



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Como se diferenciar no mercado de autopeças frente aos desafios contemporâneos e os novos hábitos de consumo.

Matheus Ferreira Fernandes

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2020.



Matheus Ferreira Fernandes

Como se diferenciar no mercado de autopeças frente aos desafios contemporâneos e os novos hábitos de consumo

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Vivian Steinhauser

Rio de Janeiro, junho de 2020.

Resumo

Fernandes, Matheus. Como se diferenciar no mercado de autopeças frente aos desafios contemporâneos e os novos hábitos de consumo. Rio de Janeiro, 2020. 55p. Trabalho de conclusão de curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A loja de autopeças e mecânica automotiva Auto Center 101, fundada em 1984, enfrentou momentos variados desde de sua inauguração. Atualmente, enfrenta o desafio de se manter ativa e economicamente viável em um mercado extremamente pulverizado e cada vez mais competitivo. Principalmente após a inserção de novas tecnologias e uso em massa das redes sociais, operando como uma possível ameaça para o negócio.

A crise mundial instaurada em 2020 em função do novo Coronavírus (COVID-19) e os impactos socioeconômicos provocados de forma colateral, resultou em um novo divisor de águas para setores e organizações, obrigando todos a refletirem sobre mudanças ou até mesmo repensar o modelo de negócios de suas companhias.

As entrevistas realizadas com membros da organização; clientes; público-alvo e especialistas, aliadas a análise das mudanças mercadológicas, buscaram o entendimento a respeito dos novos hábitos de consumo e as previsões pós-pandemia.

O estudo teve como objetivo principal, o desenvolvimento de estratégias de marketing que ampliem a atual rede de clientes e o desenvolvimento da percepção de valor pelo consumidor sobre os serviços oferecidos. Deste modo, permitindo que a organização tenha fôlego para suportar as pressões atuais e retomar um crescimento orgânico.

As estratégias propostas buscaram a concordância com as limitações organizacionais e financeiras da organização, tendo um alto potencial de mudança na relação com seus clientes e público-alvo, principalmente se aplicadas em conjunto e de forma integrada.

Palavras-chave:

Autopeças, consumidor, público-alvo, marketing, Auto Center 101, mecânica automotiva, percepção de valor.

Abstract

Fernandes, Matheus. How to differentiate in auto parts market in face of contemporary challenges and new consumer habits. Rio de Janeiro, 2020, 55p. Course Completion Work – Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The auto shop and mechanics store Auto Center 101, founded in 1984, has already faced different moments since its inauguration. Currently, it faces the challenge of remaining active in an extremely and increasingly competitive market. Especially after the introduction of new technologies and use of social medias, operating as a possible threat to the business.

The global crisis that began in 2020 due to the new Coronavírus (COVID-19) and the socioeconomic impacts, as collateral damage, becomes a new watershed for sectors and organizations, forcing each company to reflect on changes or even rethink their business model.

Interviews with members of the organization; customers; target audience and sector specialists, with the analysis of market changes, sought to understand the new consumption habits and their post-pandemic forecasts.

The study had as the main objective, the development of marketing strategies that expand the current network of customers and develop the perception of value by the consumer. Allowing the company to have a breath to withstand the external pressures and return to organic growth.

The proposed strategies are in accordance with the organization's limitations, with a high potential to modify the relationship with its customers and target audience, especially if applied together and in an integrated manner.

Key-words:

Auto parts, consumer, target audience, marketing, Auto Center 101, auto mechanics, value perception

Sumário

1 . Introdução	1
1.1. Objetivos da pesquisa	4
1.2. Delimitação do estudo	4
1.3. Relevância do estudo	4
2 . Contextualização	6
2.1. O setor de autopeças e reparação veicular no Brasil e no Rio de Janeiro	6
2.2. A Internet como canal de marketing e venda	9
3 . Diagnóstico da situação	11
3.1. Localização e ambiente	11
3.2. Desempenho e indicadores financeiros	13
3.3. Marketing e redes sociais	14
4 . Pesquisa de Campo	17
4.1. Entrevista com Clientes	17
4.1.1. Entrevista com Cliente 1	17
4.1.2. Entrevista com Cliente 2	18
4.1.3. Entrevista com Cliente 3	19
4.1.4. Entrevista com Cliente 4	19
4.1.5. Entrevista com Cliente 5	20
4.2. Entrevista com Gestão e Colaboradores	21
4.2.1. Entrevista com Humberto Ferreira	22
4.2.2. Entrevista com Daniel de Souza	24
4.2.3. Entrevista com Juarez Caetano	25
4.3. Entrevista com Especialista	27
4.3.1. Entrevista com Claudio Henrique Soares	27

