



OS IMPACTOS DO COVID-19 NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR AUTOMOTIVO BRASILEIRO SOB A PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR E DOS EXECUTIVOS DA INDÚSTRIA

ARTIGO ORIGINAL

SILVA, Bruno Campos Pinto¹

SILVA, Bruno Campos Pinto. **Os impactos do Covid-19 na transformação digital do setor automotivo brasileiro sob a perspectiva do consumidor e dos executivos da indústria.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 06, Vol. 04, pp. 126-143. Junho de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/setor-automotivo>

RESUMO

O objetivo deste artigo é trazer uma análise sobre a conjuntura de possíveis impactos causados pela pandemia do novo coronavírus, no processo de transformação digital, da indústria automotiva, sob a perspectiva do consumidor e dos executivos. Foram usadas a análise qualitativa com pesquisa exploratória: uso de base teórica sob o tema de disrupção, transformação digital, especialmente focada no setor estudado, *desk research* com dados coletados em pesquisas de mercado e uma pesquisa exploratória através de *survey online* com 67 executivos do setor. Foram analisados os fatores convergentes e divergentes dos *desk research* e da pesquisa exploratória, a fim de entender se os executivos tinham a mesma percepção do que havia sido explorado e descoberto tanto na base teórica quanto no em dados secundários. Um dos problemas principais na pesquisa social, inclusive em recentes estudos de inovação, é o tamanho da complexidade das relações humanas e de lideranças nas organizações em geral. A dificuldade de reduzir a complexidade sistêmica tem se manifestado reiteradamente quando os pesquisadores do campo da Administração e da Inovação tentam entender o processo de percepção da realidade através dos olhos do consumidor e dos executivos de um setor específico. Fica claro que, apesar de não haver correlação estatística entre variáveis, os líderes enxergam realidades que os fazem agir e reagir a um meio. Estudos sobre o tema tem sido pouco utilizado no Brasil, tanto no campo prático quanto no campo teórico, independente do segmento de atuação, o estudo poderia ser aplicado a qualquer indústria das chamadas tradicionais.

Palavras-chave: Inovação Disruptiva, Transformação Digital, indústria automotiva, marketing e inovação.



1. INTRODUÇÃO

No dia 13 de março de 2020, o Estado de São Paulo, declarava quarentena devido ao novo coronavírus (SANARMED, 2020). O Brasil, viu suas principais cidades, fecharem as portas do comércio não essencial e tentar ao máximo restringir o trânsito de pessoas em espaços públicos e principalmente fechados. A indústria automotiva, como muitas outras, foi afetada imediatamente pela pandemia. Com sua rede de concessionárias fechada, as fábricas rapidamente tiveram que entrar em férias coletivas e em seguida parar a produção por falta de demanda, ocasionada pelo *lockdown*.

Desde 2019, o Brasil passava por um período de profunda transformação de hábitos em mobilidade urbana e por uma aceleração na digitalização do consumidor automotivo. Patinetes elétricos, aplicativos de mobilidade (Uber, 99 dentre outros), locadoras com serviços de assinatura e até mesmo iniciativas de *car-sharing* começavam a fazer parte do cotidiano. Estas mudanças, já vinham afetando a indústria automotiva, onde os consumidores, cada vez mais digitalizados, mudavam seus hábitos de compra. Se em 2010, um consumidor padrão do setor automotivo visitava 10 lojas para fechar a compra de um carro, em 2019, este número caiu para 1,9 visitas por compra (THINK GOOGLE, 2019). Consumidores das gerações *millenials* (nascidos pós 1980) e *genZ* (pós 1995), tinham uma relação com o produto carro, muito mais ligada a mobilidade e não viam tanto valor em ter o carro com uma propriedade (TEIXEIRA, 2019).

O mercado automotivo, é um dos mais tradicionais e conservadores do mercado mundial. Os *stakeholders* demoraram muito para entender (e aceitar) a ascensão do digital como o canal principal de decisão da compra de um carro (RODRIGUES, 2019). Os esforços da indústria e de seus concessionários, em digitalizar a maneira de vender um carro, esbarravam em práticas centenárias e numa cultura extremamente conservadora (TEXEIRA, 2014). Porém, em março de 2020, ambos os lados, acordaram no dia 16, com suas lojas fechadas, e digitalizar não era mais opcional e sim uma necessidade para a sobrevivência do negócio. Este estudo, visa pesquisar, através de um estudo exploratório, baseado em uma *desk research* e uma pesquisa



exploratória com executivos do setor no formato de *survey online*, responder as seguintes perguntas de pesquisa: (1) Quais foram as possíveis alterações no comportamento do consumidor automotivo, na perspectiva de compra e uso do produto, influenciados ou acelerados, pela pandemia do *Covid-19*? (2) Quais foram os possíveis impactos da pandemia do *Covid-19* no processo decisório dos executivos da indústria automotiva em relação a transformação digital do setor?

