bain & Company, *output* de uma pesquisa que pontua a satisfação do cliente no pós-venda). A ação resultou na mudança da estrutura da ouvidoria empresa, bem como sua ferramentas de inteligência de mercado. Tal esforço em satisfazer a necessidade do cliente não encontra paralelo no mercado varejista de pneus. Em reportagem da revista Consumidor Moderno de Novembro de 2011, o presidente da DPaschoal, Luís Norberto Pascoal, afirmou que 98% dos clientes entrevistados são

³⁵ A DPaschoal é referência na sua qualidade de atendimento, tanto que veicula treinamentos técnicos via o Maxxi training® DPaschoal, não só a nível de aplicação mecânica, mas como “resposta à complexidade técnica da indústria automotiva, que aumenta diariamente face às novas tecnologias e às exigências do mercado consumidor. Com a Maxxi Training, o setor terá acesso às informações que hoje estão restritas a uma minoria”, frase do presidente da DPaschoal, Luís Norberto Pascoal, retirado de: http://www.kala.com.br/index.php?p=noticia_ler&id=17406, em 02/07/2012

promotores³⁶ da empresa entre seus conhecidos, sendo que esse percentual de satisfação logrado foi medido através da metodologia NPS.

Segundo gestores da empresa entrevistados, através de outro estudo realizado com uma consultoria contratada, a empresa pode visualizar quais os fatores que determinam a escolha de compra do cliente, portanto, se adaptar à demanda potencial identificada. Dentre os resultados indicou-se que o cliente tem o temor de gastar além do necessário e se sente seguro se puder confiar no vendedor. A resposta da DPaschoal à essas descobertas ajudou a desenhar o padrão de diferenciação da DPaschoal. Dentro de uma lógica de custos racional que extrai valor da estrutura já disponível nas oficinas, a empresa constantemente inova em rotinas de atendimento para agregar valor perceptível ao seu cliente.

Um exemplo interessante, mas que não está diretamente ligado ao serviço aplicado nos automóveis, é o café com pão de queijo servido duas vezes ao dia, em todas as lojas DPaschoal. O café é de qualidade Premium, tipo exportação, de produção da própria Comercial Automotiva S.A. (grupo dono da DPaschoal). Neste caso, o valor agregado advém do atendimento diferenciado, que é notado pelo cliente alvo na experiência de compra. Sendo assim, este é um fator que figura no processo decisório de escolha do local de compra.

A consideração da diferenciação como ação estratégica, segundo Porter (1991), deve incluir o potencial de crescimento do consumo aliado à configuração de atendimento estabelecida pela empresa. Outro fator que também deve ser considerado na decisão da diferenciação é o custo do atendimento aos clientes almejados³⁷.

Para fins de planejamento, a estimativa do potencial de crescimento depende de uma série de fatores macro e microeconômicos, dentre eles, a estabilidade do fluxo de demanda, como aponta Porter. No caso da DPaschoal, a quantificação do potencial de crescimento e fluxo de demanda potencial cabem às análises da área de Inteligência de Mercado, parte da gerência de Marketing.

³⁶ O NPS considera o cliente promotor aquele que avalia, em escala crescente de qualidade, de zero a dez, a empresa que forneceu o serviço contratado com qualidade atribuível a notas acima de nove.

³⁷ Michael E. Porter elenca quatro critérios de identificação de clientes: potencial de crescimento (que no caso do VC depende de agregados macroeconômicos); posicionamento estrutural, que deve ser lido como poder de crescimento intrínseco; capacidade de barganha de preços; e custo do atendimento ao cliente em questão. Dos critérios em questão nos interessam o primeiro, como potencial para expansão via estratégia corporativa de diversificação, e o último, ao considerarmos a diferenciação e mapeamento do mercado consumidor de pneus e serviços automotivos.

O custo do atendimento³⁸, por sua vez, envolve o comparativo do custo da adaptação com a margem de lucro da venda. Embora nem todas as empresas possam, e desejam, selecionar compradores, a segmentação, ou a segmentação como parte do processo de diferenciação, precisa ser considerada na escolha de diferenciação. O processo decisório que considera a adaptação em termos de viabilidade econômica é feito, na empresa em questão, da mesma forma apresentada no quadro 3.1, e monitorado via relatórios gerenciais.