4.3.2. Entrevista com Sergio Fabiano	29
4.4. Entrevista com Público-Alvo	31
5 . Análise	33
5.1. Consequências mercadológicas	33
5.2. Comportamento do Consumidor	35
5.3. Experiência do serviço e ambiente físico	37
5.4. Fidelidade e relação com a concorrência	38
6 . Proposta de solução	40
6.1. Oportunidades de melhoria e estratégias de diferenciação	40
6.1.1. Melhoria do espaço físico	40
6.1.2. Especialização	41
6.1.3. Fidelização e boca a boca	42
6.2. Comunicação integrada	43
7 . Conclusão	45
8. Referências	46

Lista de figuras

Figura 1 – Logomarca	1
Figura 2 – Colaborador realizando serviço de instalação de escapamento	2
Figura 3 – Visão interna da 1ª metade da loja	12
Figura 4 - Visão interna da 2ª metade da loja	12
Figura 5 – Pirâmide de Necessidades de Maslow	36
Figura 6 – Visão externa da fachada da loja completa	38
Figura 7: Sistema proposto para cadastro de clientes e demais atividades	43

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Frota do Estado do Rio de Janeiro por município	9
Tabela 2 – Possíveis cenários de impacto do coronavírus no PIB brasileiro em 2020 (em pontos percentuais – março 2020).....	35

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - - Evolução da frota no Rio de Janeiro	7
Gráfico 2 – Idade da frota no Estado do Rio de Janeiro	8
Gráfico 3 – Custos e despesas	13
Gráfico 4 – Receitas x Despesas	14
Gráfico 5 – Impacto do coronavírus nas principais bolsas mundiais	34

1. Introdução

Os hábitos de consumo estão em constante transformação e evolução. Contudo estamos vivenciando um período de ruptura, impulsionado pelo advento de novas tecnologias, relacionadas ao uso da internet e suas novas ferramentas de comunicação interpessoal e social. Organizações de todos os tipos, tamanhos e setores possuem o desafio de compreender tais mudanças e adaptar-se à nova realidade de seus consumidores.

O estudo de caso a seguir visa analisar a situação da Auto Center 101. Empresa do setor de autopeças e serviços automotivos que busca ampliar sua visibilidade e principalmente sua rede de clientes ativos, na tentativa de retomar um padrão de crescimento e se manter economicamente saudável.



Figura 1 – Logomarca

Fonte: Própria

Fundada em 1984 pelos sócios Humberto Ferreira e Henri Krees, com a primeira unidade localizada no bairro do Catete, Rio de Janeiro, há 36 anos em operação. A empresa já enfrentou momentos variados ao longo dos anos, incluindo crises e períodos de crescimento e prosperidade.

Em meados dos anos 2000, Henri abandonou a sociedade após um período conturbado e falta de sintonia entre os sócios. Humberto passou a ter sua filha como sócia, porém a administração da companhia e as tomadas de decisão se tornaram monocráticas.

Com duas unidades em operação desde meados dos anos 90, foi obrigado a reduzir sua capacidade de atendimento após a crise econômica de 2008. Na tentativa de reduzir custos e despesas, além de concentrar seus melhores profissionais e todo o estoque em uma única unidade. A partir de então, a Auto Center 101 passou a operar apenas através da unidade situada no bairro de Botafogo, Rio de Janeiro, abandonando a unidade do Catete (estabelecimento original da empresa).

Situada em um bairro nobre da zona sul carioca e região popularmente conhecida pela alta oferta dos mais variados tipos de serviços automotivos e consequentemente, composta por diversos concorrentes. A Auto Center 101 se diferencia e possui reconhecimento pela qualidade de seus serviços e produtos, possuindo um ótimo relacionamento com fornecedores e clientes.

A companhia possui expertise para atender veículos nacionais e importados, dos mais variados anos de fabricação e tipos de tecnologia. Seu portfólio é variado e contempla serviços como: mecânica geral; elétrica; pintura e lanternagem, instalação de escapamentos e silenciosos entre outros.