A importância de estudar o tema, adereça não só um interesse empírico de pesquisa, mas também a oportunidade de unir a prática a teoria, criando uma ponte, a fim de ajudar um melhor entendimento do fenômeno. Tedlow (2008), estudou como os líderes de indústrias tradicionais, especialmente a automotiva, tinham dificuldade de adaptar-se aos movimentos de transformação digital que ocorriam em seus setores. Ao coletar algumas pesquisas existentes sobre o tema, uma forte base teórica, incluindo artigos que envolvam o tema, o objetivo foi criar o embasamento para a elaboração de um questionário exploratório com executivos do setor, visando adicionar ao tema com base teórica e prática, focada no mercado brasileiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A ascensão de aplicativos de mobilidade e do uso do carro como serviço (assinaturas de carros e *car-sharing*) traria para mesa, uma nova dinâmica, para o setor. O crescimento das vendas, em 2019, no Brasil, já foi altamente influenciado por este fenômeno da mobilidade urbana (ABLA, 2019). Entretanto, o perfil do motorista de aplicativo, não era o perfil do consumidor que compra um carro novo. Com uma economia estagnada e desemprego em alta, o Brasil, entre os anos de 2018-2020, era o território fértil para que a informalidade, gerasse uma massa de motoristas para *Uber* e *99*. Estes motoristas, porém, sem renda para comprar um carro novo (ou até usados que atendessem aos pré-requisitos das plataformas). Eles poderiam, porém, alugar um para trabalhar (COSTA, 2019). Grandes locadoras (*Unidas*, *Localiza* e *Movida*), rapidamente, viram uma oportunidade de negócio, lançando programas especiais para estes motoristas e abocanhando um volume grande deste mercado (O ESTADO DE SP, 2020). Porém, não era só no lucrativo mercado de aluguel para motoristas de aplicativos que as locadoras estavam de olho.



Nos relatórios de investimento da Localiza (2019) e Movida (2019), ficava claro que ambas, haviam criado um lucrativo negócio de venda de seminovos, aproveitando-se do estoque extra, que esta demanda dos aplicativos geraria. Juntas, as duas empresas, possuem quase 400 lojas de seminovos no Brasil (2019), uma rede só superada pela *General Motors* e pela *Volkswagen*. Não é necessário dizer, que ao entrar na revenda de carro, as locadoras passariam a concorrer com montadoras e suas redes de concessionárias.

Do lado do consumidor, a digitalização da jornada de compra, com mais informações disponíveis em sites de montadoras e concessionárias, além da infinidade de conteúdo no *Youtube* e em sites especializados, criou um consumidor muito mais informado (HAMILTON e CESPEDES, 2016). Como destacam os autores, consumidores são cada vez menos dependente de ir em uma concessionária, agora praticamente usam a visita a loja para finalizar a negociação, fazendo toda pesquisa na internet. Contudo, única opção digital, para o consumidor entrar em contato com concessionárias, até o início de 2020, era o preenchimento de um formulário (conhecido no jargão de *marketing* como *Lead*). Informações de preço, valor do usado e manutenção, nem sempre são fáceis de achar. Iniciativas de e-commerce ainda eram incipientes até o início do ano de 2020.

O mercado brasileiro, muito concentrado em *hatchs* básicos (carros de até R\$ 90 mil em valores de 2023), com baixa margem, contava, em 2019, ainda com uma participação de quase 50% de vendas diretas (para grandes frotas e locadoras), o que agredia ainda mais a margem das montadoras (ABLA, 2019), e as deixava sob constante pressão financeira. O Brasil, tem produção local das principais marcas do mundo, entrou na pandemia com 18 marcas vendendo e produzindo no Brasil. Marcas como *Ford*, *BMW*, *Audi* e *Mercedes*, já repensavam seus negócios no Brasil, no início de 2020, muito antes da pandemia ser um problema (FENABRAVE, 2020).



2.1 OS PRIMEIROS IMPACTOS DA COVID-19 NA TRANSFORMAÇÃO DO SETOR

Ao se deparar com uma situação extrema, de fechamento de lojas, executivos de montadoras e concessionárias, não tiveram opção, a não ser acelerar a transformação digital. Disponibilizar novos canais para facilitar que consumidores e concessionários conectassem para fazer negócio, passou a ser vital no cenário que estava se desenhando, desde março de 2020. Se antes, um tabu na indústria, o *e-commerce*, agora passaria a ser desejado, tanto por montadoras quanto por seus revendedores. Canais de mensageria, em especial o *WhatsApp* (do grupo *Meta*), passariam a ser um canal de vendas relevante e que facilitaria o acesso do consumidor ao produto (META FOR BUSINESS, 2022).

A *Covid-19*, trouxe problemas financeiros para a indústria, causando queda de 32% na produção brasileira em 2020 (contra uma queda global média de 16%) e causou grandes prejuízos as montadoras (MERCADO E CONSUMO, 2021). Mas nem tudo eram más notícias, consumidores, assustados com aglomeração e não mais dispostos a compartilhar transporte, aumentaram o desejo por um carro. A demanda do mercado, porém, no segundo semestre de 2020, voltou forte, trazendo de novo números fortes de vendas. Este crescimento, porém, iria sofrer com uma quebra na cadeia de suprimento global de insumo, que novamente golpearia em cheio a indústria brasileira em 2022 e paralisar a maioria das fábricas (JORNAL DA UNESP, 2023). Entretanto, nada disso, tirava a oportunidade de aproveitar os impactos de curto prazo que o *Covid-19* estaria causando em consumidores, para acelerar a transformação digital e trazer um consumidor, antes perdido, de volta para a indústria automotiva.

O mais complexo de se observar são os efeitos de curto prazo da pandemia, na Cadeia de Valor do Consumidor (CVC). Define-se como CVC, o conjunto de atividades que uma marca ou produto, estabelece como parte da jornada de compra e de uso de um produto ou serviço (TEIXEIRA, 2019). Conhecida como CVC e amplamente estudada por Teixeira (2019), o CVC é algo que leva algum tempo para ser afetado. Nenhuma pesquisa recente foi capaz de capturar uma alteração relevante no CVC



dos consumidores que não existisse já pré-pandemia. Os comportamentos mais digitais, desejo por uma compra mais online, tudo isto já existia antes do novo coronavírus.