A diferenciação é estimulada pela variabilidade de consumo, renda, nível de educação e outras dimensões sócio-econômicas, e uma escolha de diferenciação feita em fundamentos sólidos é uma decisão crucial na vida da empresa.

No caso da DPaschoal, a empresa estabelece esforços voltados a segmentos diferentes dentro da empresa, dentre ela o dono do carro de passeio, que chamam de Varejo consumidor (VC), e dentro do VC um perfil específico de cliente: classes A e B, valorizador de segurança e honestidade e interessado em um serviço de qualidade técnica e cordial.

Na busca de uma forma de diferenciação, os gestores da empresa segmentam os clientes para pensar e identificar maneiras de diferenciação adequada ao segmentos que criaram. Sendo assim, a segmentação se faz como um dos passos do processo de diferenciação. Segundo o gerente de Marketing, William Bossolani, a DPaschoal lida com a segmentação de clientes considerando fatores como idade e renda familiar, uma vez que esses são elementos influenciadores na forma de consumo do cliente. Segundo o gerente, a DPaschoal “se adapta para atender [cada cliente escolhido³⁹] à maneira que for necessária.”

A supracitada importância em identificar perfis diferentes e oferecer serviços e produtos orientados ao perfil de consumo, como cristalização de vidros e higienização de ar condicionado⁴⁰, deve ser associada, como sugere Porter, à identificação do potencial de crescimento da demanda. Esse crescimento potencial da demanda pode ser estimado, por exemplo, em função do aumento de vendas de carros com ar condicionado. Outro fator que pode compor a estimativa de demanda são as vendas recordes de automóveis atingidas ano

³⁸ O custo de atendimento influencia na adaptação. Embora a DPaschoal enxergue as demandas e oportunidades antes dos seus concorrentes – e muitas vezes apenas um concorrente grande possa atacar a oportunidade – as decisões de negócio são cruciais e são filtradas no processo decisório interno, por decisões em comitês e estudos complementares. No limite, projetos pilotos são testados, para garantir um passo certo.

³⁹ Interpretação complementar do autor, trecho não presente na transcrição da entrevista.

⁴⁰ Serviços que atraem um tipo específico de cliente, por não se tratarem de serviços essenciais para o funcionamento do veículo. A segmentação fica ainda mais evidente, ao se considerar a parcela restrita de veículos com ar condicionado.

após ano⁴¹ ou o avanço da classe D sobre a classe C, que passa a comprar carros. No entanto, como afirmado no item 3.1, essas informações, embora públicas, não descrevem ou dão a estimativa precisa para a demanda real que se manifestará. A empresa que se mune de mais ferramentas tem a vantagem competitiva.

A DPaschoal, através de suas ferramentas de marketing e consultorias contratadas, identificou que o cliente moderno se identifica cada vez mais com questões ecológicas. A resposta da empresa a isso foi o programa Economia Verde⁴², que, entre suas ações, incluía a substituição de peças apenas no momento necessário.

Outras ações do programa foram respostas diretas ao anseio identificado entre os clientes que a DPaschoal colocou em seu escopo: Orientações do próprio vendedor, ou com folhetos explicativos e brindes educativos, sobre o risco do descarte desnecessário de produtos nocivos ao meio ambiente, coleta e destinação correta dos poluentes gerados na aplicação do serviço nas lojas, entre outras.

Dessa forma, a empresa cuidou de um desejo do cliente e atraiu um perfil de cliente mais ecologicamente consciente. Vale notar que a postura de cuidado com descarte de material poluente é uma cultura antiga da empresa. Pode-se afirmar que esse programa foi um resultado da união entre o perfil ecologicamente responsável da empresa com a orientação ao cliente que se identifica com esses valores, que há anos vem sendo concretizados em ações pela DPaschoal.

A atual diferenciação da DPaschoal, formalizada na ação de trocar apenas o necessário, pode parecer óbvia aos clientes, mas em um mercado tão atomizado e informal, a confiança no ato da compra, como fator de escolha citado no item 2.2.2 do capítulo II, acaba sendo uma característica especial. A confiança atrai desde o cliente de altíssima renda⁴³ até o cliente mais simples, que vai à loja para trocar pneus que “trepidam” e volta para casa sem trocar nada (mas com um serviço de alinhamento total que resolveu seu problema com menor gasto).