Figura 2 – Colaborador realizando serviço de instalação de escapamento

Fonte: Própria

Durante seus 36 anos, a Auto Center 101 nunca realizou ações de marketing ou propaganda. Sua rede de clientes é alimentada através de indicações e recomendações diretas, a popular boca a boca, sem que haja um sistema de manutenção de clientes ou uma estratégia estruturada de marketing para captação de novos.

A falta de disposição para introduzir-se a novas tecnologias criou um vão entre os processos internos e os disponíveis no mercado. Esta defasagem começou a ficar evidente nos últimos anos, onde a organização passou a lutar para se manter no mercado. Situação que pode ser agravada devido à crise instaurada no primeiro semestre de 2020 em função do novo COVID-19.

Diante disso, este estudo seguirá através da análise da situação da organização e dos fatores externos a fim de estabelecer as melhores práticas e soluções, compatíveis com a realidade da empresa. Visando como objetivo principal o crescimento da rede de clientes, a construção e exposição da marca e a retomada do crescimento para níveis minimamente saudáveis.

1.1. Objetivos da pesquisa

O objetivo central da pesquisa consiste na estruturação e divulgação de estratégias de marketing que aumentem a rede de clientes da Auto Center 101, juntamente com o aprimoramento da percepção de valor do consumidor sobre os serviços prestados e seu grau de confiança e interação com a marca.

Tal estratégia deverá considerar as limitações da organização, assim como suas forças e fraquezas, simultaneamente com os fatores externos e o momento socioeconômico atual.

Para tal, são propostos os objetivos a seguir:

- A perspectiva do consumidor sobre o serviço oferecido;
- Identificar os principais desafios e entraves organizacionais;
- Principais canais de comunicação com o consumidor;
- Como construir uma relação de confiança com o cliente;

1.2. Delimitação do estudo

Para essa pesquisa, foram utilizadas informações primárias a respeito da Auto Center 101 e dados secundários extraídos de fontes relevantes que relatem a situação do mercado automotivo e de autopeças no município do Rio de Janeiro.

As informações a respeito da empresa estudada foram coletadas a partir de entrevistas realizadas durante o primeiro semestre de 2020. Contemplando as perspectivas de clientes, colaboradores; gerência, especialistas do setor e potenciais clientes.

1.3.Relevância do estudo

Comportamento do consumidor é o extenso processo realizado por um indivíduo ou grupo que seleciona, utiliza e descarta um produto, serviço, ideias ou experiência que busca satisfazer uma necessidade ou desejo. Este processo é dividido em pré-compra; compra e pós-compra. (Solomon, 2016)

Portanto, a decisão final do indivíduo ou grupo depende de como sua atitude é formada ou modificada (pré-compra), como os fatores situacionais no momento da compra influenciam (compra) e se a compra realizada o satisfaz e voltará a repetir a ação (pós-compra).

Este estudo possui relevância para a Auto Center 101, empresas do setor e demais integrantes do mercado de autopeças e serviços automotivos. Nesse contexto, buscou-se compreender a relevância do marketing e as ações de comunicação, e como a organização pode explorar as diversas formas de diferenciação frente sua concorrência.

Além de analisar como as mudanças advindas da revolução tecnológica, e o uso de mídias sociais modificaram os hábitos de compra e a percepção do consumidor sobre as organizações. Explorando esse novo modelo de forma positiva e agregadora para as organizações.

2. Contextualização

Através do capítulo de contextualização serão apresentados os dados referentes ao setor de atuação da companhia, a situação socioeconômica atual e os as mudanças no processo de compra e relação com os consumidores após a revolução digital.