Em primeira análise, a resposta para os impactos de uma pandemia global no consumidor parece óbvia: uma pandemia, que limita circulação em ambientes fechados, contato próximo entre as pessoas e incentiva o isolamento, teria uma enorme tendência a acelerar o processo de transformação digital no processo de compra de carros. Some-se a isso, uma geração Z (nascida a partir de 1995), ascendendo ao consumo de consumo, que nasceu dentro do mundo digitalizado. Pesquisa recente da *Mckinsey & Company* (2021), nos 10 maiores mercados automotivos do mundo, explorou o que o consumidor da *GenZ* espera da compra de um carro, a maioria não mostrando interesse em conduzir vendas e pós-vendas de carros pessoalmente em suas concessionárias, metade dos entrevistados, não querendo qualquer contato com vendedores.

Se por um lado, o consumidor, apenas acelerou um processo que já vinha acontecendo, e que a *Covid-19*, talvez, tenha adiantado alguns anos, do lado corporativo ela foi um ponto de inflexão. A *Covid-19*, fez a maioria dos líderes do setor acordarem para o fato de que mudar é necessário, por outro lado, esta mudança pode ser muito mais profunda que simplesmente a digitalização de suas vendas. Porém, caso um modelo de e-commerce bem-sucedido fosse criado para o setor automotivo, isto promoveria, uma queda, de uma barreira significativa de entrada em grandes mercados, como o brasileiro, para novas marcas (LEASEPLAN, 2020). Se hoje, marcas chinesas, olham para o Brasil, e receiam como ganhar volume contra montadoras estabelecidas e com redes de concessionários de mais de 400 lojas, o e-commerce poderia dar o volume inicial para que estas marcas, conseguissem, iniciar suas operações. Outro ponto de destaque, é que a desintermediação da venda, facilita a negociação com concessionárias, diminui o tamanho de lojas, aumenta a margem da venda e mexe principalmente no modelo de remuneração do vendedor na ponta. Talvez, este, seja o maior desafio do modelo. Incentivos, como sabemos, é um fator crucial para o sucesso de qualquer novo empreendimento.



2.2 COMO A COVID-19 INFLUENCIOU AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS TRADICIONAIS E CONSERVADORAS

Se você visitar qualquer uma das empresas da lista *Forbes 100*, provavelmente encontrará nas paredes algumas frases com dizeres como: “O consumidor em primeiro lugar”, “O consumidor está no centro da nossa estratégia” e similares. A realidade, por outro lado, mostra uma visão muito diferente. As empresas, raramente, respondem aos desejos dos consumidores, muitas vezes pressionam por um meio-termo, entre o que é melhor para elas e possivelmente o que o consumidor irá gostar. Disrupção e novos negócios insurgentes, geralmente, se alimentam destas lacunas. Uma *Startup*, é hábil em atacar um negócio tradicional forte e consolidado, porém não faz isso, diretamente em seu *core business*, ao invés disso, ataca uma pequena lacuna, tão pequena que executivos e gestores das líderes de mercado desprezam a oportunidade. Esse fenômeno é chamado de disrupção de baixo custo (ou *low-end disruption* em inglês) e dá-se quando os operadores estabelecidos tendem a ignorar esses novos entrantes ou podem nem mesmo detectá-los. Quando o fazem, o recém-chegado, já está atendendo parte do mercado e se fortalecendo para lutar em outros segmentos, até mesmo no lucrativo *core-business* (CHRISTENSEN, RAYNOR, MCDONALD, 2015).

Burrell e Morgan (1992) esclarecem, o porquê, disto acontecer na maioria dos negócios ao redor do mundo. Primeiro, é necessário entender como as estruturas organizacionais são construídas. Deve-se investigar os 2 grandes atores do cenário corporativo: o agente, que por definição, são os acionistas ou proprietários das empresas, muitas vezes representados por um conselho, e o principal, aqueles que administram o negócio, grupo formado por executivos e gerentes. A lógica, diria que agente e principal, iram querer a mesma coisa, mas Burrell e Morgan (1992) mostram que isso não ocorre na maioria das empresas. Os autores mostram que o agente usa incentivos para conduzir o principal a entregar o que eles desejam. Os incentivos, são conhecidos como: bônus, planos de ações, comissões de vendas e até planos de carreira. Isto ocorre porque o agente, normalmente se importa mais com o valor das ações e os dividendos, e como mostram Burrell e Morgan (1992), os principais *KPI's*



(métricas chaves) para a variação desses índices são: *EBIT* (*Earnings before interest and tax*), *ROI* (*Return of Investment*) e *FCF* (*Free Cash Flow*). Os incentivos, geralmente estão atrelados às revisões trimestrais dessas metas financeiras. O principal, quer os incentivos, claro, e a máquina corporativa passa a funcionar em uma referência circular, sempre visando métricas financeiras de curto prazo. A mistura entre os incentivos e os conflitos entre agente e principal, criam executivos que estão sempre olhando para a revisão do próximo trimestre, em vez de pensar no longo prazo e na longevidade de seus negócios.