⁴¹ 2011 superou 2010 e estima-se que 2012 supere 2012, <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1028845-venda-de-automoveis-e-recorde-mas-fica-abaixo-do-esperado.shtml> . Acesso em Maio/12.

⁴² Ação da empresa feita a partir de 2007, consistia em orientar o cliente ao consumo consciente e economia real via manutenção preventiva.

⁴³ Um gerente de loja, em entrevista, afirmou que por mais que o cliente chegue à loja dirigindo um carro importado, querendo trocar pneus, se ele for embora sem ter atingido seu objetivo de compra, com o conselho de que ainda pode rodar mais cinco mil quilômetros com segurança antes da troca, ele estará cativado pelo respeito que a empresa demonstrou ao seu consumo.

Em busca de “Atender bem”, a diferenciação no atendimento da DPaschoal fomenta há anos medidas para cativar seus clientes potenciais. Por exemplo, desde 1987 a empresa dá cursos gratuitos de mecânica básica para mulheres⁴⁴. Atualmente, todo cliente que comprovar ser estudante tem 50% de desconto nos serviços.

Outras medidas de diferenciação envolvem a marca DPaschoal, como o Caminho D, que é uma revista eletrônica que tem o carro como conexão, mas cujo foco são viagens, dicas de manutenção, lugares a visitar e etc.⁴⁵ Ao público proprietário de veículo fora-de-estrada, a DPaschoal desde 2000 patrocina um curso de direção Off-Road 4x4, ajudando a fortalecer a marca junto ao segmento.

Os gestores da DPaschoal entendem que independentemente da condição do cliente, ou interesse em comprar com ela, a empresa precisa ser lembrada como opção de compra. O cliente novo (que só teve contato com a marca, mas nunca consumiu com a empresa) é cliente potencial. Já o cliente cativo, está exposto à propaganda da concorrência, com propostas e opções de compra de diversas fontes, como exposto no capítulo II.

A diferenciação via produto também faz parte da estratégia da empresa. Em matéria publicada no Estadão online, em 4 de Abril de 2012, foi divulgado que até 2014 os pneus terão etiquetas de qualidade como as da linha branca⁴⁶, indicando durabilidade e qualidade do produto. A escolha de atender bem o cliente, passa pelo conhecimento do produto adquirido, e a DPaschoal já expõe com conhecimento técnico dos seus vendedores a diferença entre os pneus disponíveis nas prateleiras de suas lojas. Na ótica dos gestores da empresa, as diferenciações de produto e serviço caminham juntas quando atingem o público alvo da adaptação.

Os gestores da empresa reconhecem que há agrupamentos de consumo diversos que se aglomeram dentro da proposta de atendimento, portanto, é necessário um olhar de cestas segmentadas, como descreveu Gilmar Meneghini, gerente de Operações Financeiras da Comercial Automotiva S.A., em entrevista para essa monografia: “Os donos de veículos de aro 13 e 14 se agrupam [quanto ao perfil de consumo], assim como os de aro 15 e 16 e os de aro 18 e 21”.

⁴⁴Como o que ocorreu em Criciúma-SC no dia 28/04/12, ministrado por sua equipe técnica da loja local e publicado no jornal eletrônico “A tribuna Net”, <http://www.tribunanet.com/>, acessado em Maio de 2012.

⁴⁵Endereço: <http://caminhod.com.br>.

⁴⁶Geladeiras, fogões, microondas. Esses produtos têm etiquetas que indicam seu aproveitamento energético.

No entanto, os gestores afirmam que o consumidor do carro de passeio (VC) raramente sabe, com propriedade, qual é a marca de pneu que está no seu veículo. E uma gama ainda menor tem uma marca preferida de pneus. “O cliente médio não se atenta à marca que consome, e na hora da troca tem na primeira opção colocar dois pneus novos iguais aos pneus traseiros, visto que os dianteiros precisam de troca com menor quilometragem rodada”, afirmou um dos gestores em entrevista. Depois de avaliar se o preço do pneu igual ao traseiro cabe na sua restrição orçamentária, o cliente passa a considerar os outros fatores como os expostos no capítulo II.