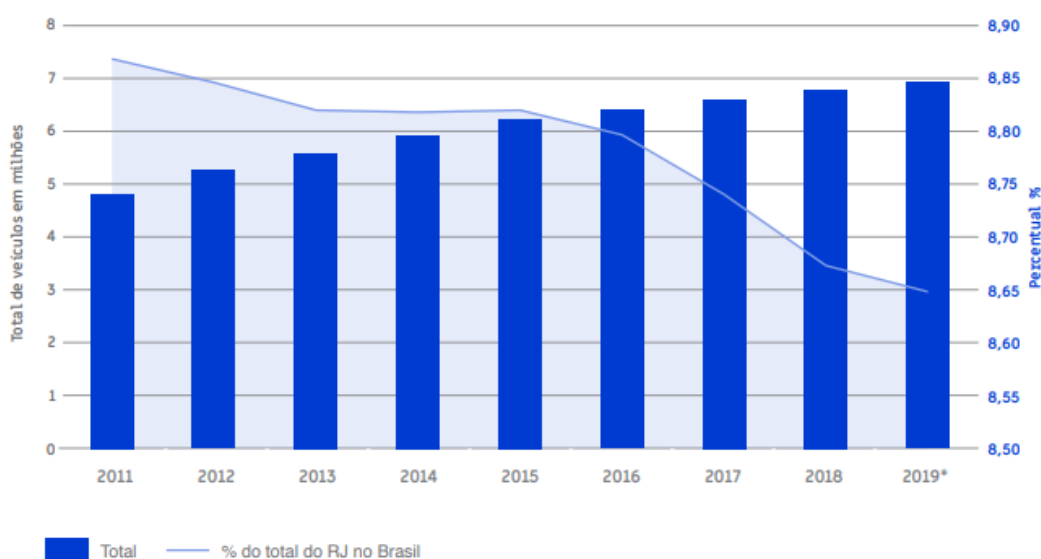
2.1. O setor de autopeças e reparação veicular no Brasil e no Rio de Janeiro

O setor de autopeças no Brasil é representado, principalmente, pelo Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS) e pela Associação Brasileira da Indústria de Autopeças (ABIPEÇAS). Segundo as entidades, o primeiro semestre de 2019 representou um aumento de 7% nas vendas, em comparação com o mesmo período do ano anterior. Este segmento está inserido como parte setor automotivo, que representa aproximadamente 22% do PIB industrial do país, segundo o Ministério da Economia.

Para uma melhor contextualização e representação dos dados para o contexto da organização estudada, serão usados os dados fornecidos pelo Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado do Rio de Janeiro (SINDIREPA) em conjunto com a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), através do Anuário da Indústria de Reparação Automotiva 2019 (SINDIREPA, 2019).

Conforme o Gráfico 1 abaixo, o Rio de Janeiro possui uma frota de 6.831.646 veículos, e apresenta um crescimento anual desde de 2011, onde no período de 2018 para 2019 este aumento foi de 4,69%.

Gráfico 1 - - Evolução da frota no Rio de Janeiro

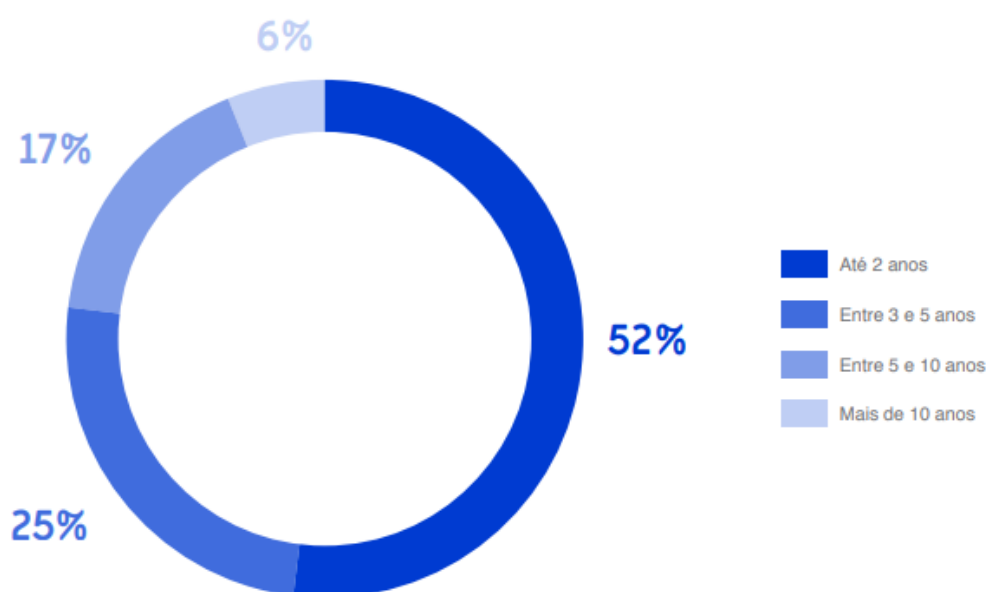


Fonte: Ministério da Infraestrutura, DENATRAN (SINDIREPA, 2019)

O Gráfico 2 representa a idade da frota de veículos do estado e sua taxa de renovação. Metade da frota possui pelo menos 2 anos ou mais de uso e circulação, representando um grande mercado consumidor, de mais de três milhões de veículos a serem atendidos pelas empresas de reparação.