Além da ótica microeconômica, trazida na obra de Burrell e Morgan (1992), existe também a visão das organizações e como elas reagem a mudanças. Dentro de todas as teorias existentes, os paradigmas organizacionais, parecem ser altamente aplicáveis para esta análise. Burrell e Morgan (1992) publicaram em sua teoria o estudo de como os seres humanos olham a realidade (e isto, claro, incluem as organizações e a indústria onde ela está inserida) através de aspectos que fazem com que a realidade (os autores chamam de “filtro ou óculos”) varie de acordo com o que conhecemos desta realidade, o que torna praticamente impossível entender a complexidade social sem expandir estes “filtros”.

3. ABORDAGEM METODOLOGICA

3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

Em virtude de os temas abordados serem fenômenos recentes, a pesquisa do tipo exploratória com abordagem qualitativa, foi eleita para esse trabalho. As pesquisas exploratórias, propiciam uma visão geral de um determinado fato. Este estudo exploratório, será composto de um *desk reaserch*, pesquisa online (*survey*) com executivos da indústria (e seus *stakeholders*) automotiva e levantamento de provas amostrais que ajudem a determinar e entender os fenômenos a serem estudados. Este tipo de pesquisa é importante porque pode gerar oportunidades para análise de comportamentos e necessidades dos objetos de estudo (CRESWELL, 2012). A pesquisa qualitativa não visa medir eventos através de técnicas estatísticas para



análise de dados. Ao contrário, os dados são conquistados por meio do contato direto do pesquisador com o objeto do estudo (GRAEBNER, MARTIN E ROUNDY, 2012).

Os critérios da pesquisa devem ser tratados com todo cuidado para garantir que os achados sejam úteis e aplicáveis tanto no campo empírico quanto no campo prático. Se faz necessário que o pesquisador baseie suas análises e conclusões na interpretação das pesquisas (*survey*) e estudos existentes (*desk research*). Graebner, Martin e Roundy, (2012) defendem a riqueza de uma pesquisa qualitativa, mesmo que as vezes limitada pelo tamanho da amostra: “Terceiro, dados qualitativos geralmente são ricos e matizados (WEICK, 2007). Isso permite que dados qualitativos capturem detalhes e mecanismos que são facilmente negligenciados em dados quantitativos.” (GRAEBNER, MARTIN E ROUNDY. QUALITATIVE DATA: COOKING WITHOUT A RECIPE. 2012. P.3 Tradução Livre.).

3.2 DESK RESEARCH

Para começar a entender a extensão dos possíveis impactos do *Covid-19* no consumidor e no setor como um todo, numa visão micro, ou seja, de um segmento específico de consumidores e executivos, usamos 2 pesquisas que foram feitas entre 2020 e 2021 sobre o tema diretamente ou indiretamente. A razão da escolha pelo *desk reaserch*, deriva do fato que o setor automotivo e a pandemia, tiveram muitos estudos publicados entre 2020-2022. O uso de dados secundários, para compor uma pesquisa, requer uma curadoria para que as fontes sejam críveis, sem viés e com metodologia válida. Ao escolher a pesquisa feita pela *General Motors* do Brasil e pelo grupo multinacional *Cox Automotive*, as amostras foram detalhadas em suas características (conforme os pontos abaixo), para garantir não só a credibilidade, trazida pelos dois grupos, como a validade estatística da análise (BASSOT, 2022).

Abaixo o detalhamento das 2 pesquisas:

(1) *Customer Attitudes After the Quarantine* - Pesquisa *General Motors* Brasil - 2020



Amostra: 256 donos de veículos, base interna *GM (AIOC)*, além de 247 donos de veículos, base externa (*Vehicle Owners*) e 102 pessoas sem carro, base externa (*non-vehicle owners*).

Demografia da amostra:

Gênero: 57% homens e 43% mulheres.

Idade: 32% - 18-34, 57% - 35-54 e 11% - 55+.

Renda: Até R\$ 4.000,00 - 7%, Entre R\$ 4.001 e R\$ 8.000 - 34%, R\$ 8.001 e R\$ 12.000 - 33% e mais de R\$ 12.000 - 26%.

(2) Car buyer journey study - pandemic edition - Cox Automotive Group – 2021

Amostra: 3.016 Compradores recente de automóveis (2.010 carros novos e 1.006 carros usados)

Data da Coleta: entre 10 de setembro e 22 de setembro de 2020

Respondentes: Compradores que efetuaram a compra entre março e setembro de 2020 e usaram a internet no processo de compra (a íntegra da pesquisa está nos ANEXOS do artigo).

3.3 PESQUISA INTERNA DA GENERAL MOTORS COM CONSUMIDORES BRASILEIROS:

A pesquisa da *General Motors*, realizada com 605 pessoas (entre clientes da *Chevrolet*, proprietários de carros de concorrentes e não-proprietários de carros) em novembro de 2020, investigou quais seriam os possíveis impactos da *Covid-19* no comportamento do consumidor em relação ao produto carro. A fim de investigar sobre alguns aspectos da percepção do consumidor quanto as mudanças recentes no mercado, a *General Motors* focou em alguns aspectos (GLOBAL SURVEY, 2021):



Segurança e Mobilidade: entendendo sobre como os cortes de consumidores, acima elencadas, faziam seu trajeto no dia a dia e como desejariam fazer, a *GM* procurava entender, se o cliente havia mudado alguma percepção de segurança em relação a mobilidade. Como a pesquisa foi coletada entre outubro e novembro de 2020, em meio a segunda onda do *Covid-19* no Brasil e no mundo, acabou sendo influenciada por este momento, existiu claro enviesamento mostrando um consumidor com receio do transporte público e mais tendencioso a transporte particular.