O desconhecimento do produto abre espaço para duas estratégias concorrenciais sobre a diferenciação de produto: a) a venda com margem alta aproveitando a vantagem do desconhecimento do cliente; b) a orientação e subsequente venda. A escolha da DPaschoal de orientar e indicar o consumo mínimo necessário, poupando para o cliente, a coloca dentre as empresas que escolheram a segunda opção. Essa escolha condiz com o perfil de uma empresa que considera a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

A decisão de concorrer via estratégia de diferenciação, tanto no longo quanto no curto prazo, considera uma demanda esperada baseada em análises grafistas⁴⁷ e fundamentalistas⁴⁸.

A análise grafista do potencial do consumo para diferenciação depende de dados de mercado colhidos pela empresa e dados oferecidos a clientes corporativos, como mapas de segmentação e potencial de consumo⁴⁹.

Em um exemplo de análise fundamentalista no processo decisório adaptação, a DPaschoal realizou uma manobra de diversificação mesclada com adaptação por diferenciação: Como descrito no capítulo I, 40% do mercado de pneus é de importados asiáticos. Uma vez que essa tendência não está sob o controle de um *player price maker*⁵⁰, mas é efeito da entrada asiática, a DPaschoal tomou a decisão de oferecer oficialmente um pneu asiático de preço mais

⁴⁷ Via compra de bases de dados, consultorias e produtos destinados a clientes corporativos (oferecidos por Serasa, ACSP, ADK, Goodyear e outras), usando tais dados para construções estatísticas e previsões.

⁴⁸ Considerando tendências macroeconômicas noticiadas pela mídia, anúncios do governo, como cortes no IPI e outras variáveis que afetem a conjuntura econômica, e engajem discussões a nível gerencial no processo decisório de diferenciação.

⁴⁹ Como o produto Mosaic® da Serasa Experian®, que classifica a população brasileira em 10 grupos e 39 segmentos distintos em função de renda, geografia, demografia, padrões comportamentais e estilo de vida.

⁵⁰ *Price taker*, ou tomador de preço, é uma empresa que não tem poder de mercado suficiente para determinar o preço a qual sua mercadoria será vendida. Uma empresa que tem liderança de preços (*price maker*) é uma empresa que é “reconhecida implicitamente como líder, enquanto as demais, isto é, as seguidoras de preços, acompanham seus preços.” (Pindyck e Rubinfeld, 2006, p: 394)

acessível em 2012, o Roadstone® (empresa Nexter). Esse caso não é diferenciação pura, pois é uma adaptação a uma tendência, e a estratégia tem o caráter de diversificação.

No entanto, vale observar que o pneu não tem a mesma qualidade da massa asiática que chega ao Brasil. O Roadstone se coloca acima da média⁵¹ desses pneus e, portanto, se encaixa ainda na qualidade e confiança que a DPaschoal imprime como sua referência no mercado. O caráter da adaptação, como diferenciação, foi trazer um pneu que é demandado pelo público brasileiro (o pneu asiático, mais barato que o americano, europeu ou japonês, produzidos no Brasil), mas escolher o produto que condiz com a política comercial escolhida.

Outro exemplo de análise fundamentalista na consideração de diferenciação, para a DPaschoal, remete à recente mudança no perfil de compras relacionado a automóveis no Brasil. Em reportagem de Ricardo Ribeiro, na Folha de São Paulo e 23 de Janeiro de 2012, o lide confirma: “Vendas de automóveis com motores maiores já supera a soma dos 1.0 comercializados no mercado brasileiro”. É conhecimento técnico que motores maiores envolvem carros com rodas maiores (aros maiores)e, portanto, pneus mais caros e robustos. Essa massa de rodas de 14 polegadas altera a demanda potencial por pneus e serviços automotivos. O perfil do consumidor muda, e essencialmente, sua disposição a gastar uma parcela maior da sua renda com serviços e produtos automotivos. A mesma notícia descreve que ainda em 2011 a venda de carros com motor entre 1.1 e 2.0 foi 53% da venda total, que somou 3,6 milhões de veículos licenciados.