Adota-se o critério de analisar veículos com apenas dois anos ou mais de fabricação, pois veículos novos e semi-novos estão no período de garantia de fábrica. Sendo cobertos pelos serviços oferecidos pelas montadoras e concenssionárias.

Gráfico 2 – Idade da frota no Estado do Rio de Janeiro



Fonte: Ministério da Infraestrutura, DENATRAN (SINDIREPA, 2019)

A seguir, a Tabela 1 divide a frota total do estado pelos municípios, 2.863.827 veículos no Rio de Janeiro. Como a empresa estudada apenas atende o mercado de automóveis, será utilizada a mesma proporção fornecida para os números gerais do Estado, sendo assim, o número total de automóveis considerados para o Município do Rio de Janeiro é de 1.916.787 unidades.

Relacionando este número aos dados do Gráfico 2, onde veículos com dois anos ou mais representam 48%, chega-se ao número final de 920.057. Este número pode ser considerado como a representação do mercado consumidor possível para a organização estudada.

Tabela 1 – Frota do Estado do Rio de Janeiro por município

MUNICÍPIOS	POPULAÇÃO		FROTA VEÍCULOS 2018		FROTA VEÍCULOS 2019*	
	CENSO 2010	% DO RJ	POR MUNICÍPIO	PER CAPTA*	POR MUNICÍPIO	PER CAPTA*
Rio de Janeiro	6.320.446	39,5%	2.827.516,0	0,45	2.863.827,0	0,45
São Gonçalo	999.728	6,3%	311.441,0	0,31	316.777,0	0,32
Duque de Caxias	855.048	5,3%	276.685,0	0,32	281.892,0	0,33
Nova Iguaçu	796.257	5,0%	255.280,0	0,32	260.518,0	0,33
Niterói	487.562	3,0%	268.251,0	0,55	270.522,0	0,55
Belford Roxo	469.332	2,9%	112.060,0	0,24	114.472,0	0,24
Campos dos Goytacazes	463.731	2,9%	219.673,0	0,47	222.370,0	0,48
São João de Meriti	458.673	2,9%	146.661,0	0,32	150.281,0	0,33
Petrópolis	295.917	1,9%	161.741,0	0,55	164.480,0	0,56
Volta Redonda	257.803	1,6%	137.147,0	0,53	132.835,0	0,52
Magé	227.322	1,4%	72.545,0	0,32	74.162,0	0,33
Itaboraí	218.008	1,4%	84.888,0	0,39	86.523,0	0,40
Macaé	206.728	1,3%	111.227,0	0,54	112.505,0	0,54

Fonte: Ministério da Infraestrutura, DENATRAN (SINDIREPA, 2019)

2.2. A Internet como canal de marketing e venda

Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020) o setor tinha uma previsão de crescimento de 18% em 2020, seguido de um crescimento médio de 14,6% para os três anos seguintes. Previsões estas realizadas antes do setor ser impactado pela crise do Coronavírus. Entretanto, estes números reforçam a mudança global que já vem ocorrendo desde dos primeiros anos da revolução digital, onde os canais digitais passaram a ganhar destaque como novos meios de venda e comunicação entre empresas e consumidores.

Hoje, este canal e suas inúmeras ferramentas são o presente e o futuro das organizações. Criando um movimento de novas tendências, que obrigam as empresas a se alinharem, inclusive já sendo analisado por alguns como algo obrigatório, deixando de ser um fator de diferenciação.

A plataforma Think With Google, uma espécie de blog com dicas e artigos criados pela equipe interna do google em 2019, destacou as principais tendências para os próximos anos em termos de marketing digital. Como a criação de *omnichannels*; aprimoramento da experiência *mobile*; uso de *chatbots*; serviços por voz; realidade aumentada e *data-driven*.

Todas as ferramentas, atuais ou futuras, possuem o propósito principal de melhorar e personalizar a experiência do consumidor. Seja

em seu primeiro contato com a marca, ainda como parte do público-alvo, ou no momento da compra ou até mesmo do pós-compra.

As empresas podem ser divididas em três grupos, onde o primeiro é composto pela “inovadoras”, aquelas que estão a frente e são as pioneiras no lançamento de novas ferramentas ou estratégias. O Segundo, composto pela grande maioria, que passam a utilizar as novas tecnologias quando estas já estão mais difundidas. Isso se deve muito pela capacidade de investimento disponível, que não permite o desenvolvimento e pesquisa, assumindo a estratégia de aguardar pela aceitação do público consumidor e pelo barateamento dos custos de implantação.

