

SUMÁRIO

A Volkswagen e um breve histórico do setor automotivoa	4
A reação da Volkswagen	5
Fox: um carro totalmente desenvolvido no Brasil.....	6
O lançamento do Fox.....	7
Conceito	7
Inovação através da extensão de linha.....	8
Cenário atual	9
Conclusão	9
Questões para discussão.....	11
Referências.....	11
Bibliografia recomendada	11
Agradecimentos	12

A Volkswagen e um breve histórico do setor automotivo

Corria o ano de 1953 quando a Volkswagen (VW) decidiu fazer seu primeiro investimento em montagem e fabricação fora da Alemanha. Com um capital equivalente, nos dias de hoje, a R\$ 25 milhões, chegou ao Brasil pelas mãos do GEIA – Grupo Executivo da Indústria Automobilística.

Criado pelo então presidente Juscelino Kubitschek, o GEIA tinha o objetivo de alavancar a economia brasileira, atraindo capital estrangeiro para a indústria automobilística.

Esse movimento teve a capacidade de gerar outros negócios para o País, como a indústria de autopeças, oficinas, fundições de ferro, revendas; ou seja, impulsionou a estruturação de toda a cadeia produtiva do setor.

Diante de um cenário em desenvolvimento, a VW iniciou suas atividades no Brasil de forma gradativa. Primeiro, com a montagem de apenas dois veículos: o fusca sedan 1200 e a Kombi. Depois, em 1956, começou a construção de sua fábrica em São Paulo, no km 23, 5 da Anchieta, inaugurada três anos depois.

Em meados de 1957, produziu a Kombi – o primeiro carro brasileiro fabricado com mais de 50% de componentes nacionais. Em 1959, lançou o Fusca, considerado uma paixão nacional.

Os anos 60 foram de grande ascensão econômica. Em 1962, o Fusca tornou-se líder de mercado e, em 1965, a VW detinha 59% da produção nacional e com isso atingia 60,7 % da frota de veículos que circulavam pelo País.

O sucesso da empresa estava em seu posicionamento claro perante os consumidores: carros com mecânica robusta, de fácil manutenção, grande economia de combustível e com preços competitivos.

Para manter essa posição de liderança, a empresa apostou na ampliação de seu portfólio ao longo dos anos e lançou modelos como o Karmann-Ghia, a Variant, TL 4 portas, o Passat, a Brasília, além de diversas variações do Fusca.

Em 1970, a VW atingiu a marca de 1 milhão de automóveis produzidos. Dez anos mais tarde, a empresa lançou o Gol, carro que desde 1986 mantém a posição de mais vendido. Ainda nos anos 80 vieram o Voyage, a Parati, a picape Saveiro e um novo segmento – caminhões.

Os anos 90 trouxeram um novo governo e um ambiente mais competitivo. A decisão do ex-presidente Fernando Collor de abrir o mercado para a importação provocou mudanças também no setor automotivo.

A princípio, as montadoras aqui instaladas viram-se obrigadas a reagir frente às novas exigências do mercado para poder competir com os modelos concorrentes que chegavam ao País. Inovação tornou-se palavra de ordem.

Mas o embate dessa abertura ocorreu efetivamente após 1995, quando as importações cederam lugar a investimentos concretos, com a instalação de outras montadoras no Brasil.

Os grupos internacionais, que enfrentavam a estagnação do mercado europeu, vislumbraram na América Latina e, sobretudo, no Brasil, uma atraente oportunidade de investimento, dada a estabilização da economia e a possibilidade de crescimento no setor.

As empresas que aqui aportaram acreditaram no crescimento econômico, na elevação do poder aquisitivo da população, no desejo dos consumidores em adquirir carros melhores. Conseqüentemente, a aposta da indústria foi no modelo de carro médio e no de luxo. A Volkswagen fez a mesma interpretação de cenário e apostou no Polo e no Golf. Chegou, inclusive, a construir, em São José dos Pinhais (PR), uma fábrica nova destinada à produção do Golf.

Contudo, a demanda por carros melhores não aconteceu e a produção nacional caiu. As montadoras perceberam o equívoco e com a maior brevidade procuraram corrigir suas estratégias. A fabricação de carros populares emergiu como o caminho mais indicado.