Processo de compra e digitalização da jornada do consumidor: a pesquisa visa entender se o movimento de digitalização do consumidor havia sido acelerado ou não no período de pandemia e quão aderente ao e-commerce o consumidor poderia ser. Os respondentes mostram-se abertos as práticas digitais por questões de comodidade, velocidade e segurança. A pesquisa não tinha dados anteriores a pandemia para comparação.

Propriedade contra uso do carro como serviço: a pesquisa também investigou como os consumidores reagiam aos diferentes modelos de compra do carro e de contratação do mesmo como serviço. Houve uma grande aderência a modelos de compra alternativas, tais como: assinatura de carros, aluguéis anuais ou similares. O aumento é principalmente observado na base que não tem carro atualmente.

Mudanças na intenção de compra de carro: especificamente com aqueles que não tinham carro, a pesquisa investigou se a houve alguma mudança na intenção se comprar um carro. Dentre a amostra dos que não tinha carro, 77% dos respondentes disseram que pretende comprar um carro nos próximos meses. Porém a maneira como a coleta foi feita é impossível afirmar estatisticamente que isto está ligado a pandemia do novo coronavírus.



3.4 PESQUISA INTERNACIONAL SOBRE A ALTERAÇÃO DA JORNADA DO CONSUMIDOR DEVIDO A PANDEMIA DO COVID-19 DO GRUPO COX AUTOMOTIVE:

A pesquisa analisada (slides com todos os dados nos ANEXOS) mostrou alguns dados muito interessantes e úteis para entender os comportamentos dos consumidores, já aqui embasados teoricamente, em dados com amostragem válida. O primeiro dado interessante, é ver a queda acentuada do tempo dedicado, pelo consumidor, a compra de um carro novo. Segundo o estudo, em 2020, foram gastos 5h 34min (contra 6h 44min em 2019, pré-pandemia), o dado é reforçado pela declaração que 86% dos consumidores entendem que a principal função do digital na jornada de compra é diminuir o tempo gasto em loja. Os 3 principais motivos para acelerar a compra, declarados pelos compradores foram: consumidor já estava decidido do que queria, viu uma oferta atrativa ou foi procurado pelo concessionário com uma oferta atrativa. Além disso, 78% dos compradores de carros novos, visitaram pelo menos 2 sites para fazer uma pesquisa prévia, embora a grande maioria tenha receio em não achar o melhor preço ou incentivo online. Embora contraditório, 55% dos consumidores estão mais receosos em visitar concessionários e 70% com restrições a formatos de feirões ou auto shows.

A pesquisa ouviu também concessionários, neste caso, observa-se um temor crescente a entrada de mais competidores tais como *Carvana*, *Kavak*, *InstaCarro* dentro outros, como agressores ao modelo de negócios atual dos lojistas. Os concessionários têm investido muito em reputação e atendimento, a pesquisa mostra um crescimento de 10% em vendas correlacionado a concessionários com melhor reputação em redes sociais, avaliações e *customer care*. Um total de 69% dos concessionários declarou que adicionaram pelo menos um *step* digital depois da *Covid-19* e 74% que aumentaram o uso desde o início da pandemia.

3.5 PESQUISA EXPLORATÓRIA – SETOR AUTOMOTIVO

Numa coleta online com 67 executivos que trabalham diretamente ou indiretamente com o setor automotivo, exploramos o tema dos impactos da *Covid-19* na indústria automotiva brasileira e procuramos entender como o setor automotivo entende que seus líderes estão reagindo aos fenômenos acelerados desde o início da pandemia em 2020. A coleta aconteceu entre junho e agosto de 2022 (o link para a pesquisa na íntegra está nas referências). A amostra está caracterizada na FIGURA 2 abaixo:

FIGURA 2 - Características da amostra da pesquisa exploratória com executivos do setor automotivo

AMOSTRA TOTAL		67 PESSOAS	
TIPO DE COLETA		SURVEY ONLINE	
PERÍODO DA COLETA		JULHO 2021 ATÉ NOVEMBRO 2021	
CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA			
RELAÇÃO COM A INDÚSTRIA AUTOMOTIVA		IDADE DOS ENTREVISTADOS	
Montadora/Concessionária/ Auto Peças	44,8%	Abaixo de 25 anos	25,4%
Veículo de Mídia Especializado	20,9%	Entre 26 e 30 anos	6%
Agência de Publicidade Especializada	16,4%	Entre 31 e 40 anos	9%
Entusiasta mas sem ligação direta	14,9%	Entre 41 e 55 anos	14,9%
Jornalistas Especializados	3%	Acima de 55 anos	44,8%
NÍVEL HIERARQUICO		TEMPO DE INDÚSTRIA	
C-Level	11,9%	Até 5 Anos	44,8%
Diretoria ou Vice-Presidência	35,8%	Entre 5 e 7 anos	20,9%
Gerência ou Gerência Executiva	32,8%	Entre 7 e 10 anos	16,4%
Executivo de Conta	14,9%	Entre 10 e 15 anos	14,9%
Analista, trainee ou coordenador	5,4%	Acima de 15 anos	3%

Fonte: (PESQUISA EXPLORATÓRIA, 2021).

Para organizar a análise das respostas foi utilizada o método *likert*, dando valor numérico de 1 a 5 para cada atributo a fim de chegar ao nível de concordância do consumidor. Para determinar níveis de concordância e discordância entre os questionamentos feitos, determinamos o nível de concordância baseada em *ranking*



médio como no cálculo exemplificado na FIGURA 3 (MALHORTA, 2001). Aplicado este cálculo a FIGURA 4 mostra os pontos convergentes, neutros e divergentes.