O último grupo é formado pelas empresas que não adotam as novas ferramentas. Para estas, a tendência é a perda de espaço e contato com o seu consumidor, resultando na diminuição das vendas e de faturamento. A longo prazo, o destino de uma empresa deste grupo não costuma ser promissor.

3. Diagnóstico da situação

Neste capítulo serão apresentadas as informações internas referentes à organização alvo do estudo. A partir desse diagnóstico, será possível realizar uma comparação mais direta com o mercado e posteriormente identificar os pontos de melhoria.

3.1. Localização e ambiente

A única unidade em operação da Auto Center 101 atualmente está situada no bairro de Botafogo, na Zona Sul da cidade. Segundo o último censo realizado pelo (IBGE,2010), a região da Zona e Sul e Centro possuía 1.303.785 habitantes com renda per capita de R\$ 3.014,00, caracterizando como um bairro de classe alta.

O bairro de Botafogo possui localização privilegiada, sendo de fácil acesso para toda a região da Zona Sul e Centro, além de algumas áreas da Zona Oeste e Zona Norte. A região onde está inserida a Auto Center 101 é uma zona tradicional de lojas de autopeças e serviços automotivos, sendo conhecida como um polo para este tipo de atividade, atraindo muitos consumidores.

A Loja se destaca da concorrência pelo seu tamanho e seu amplo portfólio de serviços. Diferentemente da maior parte de seus concorrentes, que possuem espaços limitados e especializados em apenas um tipo de serviço automotivo, como por exemplo pintura; mecânica; embelezamento estético; borracharia ou capotaria.

Quanto ao espaço físico do estabelecimento, considerado amplo e com capacidade para atender entre 10 a 12 veículos simultaneamente, não possui um local apropriado para os clientes, como uma sala de espera ou recepção. Além de ter um aspecto um tanto quanto antigo, em função de não ter recebido grandes reformas nos últimos anos, e por vezes uma aparência de sujo, devido aos materiais utilizados no processo. Um ambiente físico típico do conhecimento popular de o que seria uma oficina mecânica de anos atrás.

Outra peculiaridade da loja, são seus estoques, principalmente de escapamentos e peças do sistema de exaustão pendurados ao longo das

paredes da loja. Ao mesmo tempo que essa é considerada uma “marca registrada” e possa ajudar na identidade e até mesmo na identificação do estabelecimento em meio a concorrência local. Tal fato é outro fator que não ajuda na limpeza do ambiente, pois acumula muita poeira e sujeira.



Figura 3 – Visão interna da 1ª metade da loja



Figura 4 - Visão interna da 2ª metade da loja

3.2. Desempenho e indicadores financeiros

A Auto Center 101 é uma companhia inscrita no Simples Nacional e, portanto, não possui obrigatoriedade legal de apresentar relatórios contábeis padronizados. Como forma de controle e visualização da situação de sua situação contábil, é utilizado um relatório simples de receitas e despesas.

Utilizando os relatórios anuais dos últimos três anos, buscaremos entender a situação financeira atual da companhia a fim de identificar o poder de investimento disponível para uso nas recomendações finais a serem feitas a organização.

Primeiramente, iremos analisar os custos e despesas presentes na operação. No Gráfico 3 pode-se verificar as principais contas, assim como a tendência ao longo do período. Percebe-se uma diminuição significativa das três principais contas: compra de mercadoria; despesas com pessoal e despesas administrativas, resultando em uma redução ano a ano das despesas totais. Em 2019 o total foi de R\$ 416.236,02, frente ao total de R\$ 548.402,54 de 2017, representando uma redução de 24,10% ao longo do período.