O legado dessa fase transformou o Brasil no país com o maior número de montadoras. São dezessete montadoras instaladas. Nem mesmo o Japão e os Estados Unidos, os maiores mercados de carro, têm esse número de players; o que por si só mostra o nível de competitividade existente na indústria automobilística brasileira.

A reação da Volkswagen

O posicionamento claro que garantiu a liderança de outrora não era mais suficiente. Carro de fácil manutenção, econômico e com preço competitivo tornou-se commodity. O consumidor passou a escolher de outra forma: a questão técnica ficou em segundo plano; a procura por design, beleza, acessórios, conforto, entre outros veio à tona; aspectos intangíveis passaram a ter destaque – um carro, por exemplo, precisa traduzir o estilo de vida de seu proprietário.

A VW estava atenta para todos esses indícios. Observou suas forças e fraquezas, analisou as oportunidades e as ameaças da indústria automobilística.

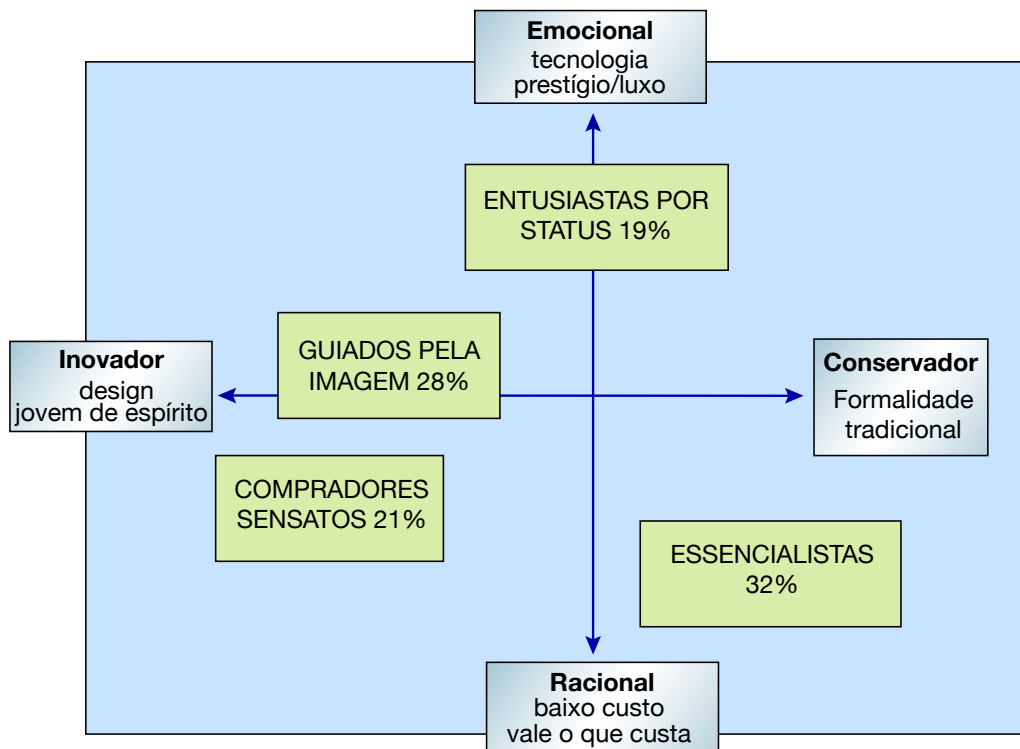
Ficaram evidentes dois pontos críticos: (a) agilidade na tomada e implementação de decisões para não perder mais participação de mercado, (b) conhecer em profundidade as necessidades, os desejos, as aspirações e o comportamento de compra do consumidor.

A VW canalizou esforços para rever e sincronizar estratégias, estruturas, processos e gestão de pessoas para garantir mais velocidade às ações. Para a indústria automotiva em geral é muito difícil imprimir um ritmo ágil; o lançamento de um carro, por exemplo, leva no mínimo 3 anos.