FIGURA 3 - Exemplo do cálculo do RM (Ranking Médio)

Tabela de Cálculo						
QUESTÕES	FREQUENCIA DE SUJEITOS					RM
	1	2	3	4	5	
		3	2	1		2,7
<p>Média Ponderada = $(3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 4) = 16$</p> <p>Logo RM = $16 / (3 + 2 + 1) = 2,7$</p>						
Observação:						
Escala tipo Likert usada: Grau de concordância						
-			+			
[1] Discordo Totalmente	[2]	[3]				[5]Concordo
Totalmente						

Fonte: (MALHORTA, 2001).

FIGURA 4 - Resultado do ranking médio por atributo

Atributo	RM > 3,5 Concordância	2,5 < RM < 3,49 Neutralidade	RM < 2,5 Discordância
A Covid-19 aumentou o desejo/necessidade dos consumidores em geral em ter um carro.		3,13	
O consumidor passou a usar menos serviços de mobilidade (Uber, 99 e similares).		2,66	
Consumidores jovens (entre 18-29 anos) estão mais disposto a dirigir e ter um carro.			2,40
Os compradores de carro passaram a ser mais aderentes a novas modalidades de compra, tais como: Assinatura, Aluguel ou Car-Sharing.	3,94		
Consumidores desejam comprar carros com menos burocracia e com parte do processo digital.	4,58		
Os consumidores não desejam mais visitar várias concessionárias ou ir a feirões automotivos no fim de semana.	3,91		
Ter um carro familiar, usado apenas pela família, traz uma maior sensação de segurança, mesmo após o fim da obrigatoriedade do uso de máscara.	4,07		
Os executivos das montadoras aceleraram a pauta de transformação digital dentro do seu negócio.	4,09		
Montadoras e Concessionárias passaram a modernizar seu processo de vendas usando mais ferramentas digitais.	3,70		
Existe maior abertura por parte dos líderes da indústria automotiva para o uso de meios digitais para fins de marketing.	4,45		
Aumentou o interesse de executivos da indústria automotiva sobre elementos de marketing digital, e-commerce, redes sociais e similares.	4,67		
O mercado automotivo caminha para a venda 100% online de carros novos.		3,28	
O quanto a COVID-19 influenciou a velocidade da adoção de práticas de compra online de carros:	4,30		

Fonte: Pesquisa Exploratória com 67 executivos da Indústria automotiva (PESQUISA EXPLORATÓRIA, 2021).



3.5.1 PONTOS CONVERGENTES SOBRE O CONSUMIDOR:

- 70% não veem qualquer alteração na demanda do jovem entre 18 e 29 anos em dirigir ou comprar um carro.
- 81% entendem que os consumidores ficaram, mas aderentes a serviços de mobilidade, tais como: assinatura de carro, *car sharing* e modelo de uso do carro como serviço, pós pandemia.
- 76% entendem que o consumidor acha que o carro familiar é o modelo de transporte mais seguro, mesmo pós-pandemia, porém este sentimento não foi transferido para os mais jovens (entre 18 e 29 anos).

3.5.2 PONTOS CONVERGENTES SOBRE O PROCESSO DE VENDAS E MARKETING DO SETOR AUTOMOTIVO:

- Mais de 90% dos entrevistados entendem ser essencial diminuir a burocracia e tornar o processo de compra de carros mais digitalizado.
- 70% acreditam que os modelos de varejo tradicionais devem ser revistos.

3.5.3 PONTOS CONVERGENTES SOBRE OS EXECUTIVOS E LÍDERES DO MERCADO AUTOMOTIVO:

- 80% enxergam que montadoras e concessionárias aceleraram a transformação digital pós-*covid-19*.
- 90% das montadoras e concessionárias passaram a adotar mais ferramentas digitais
- 90% tornaram-se mais abertos a práticas de marketing digital
- Quase 100% concordaram que o interesse geral da indústria automotiva em ferramentas análogas ao e-commerce aumentou exponencialmente.



3.5.4 PONTOS DIVERGENTES ENTRE OS ENTREVISTADOS:

- 56,4% dos entrevistados entendem, que o mercado caminha para uma venda 100% online.
- 50% dos entrevistados afirmam que estamos há 3 anos de atingir a compra de um carro 100% digital, porém 16,7% entendem que este tempo é entre 5 e 10 anos.
- A maioria esmagadora entende que a *Covid-19* acelerou os processos de adoção de compra de carro.

4. CONCLUSÃO

Caso a indústria automotiva brasileira (e mundial) não tivesse passado por um problema crônico de produção ocasionado pela falta de semicondutores e microchips, que afetou 50 montadoras (MERCADO E CONSUMO, 2021), poderíamos ver mais claramente um norte em alguns efeitos da *Covid-19* na transformação digital e no CVC do consumidor. Porém a falta de produtos, o aumento exponencial do dólar, contribuíram para um aumento de preço consecutivo dos automóveis no Brasil. Além disso, uma valorização do carro usado, que pela primeira vez em anos, em 2022, foi vendido acima da tabela FIPE, mesmo sem incentivos promocionais.

Pelo exposto, é complexo analisar, se qualquer comportamento do consumidor, agora, é apenas uma reação a um momento específico que acabou juntando muitas variáveis, e como qualquer processo estatístico, quanto mais variável, mais difícil isolar um fator. Ou seja, isolar a *Covid-19*, torna-se desafiador em alguns aspectos, o mais complexo deles, sendo a cadeia de valor do consumidor. Para isto seria necessário termos, em todas as pesquisas, tanto na *desk research* quanto na pesquisa qualitativa, uma base zero de comparação. Para chegar ao efeito estatisticamente comprovado deve-se aplicar métodos de regressão, correlação, dentre outras análises para comprovar que a pandemia realmente influenciou as variáveis que a pesquisa qualitativa levanta em hipóteses aqui nesta pesquisa.