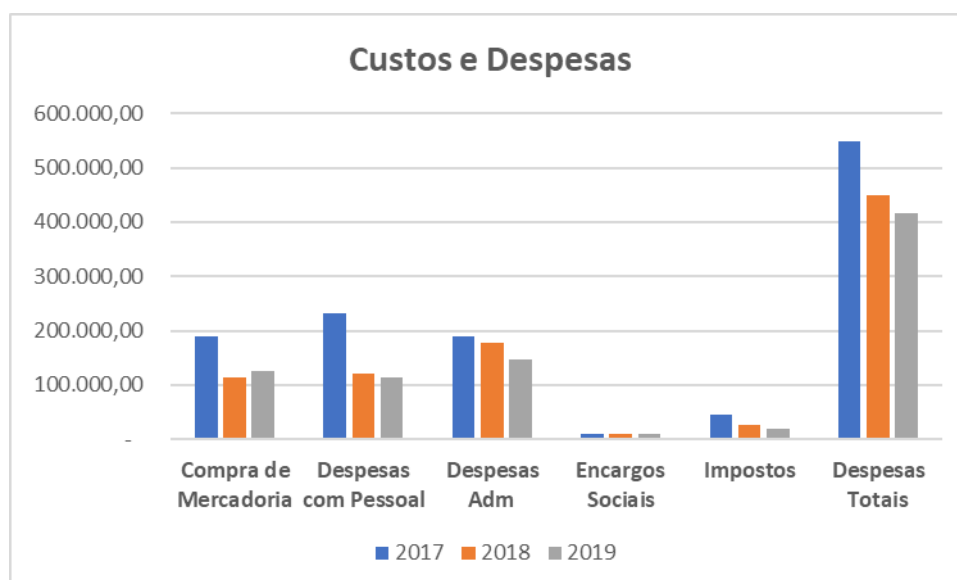


Gráfico 3 – Custos e despesas

Fonte: Própria

Para o mesmo período, a companhia apresentou as seguintes receitas anuais: R\$ 668.488,99 em 2017; R\$ 455.258,29 em 2018 e R\$ 374.683,80 em 2019. Assim como visualizado com os custos e despesas, houve significativa redução da receita anual. Entre 2017 e 2019 a queda foi de 43,95%.

Esta queda brusca de débitos e créditos indica que a companhia está sofrendo uma redução das atividades econômicas. Além da redução do nível de produção, em 2019 a empresa vivenciou a pior situação dentro do período, onde os custos e despesas totais superaram o nível de receita.

Com isso, em 2019 a Auto Center 101 fechou o ano de forma negativa, conforme demonstra o Gráfico 4.

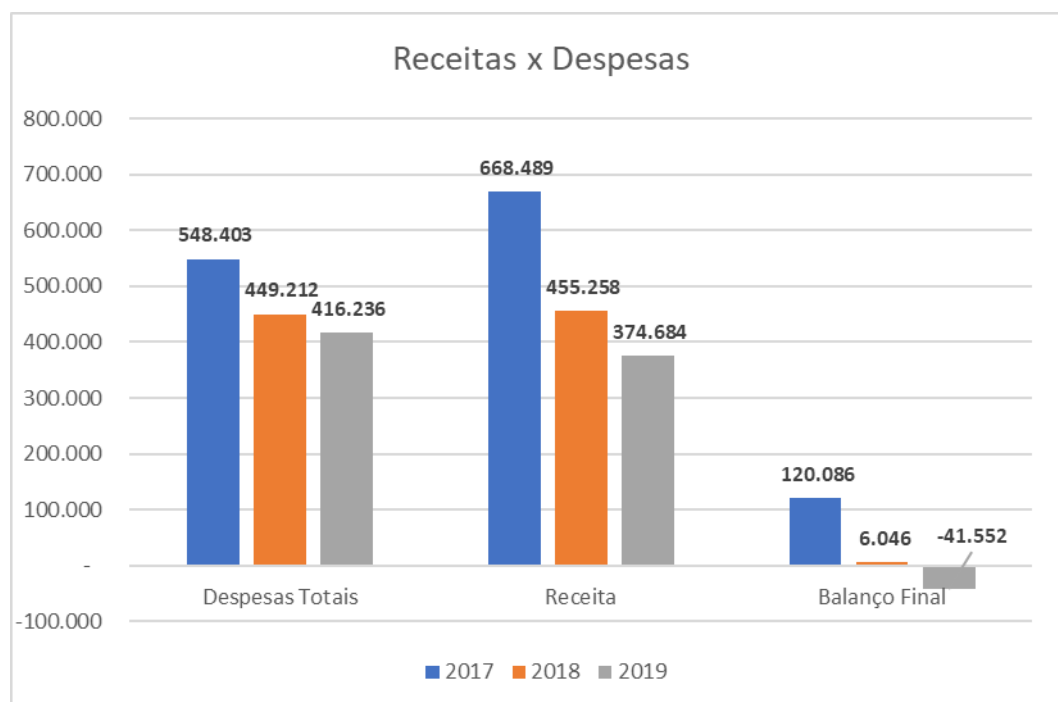


Gráfico 4 – Receitas x Despesas

Fonte: Própria

3.3.Marketing e redes sociais

A Auto Center 101, durante toda sua operação teve um histórico de baixo investimento em marketing, sendo o boca a boca o principal meio de divulgação utilizado pela empresa. Segundo (Solomon, 2016), este processo costuma ter maior influência sobre os consumidores do que