Ao diferenciar em produto e serviço, a empresa faz uma escolha do público que pretende atender. Portanto, há uma limite que separa os clientes contemplados na proposta de negócio e os clientes não contemplados. O limite do perfil se mostra claramente no caso da DPaschoal. A empresa não trabalha com *tuning*, não vende rodas personalizadas e encerrou a atividade de som automotivo há vários anos. Notadamente, esses três elementos configuram um perfil de consumo e exigiriam outro grau de diferenciação, não fortemente correlacionados aos fatores tradicionalistas de segurança e confiabilidade que a empresa prega.

Nota-se que, ao longo da história da empresa as estratégias de diversificação e diferenciação foram se tornando mais complexas e mais harmônicas entre si. O próximo capítulo encerra a discussão retomando o objetivo do trabalho.

⁵¹ Esses pneus são utilizados na linha de montagem da KIA Motors da Ásia, embora no Brasil ainda não tenham mercado cativo.

CAPÍTULO IV - Conclusão

Esta monografia teve o objetivo de analisar se o processo de diversificação como estratégia de expansão e o processo de diferenciação como estratégia competitiva são praticados no ramo do comércio varejista de pneus.

A DPaschoal, como referência em um mercado heterogêneo, teve importância na análise desses processos por se tratar de uma empresa que mudou em conjunto com o mercado e ter sido a que mais cresceu nos últimos sessenta anos.

A atividade do comércio varejista de pneus apresenta diversificação, como sugerido nos capítulos II e III, de forma crescente, agregando produtos, avançando além do que era o “pacote primário de serviços” ⁵² (apenas a venda de pneus). Isso pode ser observado tanto no caso da empresa escolhida como estudo de caso, como com a concorrência, que segue tendências, de forma que a própria Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) prevê a relação serviço/produto que dá premissa para diversificação crescente. A diversificação de produtos e serviços, é uma tendência no mercado varejista de pneus, que agrega novos modelos e serviços conforme o setor automotivo determina. Essa relação define que a diversificação no comércio varejista de pneus se dá de maneira derivada do setor automotivo.

A diversificação, no conceito proposto por Edith Penrose, se confirma no segmento estudado, o carro de passeio, ou varejo consumidor (VC), como a DPaschoal o conhece. No entanto, o fenômeno tomou, para a empresa, um sentido para além da dupla serviço/produto, e *sui generis* no setor: a entrada da empresa em novas unidades de negócio. Esse grau de diversificação trouxe posição privilegiada para a empresa no comércio varejista de pneus, uma vez que atingiu volume sem paralelo no mercado e ainda acessa um gama de segmentos em proporção única com mais de 500 PDVs aliados à sua marca.

Quanto à forma de competição, a atividade se manifesta de duas formas: concorrência via preços e via diferenciação. A primeira abrange todo o comércio varejista de pneus e tem forte influência da recente chegada dos pneus asiáticos no mercado, sendo que a entrada massiva a preços muito baixos resultou em uma ação antidumping por parte do governo brasileiro. A segunda forma de concorrência é utilizada por uma parcela considerável do setor, que não abandona a primeira forma, mas trabalha as duas formas em conjunto.

A DPaschoal segmenta seus clientes e concorre em diferenciação de atendimento, no que tange ao pacote que envolve a aplicação do serviço como um todo – desde a recepção até

⁵² Conceito definido por Kotler(2006).

o pós-venda –, e diferenciação no produto. Mesmo a líder de mercado, no entanto, considera também concorre via preços, fator que motivou a empresa a importar uma nova marca (asiática) para suas prateleiras.

As estratégias de diferenciação foram se tornando mais complexas com a mudança do mercado varejista e exigência do consumidor. Na empresa, a diferenciação evoluiu da posição de oficina “boate dos pneus” para uma rede varejista que dá aulas de mecânica básica para mulheres, patrocina cursos de direção *off - road* e orienta o cliente a consumir menos dos produtos que ela mesma vende. A escolha do cliente dessa empresa se define pela identificação com valores que a empresa agrega ao negócio, tais como destinação correta dos descartes e atendimento cordial e honesto.