Paralelamente à reestruturação, a VW contratou a empresa Ipsos⁽¹⁾ para realizar um estudo de segmentação atitudinal. Essa ferramenta auxiliou a empresa a conhecer o perfil do consumidor, bem como compreender as necessidades de cada perfil. A pesquisa revelou quatro segmentos distintos de consumidor:

- Entusiasta por status: este consumidor busca prestígio, quer ter uma Mercedes, um BMW. Este segmento tem-se mantido estável ao longo dos anos, tanto em características do perfil, como em tamanho.
- Essencialista: é o consumidor que compra um carro pensando em investimento, no valor de revenda. Este segmento está em queda e abre espaço para dois outros grupos: o sensato e o guiado pela imagem.
- Sensato: o consumidor procura um carro versátil, que o ajude nas atividades do dia-a-dia (levar filhos à escola, ir ao supermercado) e ao mesmo tempo possa ser usado em viagens nos finais de semana. Este grupo está crescendo e é tipicamente feminino (70% são mulheres).
- Guiado pela imagem: trata-se de um grupo de pessoas com espírito jovem, original e diferente. O consumidor deste segmento gosta de aventura e atividades radicais e seu carro precisa passar esta imagem, mesmo que ele não vivencie todas essas experiências.

(1)“Fundada na França em 1975, a Ipsos é uma empresa independente, com capital aberto, administrada por profissionais de pesquisa”. O grupo fornece globalmente “pesquisas de marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública e social.”
Site: <http://www.ipsos.com.br/default.asp?resolucao=800X600>.
Acessado em maio/2006.



A análise de todo o contexto mercadológico e as mudanças internas contribuíram fortemente no desenvolvimento de um novo carro.

Fox: um carro totalmente desenvolvido no Brasil

A VW estava interessada em transformar a fábrica brasileira em um polo de exportação mundial. Isto foi determinante para que o projeto de um novo carro fosse totalmente desenvolvido no País.

Criar um carro em até 38 meses e submetê-lo à aprovação da matriz na Alemanha não era tarefa fácil. Era sim um desafio e tanto, uma oportunidade ímpar. Isso motivou e uniu equipes de diversas áreas, como desenvolvimento, marketing, engenharia, tecnologia, criação, acabamento.

Foram muitas reuniões para transformar as informações apreendidas em conhecimento e decodificá-las em decisões de como deveria ser este novo modelo.

Concluíram que o carro precisava ser desenvolvido com foco nos passageiros (DAP – Designed Around Passangers), valorizando sobretudo o espaço interno.

A configuração da família brasileira pesou muito nessa decisão. As pesquisas sinalizaram, por exemplo, que a altura dos jovens havia aumentado, o que exigia um teto mais alto; famílias com crianças pediam um porta-malas com mais espaço; mulheres apreciam portas-objeto.

Depois da construção do design, outros estudos foram desenvolvidos. Sete meses antes do lançamento do novo carro foi realizada uma 'clínica de produto'.

Essa nova bateria de pesquisas teve duas fases, uma quanti e outra qualitativa, e a amostra foi composta por pessoas que tinham a intenção de adquirir um veículo nos próximos meses do mesmo segmento (novo Fiesta, Corsa, Clio, Peugeot 206 e as versões não básicas do Palio).

A fase quantitativa avaliou, entre outros fatores, cada um dos veículos concorrentes do Fox, confrontando-os frente ao novo produto. Na segunda fase, a qualitativa,

testou-se o conceito do produto através de grupos de discussão. E esse conceito direcionou toda a linha de comunicação. Também foi realizado um estudo para a escolha do nome do carro e chegou-se a marca Fox, um nome curto e fácil de ser pronunciado.

Apesar de todo o empenho, o Fox chegou ao mercado em 2003 na versão 2 portas, mesmo com as pesquisas sinalizando a preferência do consumidor pelo modelo de 4 portas (lançado em abril de 2004). Esta foi uma decisão estratégica para não atrasar o lançamento do novo produto.

O lançamento do Fox

No período de introdução do novo produto, além da natural atenção dispensada aos concorrentes (Peugeot 206, novo Fiesta, Corsa, Clio e versões não básicas do Palió), a VW também se movimentou internamente para evitar uma canibalização.

Assim, ao introduzir o novo produto, a VW estrategicamente diminuiu a produção do Gol para facilitar a entrada do Fox.

O Fox chegou ao mercado como pioneiro no conceito DAP (Designed Around Passangers) e com a proposta de atender a um público de carro pequeno, mas que exige certa sofisticação. Foi direcionado ao público jovem, que alterna o uso urbano com o lazer fora da cidade.