Um fato que pode ser concluído é que o consumidor está digitalizado, a pandemia apenas consolidou este efeito. É difícil imaginar o mercado automotivo renascendo com conceitos tradicionais tais como feirões de fábrica ou grandes promoções em estacionamento de shoppings, aglomerando centenas de pessoas nos fins de semana. O consumidor, acima de tudo, acostumou-se com a comodidade de resolver problemas através do digital. Se é possível trabalhar de casa via *Home-Office*, porque não posso fazer o processo de compra de um carro, ou parte dele, assim também? O consumidor ficará cada vez mais sensível com seu tempo, e exigirá de montadoras e concessionárias, um processo mais simples, digital, transparente e rápido. Embora não seja possível provar estatisticamente que isto foi acelerado pela *Covid-19*, com apenas os dados coletados nesta pesquisa, pelo menos enxergamos que o debate sobre a transformação digital e o e-commerce, por parte das lideranças do setor aumentou. Futuras pesquisas, podem provar quantitativamente se o Covid-19 acelerou mudanças estruturais nas raízes do processo de compra e venda de automóveis. Outro ponto importante é que, quem descobrir o ponto certo do e-commerce automotivo, vai sair na frente, e ganhar mais consumidores, principalmente, da Geração Z, e com isso, atrasar (ou defender-se) dos processos de disrupção que a indústria vem sofrendo de novos modelos de venda e mobilidade.

Do lado da gestão e dos executivos do setor, é nítido a visão do paradigma funcionalista nos dados coletados por esta pesquisa, onde a percepção dos mesmos é que a *Covid-19* foi quem causou, acelerou e até mesmo tornou possível, vários dos processos de digitalização e modernização da jornada de vendas e marketing do setor. Ou seja, os próprios gestores, atribuem um fator externo, uma transformação profunda no seu segmento, ao invés de atribuir a si mesmos, o que reforça as dimensões realistas e deterministas contidas neste paradigma (BURRELL E MORGAN, 1992). A pesquisa mostrou muita convergência entre as duas *desk researchs* (ambas quantitativas) utilizadas e a coleta feita por pesquisa qualitativa com os 67 executivos do setor, no Brasil, o que demonstra que o mercado brasileiro e sua liderança, está bem ciente da realidade e do que está acontecendo com seu setor. Isto deveria tornar mais fácil suas reações face a transformação digital e a disrupção ativa no setor, porém sabemos que nem sempre a teoria acompanha a prática.



O fato de executivos do setor, divergirem sobre a influência da Covid-19 na transformação digital, mostram pontos explorados por Teixeira (2019) no seu estudo sobre a desintermediação e a cadeia de valor do consumidor. O autor, em diversas análises de setor, o automotivo dentre eles, entende que movimentos do consumidor, raramente são acompanhados pelas líderes do setor. As locadoras de filmes (principalmente a gigante *Blockbuster*) não perceberam, que apesar de lucrativa, as multas de atraso na locação, causavam uma erosão no CVC do consumidor. O setor automotivo precisa olhar com atenção os movimentos de *car-as-service*, fortes nos EUA e na Europa, e crescendo em economias emergentes como o Brasil. Somados, eletrificação e *car-as-service*, podem rever toda cadeia de valor do setor automotivo. Uma recente pesquisa da KPMG e da *Automotive Now*, conclui que existem cerca de 1.893 executivos trabalhando direta ou indiretamente com o setor automotivo. O cálculo de amostra, para uma pesquisa ter 95% de assertividade e 5 pontos de margem de erro, deveria entrevistar pelo menos 320 executivos do setor, porém com apenas 67 entrevistas, a margem de erro é de 12 pontos, o que não nos permite dar validade quantitativa, apenas qualitativa. Pesquisas futuras, quantitativas e qualitativas, acerca do fenômeno, tanto na academia quanto na prática, podem trazer mais luz ao tema.

REFERÊNCIAS

ABLA. **Locadoras, Frotistas e Efeito Uber sustentam reação das montadoras.** ABLA. São Paulo, 2019. 1 p. Disponível em: <https://www.abla.com.br/locadoras-frotistas-e-efeito-uber-sustentam-reacao-de-montadoras/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BASSOT, B. **Qualitative Desk-Based research: a practical guide to writing an excellent dissertation.** Bristol University Press, v. 1, f. 1, p. 38, 2022.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life.** Routledge, v. 3, f. 224, 448 p. 1992.

HAMILTON, J.; CESPEDES, F. V. **Selling to Customers Who do Their Homework Online.** Harvard Business Review, Boston, HBR.ORG, Reprint HQ200J, March 2016.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR M. E.; MCDONALD, R. **What is Disruptive Innovation?.** Harvard Business School, Boston, v. 88, n. 1. p. 01-12, 2015.



COSTA, Daiane. **Em um ano, Brasil ganha 200mil motorista de aplicativo de transporte e entrega.** Jornal O Globo. Rio de Janeiro, p. 1 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/em-um-ano-brasil-ganha-200-mil-motoristas-de-aplicativo-de-transporte-entrega-23631984>. Acesso em: 6 mar. 2020.