As concorrentes menores também mimetizam o atendimento diferenciado, mas a posição privilegiada da DPaschoal, bem como a visão de negócio de seus gestores, a mantém em posicionamento competitivo único no mercado.

Manter a posição de liderança, continuar expandindo, e conviver com a concorrência exige constante reavaliação dos propósitos das unidades de negócio, gerenciamento e possíveis redefinições da atividade em função da interação mercado-firma. A abordagem estratégica das relações entre mercado e firma serve para definir não só o padrão das decisões corporativas, mas também os domínios potenciais futuros. Nas palavras de Miles e Snow:

“An organization is both an articulated purpose and an established mechanism for achieving it.” (Miles e Snow, 2003:2)

Assim, a adaptação é uma constante desse mercado de demanda derivada, e portanto, a proposta articulada a que se referem Miles e Snow se estabelece nos esforços de diversificação e diferenciação no comércio varejista de pneus.

ANEXO – Perguntas feitas aos gestores

Quadro-roteiro das entrevistas realizadas na Central da Comercial Automotiva S.A.

DEFINIÇÕES COMERCIAIS

1. Qual é o negócio mais importante para a DPA, Varejo Leve ou Pesado?
2. Cálculo de Fator de uso
3. A DPaschoal é líder no mercado que atua?
4. O modelo de negócio influencia os outros? Qual nossa relação como líder em termos de tendência?
5. Qual é sua opinião sobre o futuro multimarcas da empresa?
6. Impactos da chegada asiática

PROCESSO DE EXPANSÃO

1. Como o processo de footprint (mapeamento de expansão) se faz?
2. O modelo de negócio varejo leve tende a expandir?

DIVERSIFICAÇÃO

1. O que aconteceu com o mix de produtos da DPA nos últimos 20 anos?
2. Exemplo de linha de serviço que evoluiu
3. Que serviços começaram em 2012?
4. Como se dá o processo interno para a diversificação?
5. Exemplo de integração de serviço no eixo undercar
6. DPA é pioneira na diversificação em construção?
7. Análises estruturalistas são feitas no processo decisório?

DIFERENCIAÇÃO

1. Qual cliente escolheram? E porque?
2. Conseguiram atrair o cliente que querem?
3. Como líder, a empresa gera tendência?
4. Há um desenho de demanda esperada na decisão de diferenciação?
5. Como o cliente decide a compra?
6. De que forma os custos de atendimento influenciam na implantação?
7. Há análise grafista do potencial de consumo para diferenciação?
8. Há segmentação dos clientes no negócio?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE FOMENTO DE ENERGIA DE BIOMASSA. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.bioagencia.com.br/noticias/index.php/detail/1707/pneus-importados-evitam-colapso-no-mercado-brasileiro>. Acesso em: Abr. 2012.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA). **Anais eletrônicos**. Disponível em: www.anfavea.com.br. Acesso em: 15 set. 2011.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PNEUMÁTICOS (ANIP). **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.anip.com.br>. Acesso em: 20 set. 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estimativa de cambio chinês**. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpesq.asp?id=txcotacao>. Acesso em: mar 2012

Brasil sediará novo centro tecnológico da Continental. Automotive News Brasil, 2011.

BRIDGESTONE. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.bridgestone.com.br/CORPORATIVO/corporativo.aspx>. Acesso em: Nov. 2011

CONTINENTAL DO BRASIL PRODUTOS AUTOMOTIVOS Ltda. **Anais eletrônicos**. Disponível em: http://www.conti-online.com/generator/www/br/pt/continental/portal/geral/home/index_pt.html. Acesso em: nov. 2011.

CAMINHO D. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://caminhod.com.br>. Acesso em: jun 2012.

DELLA VIA. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.dellavia.com.br/SubCategoria/10443/Carros-e-Caminhonetas>. Acesso em: 27 nov 2011.

DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE SÃO PAULO (DETRAN-SP). **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.detransp.gov.br>,>. Acesso em: abr. 2011.

FUCHS, Karin. O QUE VEM PELA FRENTE. **Balcão Automotivo**: Prána, dez. 2011.