A campanha de lançamento apresentou o conceito e o posicionamento do produto ao público-alvo. E a comunicação trabalhou o principal atributo do carro – o conforto interno – e utilizou o slogan “Compacto para quem vê. Gigante para quem anda”.

Conceito:

Utilitário esportivo compacto, que transporta confortavelmente cinco passageiros, uma vez que possibilita a mudança na posição do assento do motorista trazendo conforto ao passageiro do banco de trás. Possui a posição elevada do banco do motorista, ampliando a visibilidade e a sensação de segurança de quem dirige. Além de apresentar a possibilidade de ampliação do porta-malas, com o banco traseiro sendo dobrado, ou seja, o carro trabalha também com o atributo adaptabilidade.

A campanha de lançamento abrangeu TV, rádio, outdoor, revista, jornal, PDV e cinema.

A campanha de lançamento foi fundamental na introdução do novo carro. Na época, o mercado de 2 portas era de 2.000 carros/mês e esse número era exatamente o objetivo inicial de vendas do Fox.

Com o mix produto e comunicação, o Fox superou as expectativas: o mercado absorveu o novo carro e dobrou de tamanho. Atualmente, o Fox representa 60% do mercado de carros 2 portas.

Mesmo diante do sucesso, a VW não deixou de fazer a pesquisa Early Buyer, realizada sempre três meses depois do lançamento de um novo produto, com o objetivo de avaliar a satisfação dos primeiros compradores em relação ao carro.

Além disso, a satisfação geral do consumidor também é avaliada a partir de indicadores do SIQ (Sistema de Informação de Qualidade), tais como: avaliação do showroom da concessionária, do vendedor, do preço do veículo usado, da entrega do veículo e do acompanhamento após a compra por parte do concessionário.

Esse acompanhamento demonstra a preocupação da empresa em corrigir elementos do marketing mix.

Inovação através da extensão de linha

A Volkswagen até aqui usou estrategicamente o ferramental de pesquisa de marketing no desenvolvimento, no lançamento e no monitoramento de seu novo produto.

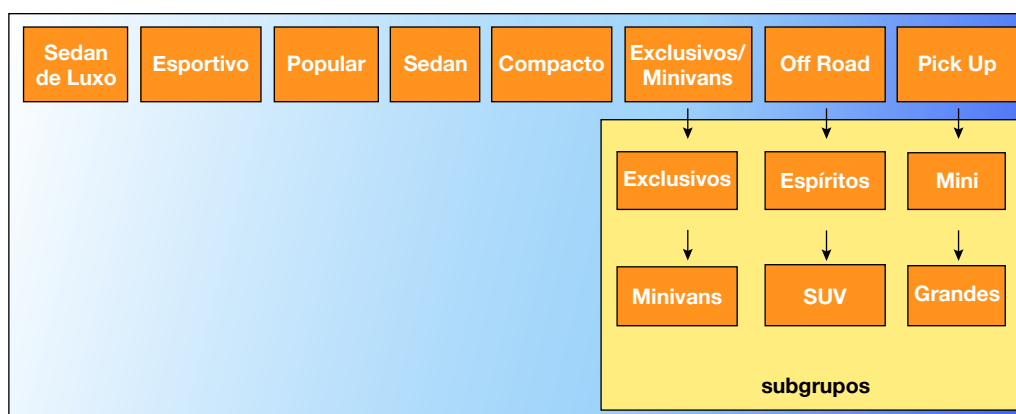
Mas a inovação é palavra de ordem ditada pelo mercado e pelo consumidor. E a pesquisa de marketing passou também a dar apoio à VW na descoberta de novas oportunidades. Afinal, “um evento Gol, ou seja, um carro desenhado há mais de 20 anos e que vem se mantendo líder no mercado, é um fato que não se observa mais no setor”.⁽²⁾

(2) Joel Leite, entrevista cedida em abril/2006.

A extensão de linha do Fox foi a alternativa escolhida pela empresa para imprimir um ritmo de inovação. E, antes de partir para desdobramentos do Fox, a VW procurou mais uma vez saber e compreender a percepção do consumidor.

Novas pesquisas identificaram a maneira como o consumidor segmentava o mercado de carros (sedan de luxo, esportivo, popular, sedan, compacto, exclusivos/minivans, off road, pick up) e também alguns subgrupos.