FENABRAVE. **Internet ainda é canal inexplorado por montadoras. Fenabrave. Fenabrave.** São Paulo, p. 1, 2020. Disponível em: <http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=9275&cdcategoria=1&layout=noticias>. Acesso em: 31 jan. 2020.

GLOBAL SURVEY, General Motors. **Customer Attitudes After the Quarantine. 2020.** 43 slides, 2021. Disponível em: <http://www.generalmotors.com>. Acesso em: 27 jun. 2022.

LEASEPLAN. **A pandemia do Covid-19 mudou a indústria automotiva para sempre?.** Jornal da Unesp. São Paulo, 2020. 1 p. Disponível em: <https://www.leaseplan.com/pt-br/noticias/industria-automotiva-mudou-covid19/>. Acesso em: 4 ago. 2022.

JORNAL DA UNESP. **Crise de escassez de semicondutores prejudica desde setor automotivo até programas de aceleradores de partículas, e tem disputa econômica entre EUA e China como complicador.** Revista Leaseplan. São Paulo, 2023. 1 p. Disponível em: <https://jornal.unesp.br/2023/01/20/crise-de-escassez-de-semicondutores-prejudica-desde-setor-automotivo-ate-programas-de-aceleradores-de-particulas-e-tem-disputa-economica-entre-eua-e-china-como-complicador/#:~:text=Estudo%20da%20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional%20dos,na%20produ%C3%A7%C3%A3o%20brasileira%20de%20ve%C3%ADculos>. Acesso em: 21 mai. 2023.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKINSEY; COMPANY. **How consumers' behavior in car buying and mobility is changing amid COVID-19.** Mckinsey Company. Boston, 2021. 1 p. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-consumers-behavior-in-car-buying-and-mobility-changes-amid-covid-19>. Acesso em: 2 out. 2021.

MERCADO E CONSUMO. **Paralisação de produção por covid e falta de componentes afeta 50 das montadoras.** Mercado e Consumo. São Paulo, 2021. 1 p. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2021/04/08/paralisacao-de-producao-por-covid-e-falta-de-componentes-afeta-50-das-montadoras/>. Acesso em: 3 fev. 2022.

META FOR BUSINESS. **Auto Talks: Como a Mensageria está impactando a jornada do consumidor de automóveis.** Meta for Business. São Paulo, 2022. 1 p. Disponível em: <https://www.facebook.com/business/news/como-a-mensageria-esta>



impactando-a-jornada-do-consumidor-de-auto-?ref=search_new_2#. Acesso em: 2 set. 2022.

O ESTADO DE SP. **Locadoras e aplicativos puxam a venda de Automóveis.** Estado de São Paulo - Economia. São Paulo, 2020. 1 p. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,frotistas-e-locadoras-puxam-venda-de-carros,70002808106>. Acesso em: 1 jul. 2021.

PESQUISA EXPLORATÓRIA. **Coleta de survey online de autoria própria com 67 respondentes.** São Paulo - 2021. 15 p. Disponível em: <https://docs.google.com/presentation/d/1ldgRS2YmnjXiuxmeIWvyVJ-QIAndsHA0/edit?usp=sharing&ouid=117183384205877570030&rtpof=true&sd=true>. Acesso em: 15 jun. 2023.

RELATÓRIO DE INVESTIDORES LOCALIZA. Portal de Investidores Localiza. Localiza - **Relação com Investidores.** Belo Horizonte, 2020. 75 p. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/2643c1d1-556d-4af2-8261-43cc966e00b9_Earnings%20Release%20T19%20portugues.pdf. Acesso em: 5 ago. 2022.

RELATÓRIO DE INVESTIDORES MOVIDA. Portal de Investidores Movida. Movida - **Relação com Investidores.** São Paulo, 2020. 77 p. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/437bf607-6e35-4ac9-973f-608b2497e42d/aaf64fdb-4f5f-48d2-b662-6ec06c19126d_MOVIDA_ITR_3t19.pdf. Acesso em: 28 jul. 2020.

RODRIGUES, Alzira. **Presidente da Anfavea diz que venda direta veio para ficar: Dirigente recomenda aos concessionários que repensem o negócio.** Auto Indústria. São Paulo, 2019. 1 p. Disponível em: <https://www.autoindustria.com.br/2019/07/04/presidente-da-anfavea-diz-que-venda-direta-veio-para-ficar/>. Acesso em: 29 jan. 2023.

SANARMED. **Linha do tempo do Coronavírus no Brasil.** Sanar. São Paulo, 2020. 1 p. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>. Acesso em: 25 jun, 2023.

TEDLOW, Richard. **Leaders in Denial.** Harvard Business Review, Boston, v. 45, n. 2 p. 01-07, 2008.

TEIXEIRA, Thales S.; PIECHOTA, Greg. **Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption.** Currency, v. 2, f. 176, p. 352, 2019.

TEXEIRA, Thales. **The Decoupling Effect of Digital Disruptors.** Harvard Business Review, Boston, v. 15, n. 31. 13 p, 15 05 2014.



THINK GOOGLE. **Customer s in the micro-moment: What it means for auto brands. Think Google.** Palo Alto, p. 1, 2019. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/auto-brand-mobile-micro-moments/>. Acesso em: 2 fev. 2023.

Enviado: 23 de Maio, 2023.

Aprovado: 22 de Junho, 2023.

¹ Doutorando pela EAESP-FGV em administração de empresas. Mestre pela EAESP-FGV em administração de empresas. Pós-graduado (lato sensu) em marketing pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. ORCID: 0000-0002-6951-1760. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4169477701972941>