GAMA, Sônia Cristina S. Conceito conhecido?. **Rumos**, Brasília, n. 262, p.8, abr. 2012.

GOODYEAR. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.goodyear.com.br/empresa/goodyear-brasil/goodyear-brasil.html>. Acesso em: nov. 2011

GOODYEAR. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.goodyear.com.br/pneus/cuidando-seu-veiculo/lendo/lendo.html>. Acessado em: nov 2011.

GRUPO INTERPROFISSIONAL AUTOMOTIVO (GiPA). **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://gipa.eu>>. Acesso em: 23 nov. 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL-INMETRO. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC000685.pdf>>. Acesso em: fev 2012.

JADON, Juliana. Na rota do consumidor. **Consumidor Moderno**, São Paulo, p.84-84, 01 nov. 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12ª ed. Brasil: Prentice Hall, 2006.

LEVORIN PNEUS. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.levorin.com.br/novo_site/empresa.asp>. Acesso em: nov. 2011.

MAGGION PNEUS & CÂMERAS. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.maggion.com.br/2011/index.php/quem-somos>>. Acesso em: nov.2011

MANTOVANI, Tomaz. **DPASCHOAL realiza mais uma edição da Feira do Conhecimento Técnico**. Disponível em: <http://www.kala.com.br/index.php?p=noticia_ler&id=17406>. Acesso em: jun. 2012.

MICHELIN. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.michelin.com.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles Curtis. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Califórnia: Stanford University Press, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Anais eletrônicos**. Disponível em:<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=434>>. Acesso em: abr 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte>>. Acesso em: 25 set. 2011.

OFICINA BRASIL. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.oficinabrasil.com.br/index.php/mercado/1467>>. Acessado em: dez.2011.

OLIVEIRA, Tião. **Pneus terão etiquetas como as de geladeiras**. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/jornal-do-carro/pneus-terao-etiquetas-como-as-de-geladeiras/>>. Acesso em: abr. 2012.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. 3ª ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, Vivian. **Inadimplência do consumidor dispara 23,7% em abril, diz Serasa**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/reuters/2012/05/16/inadimplencia-do-consumidor-dispara-237-em-abril-vs-2011--serasa.jhtm>>. Acesso em: jun. 2012.

PHOTON. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.photon.com.br/RevistaMercadoAutomotivo/edicao/197/Capa/>>. Acesso em: 29 nov 2011.

PIRELLI. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <www.pirelli.com/tyre/br/pt/homepage.html> Acesso em: Nov. 2011.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 6ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

PORTAL CLICA TRIBUNA. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.atribunanet.com>>. Acesso em: Mai 2012.

PORTAL DO TRÂNSITO. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.portaldotransito.com.br/noticias/aumenta-taxa-de-brasileiros-com-automovel.html>>. Acesso em: 01 nov 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PUPO, Fábio. Pirelli investe 1 bi no Brasil. **Sirius**, São Paulo, 30 nov. 2011.

QUATRO RODAS. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://quatorrodas.abril.com.br/autoservico/reportagens/roda-liga-ou-aco-418059.shtml>>. Acesso em: 10 jun 2012.

RIBEIRO, Ricardo. Brasileiro está trocando modelo 'popular' por motor mais potente. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 jan. 2012.

RICHES, Raimar. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 15ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

RINALDI. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.rinaldi.com.br/site/empresa.php>>. Acesso em: nov.2011

SERVIÇOS, Diário Comércio Indústria &. **Produção de Pneus avança no Brasil.** Disponível em: <<http://www.dci.com.br/>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

SILVA, Cleide. **Em 4 anos, País terá 4 carros por habitante.** Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,em-4-anos-pais-tera-4-carros-por-habitante,504145,0.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2012.

SOUZA, Gouvêia de. . **Data e Varejo: O comércio brasileiro em números.** 1ª ed. São Paulo: Md, 2007.

TITAN. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.titanlat.com>>. Acesso em: nov.2011.

TORTUGA CÂMERAS DE AR. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.tortugaonline.com.br/a-tortuga>>. Acesso em: nov. 2011.

TUDO SOBRE PNEUS. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.tudosobrepneus.com.br/si/site/0407>>. Acesso em: Mar 2012.