Classificação de Carros - Percepção do Consumidor



Fonte: Volkswagen

Como mencionado anteriormente, a Volkswagen pretendia desenvolver um produto que atendesse aos segmentos em crescimento, o sensato e o guiado pela imagem. Esse direcionamento, aliado ao resultado do estudo de percepção do consumidor, fundamentou a decisão da companhia em estender a linha do Fox para off road e exclusivo/minivans.

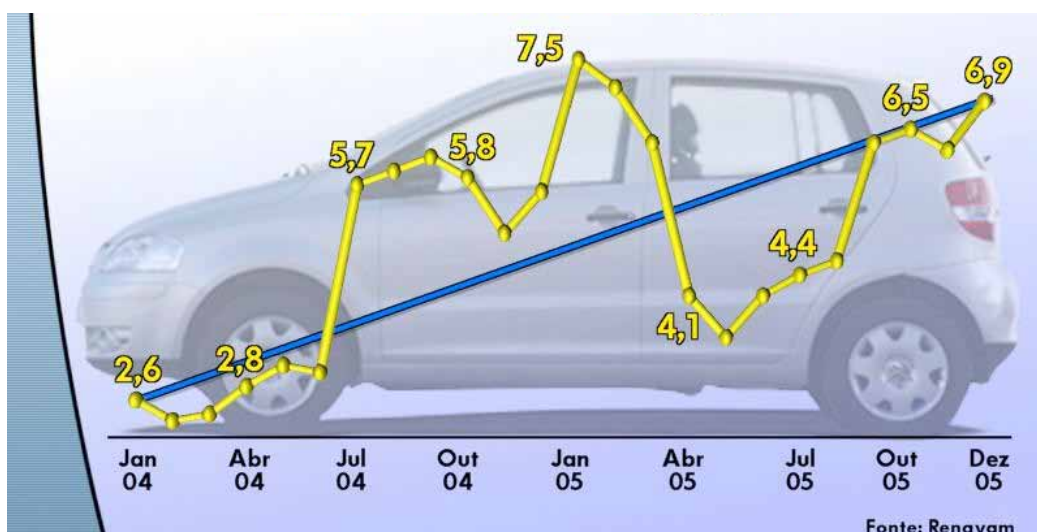
Assim, em abril de 2005, foi lançado o CrossFox. Um carro de espírito off road, desenvolvido para atender ao segmento dos guiados pela imagem e para concorrer com EcoSport (Ford), Doblò e Palio Adventure (Fiat).

Praticamente um ano depois, em maio de 2006, chegou ao mercado mais uma variação do Fox, o SpaceFox. Esse carro uniu características de uma minivan (versatilidade e espaço interno) e de uma station (dirigibilidade e esportividade). O resultado foi um uma sport van que chegou para competir com o Idea (Fiat), Meriva (GM), Perua Peugeot 206.

Dessa maneira, a partir da extensão de linha do Fox a VW passou a atender seus públicos de interesse: os sensatos, com a versão 1.0, e os guiados pela imagem, com o CrossFox e o SpaceFox.

O sucesso da extensão de linha pode ser mensurado no volume de vendas. No lançamento, as vendas do Fox eram de 2.000 veículos/mês e, hoje, considerando as diversas versões, alcançam um volume de 10.000 unidades.

FOX: Evolução do Market Share



Fonte: Volkswagen

O êxito da extensão de linha também pode ser observado no rejuvenescimento que proporcionou à imagem da própria VW.

Cenário atual

Atualmente, toda a indústria automobilística enfrenta uma crise impulsionada, principalmente, por dois fatores: (a) valorização do real frente ao dólar e ao euro; e (b) a atratividade de mercados emergentes, como China, Leste Europeu, Índia.

Para a Volkswagen, que tem o Fox como carro de entrada no mercado europeu, a valorização da moeda brasileira comprometeu a competitividade de sua exportação, que deixou de ser lucrativa.

As primeiras ações da VW diante do cenário atual foram anunciadas recentemente, como mostra o trecho a seguir, extraído de uma matéria do Jornal O Estado de S. Paulo (OESP): "... pressionada pelo fator cambial, vai reduzir as exportações em 40%. A medida resultará em corte de produção de 100 mil veículos ao ano, o que exigirá ajustes de mão de obra⁽³⁾."

Além disso, a VW do Brasil, que representa o maior investimento da empresa fora da Alemanha, precisa estar alerta para os países emergentes. As multinacionais do setor têm pulverizado seus investimentos entre China, Leste Europeu e Índia para baixar custos e continuarem competitivas globalmente. A China, em 2005, exportou mais carros do que importou. O Leste Europeu planeja ampliar sua capacidade produtiva para 1,6 milhão de veículos⁽⁴⁾.

Segundo Rogelio Golfarb⁽⁵⁾, em entrevista ao OESP de 27/4/2006, as vantagens competitivas do Brasil estão desaparecendo e o País corre o risco de ficar para trás. Ainda de acordo com ele, além do câmbio, há outros pontos críticos como o crescente custo de mão de obra e matéria-prima, e a elevada carga tributária sobre a produção e investimento⁽⁶⁾.

(3) Cleide Silva e Paulo Beraldi. O Estado de S. Paulo (OESP). Caderno de Negócios. Página B-20. 4 de maio de 2006.

(4) SILVA, Cleide. O Estado de S. Paulo (OESP). Caderno de Negócios. Página B-18. 27 de abril de 2006.

(5) Presidente da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

(6) SILVA, Cleide. O Estado de S. Paulo (OESP). Caderno de Negócios. Página B-18. 27 de abril de 2006.

Conclusão

Este caso ilustra o uso estratégico do ferramental de pesquisa de marketing no desenvolvimento e no lançamento de um novo produto, além de sua utilização no monitoramento do produto ao longo tempo e na descoberta de novas oportunidades.

Demonstra também como a pesquisa pode auxiliar a conhecer e compreender melhor os anseios do consumidor e dessa forma satisfazê-lo com produtos que expressem exatamente seus desejos e necessidades.

A análise estratégica das informações obtidas em estudos é fundamental no reposicionamento de uma marca consolidada no mercado, que estava envelhecida e não tinha produtos que correspondessem às exigências de um público com estilo de vida mais jovial.

Questões para discussão

1. Observe a trajetória da Volkswagen no Brasil e analise o cenário atual. Levante as forças e fraquezas da empresa e as oportunidades e as ameaças do setor. Proponha uma estratégia e justifique.
2. Ao olhar o macro e o microambientes, qual posicionamento você recomendaria para a Volkswagen? Justifique e esboce estudos/pesquisas que poderiam colaborar neste reposicionamento.
3. Dentro do ciclo de vida de produto, o Fox está na fase de crescimento. Proponha um arranjo do marketing mix para esta etapa do produto e justifique.

Referências

LEITE, Joel. Entrevista cedida em abril/2006

OLIVAL, Marcelo. Entrevista cedida em abril/2006.

SILVA, Cleide Silva e BERALDI, Paulo. O Estado de S. Paulo (OESP). Caderno de Negócios. Página B-20. Volks ameaça demitir 5,7 mil com plano de reestruturação. 4 de maio de 2006.

SILVA, Cleide. O Estado de S. Paulo (OESP). Caderno de Negócios. Página B-18. Montadora quer engenharia local. 27 de abril de 2006.

Site : www.volkswagen.com.br. Acessado em maio/2006.

Site: <http://www.autoinforme.com.br/>. Acessado em abril/2006.

Site: <http://www.ipsos.com.br/default.asp?resolucao=800X600>. Acessado em maio/2006.

Site: <http://www.vw.com.br/50anos/default.asp>. Acessado em abril e maio/2006.

Bibliografia recomendada

Aaker, David A. Kumar, V. Day, George S. Pesquisa de marketing. Marcondes, Reynaldo Cavalheiro (Tradução). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004

Hamel, Gary. Prahalad, C. K. Competindo pelo futuro:estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Outras Palavras Consultoria Lingüística (Tradução). 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Kotler, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. Bazán Tecnologia e Linguística (Tradução). 13. ed. São Paulo: Futura, 2003.

Kumar, Nirmalya. Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação. Ricardo Bastos Vieira (Tradução). Rio de Janeiro: Campus, 2004.

McDaniel Jr., Carl. Gates, Roger. Pesquisa de marketing. James F. Suderland Cook (Tradução). São Paulo: Thomson Learning, 2003.

Richers, Raimar. Lima, Cecília Pimenta. Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

Agradecimentos

Joel Leite – AutoInforme

Marcelo Olival - gerente de Marketing da Volkswagen

Natalie Martha Giustra - Volkswagen