propagandas formais, pois apresentam a experiência passada de um consumidor, transmitindo mais confiança e credibilidade. Entretanto, este processo é falho, pois depende da ação de terceiros, além de poder agir de forma negativa. Afinal, tudo depende da experiência daquele cliente em específico e como ele avalia o serviço de forma geral.

Utilizando o conceito de Mix de Marketing (Kotler & Keller, 2006), posteriormente aprimorado por Neil Borden, criando um conjunto de sete variáveis que compõem o marketing de serviços. Analisando a empresa através dos “7 P’s”, temos as seguintes conclusões:

- **Produto:** Este item engloba os produtos e serviços ofertados e possui grande importância para a organização. Primando sempre por uma qualidade superior à apresentada pela concorrência, criando uma exigência interna alta e considerado como fator de diferenciação;
- **Preço:** Por vezes mais elevado do que os praticados pelo restante do mercado local, porém é essencial para a estratégia de se diferenciar através da qualidade final dos serviços. Outro fator está relacionado à concorrência desleal, que pratica preços mais baixos por não cumprir com todas as suas obrigações organizacionais;
- **Praça:** Utilização apenas do ponto físico com boa localização. Mas poderia ser impulsionado se fosse combinado com outros “P’s”. A organização não utiliza qualquer tipo de praça virtual, seja para venda ou para divulgação da marca;
- **Promoção:** Não existe estratégia de promoção por parte da organização. Esta é feita através da rede de clientes pela boca a boca;
- **Prova física:** Conforme evidenciado no item 3.1. não existe estratégia para esse “P”. Por vezes pode ser considerado um ponto negativo para a organização, reduzindo a atratividade da loja para novos clientes;

- Processos: A companhia possui processos bem definidos, porém de forma informal. Não há qualquer tipo de treinamento ou atualização dos processos; e
- Pessoas: Tão importante quanto o produto, a equipe da Auto Center 101 é considerada uma das principais forças da organização, seja pelo profissionalismo nos serviços prestados ou na tratativa com os clientes. Tornando-se um diferencial ao final de todo o processo e principalmente na perspectiva dos clientes.

4. Pesquisa de Campo

Neste capítulo serão apresentadas as entrevistas realizadas durante a fase de pesquisa de campo, com: clientes, gestor, colaboradores, especialistas do setor e membros do mercado consumidor.

4.1. Entrevista com Clientes

As pesquisas com os clientes da Auto Center 101 foram realizadas por meio de questionários individuais, com objetivo de identificar o perfil e as preferências de consumo e nível de atendimento.

Com isso, buscou-se compreender os diferenciais competitivos da organização e os itens a serem revistos e reavaliados, com base nas experiências de clientes ativos.

4.1.1. Entrevista com Cliente 1

Heitor Vignoli de 52 anos é cliente da Auto Center 101 há aproximadamente 13 anos. Segundo o entrevistado, possui “confiança total” nos funcionários e na administração, pois sempre prezam pela transparência e forma correta de agir. Além da competência nos diagnósticos e execução dos serviços aliado ao fator preço e as facilidades de pagamento.

O tratamento prestado durante os serviços e a disposição em ajudar é considerado outro diferencial para Heitor. *“Se eventualmente não dispuserem de equipamento para algum serviço específico, existem parcerias com outras oficinas locais que resolvem”.*

Antes de se tornar cliente efetivo da loja, costumava realizar pesquisas de comparação de preço e qualidade em outros locais e também através da internet. Este deixou de ser um hábito, pois procura diretamente a Auto Center 101, além de recomendá-la a outras pessoas.

A loja agrada por sua boa localização, em uma área central da zona sul, porém a falta de uma “Área de Espera” onde o cliente possa aguardar com algum conforto enquanto aguarda a execução dos serviços deixa a

desejar. Principalmente no verão, onde o a temperatura ambiente da loja fica ainda mais elevada e chega a causar certo desconforto.

Quando perguntado sobre uma possível ampliação dos canais de comunicação, esta foi bem aceita.

“Opções de contato através de e-mail e/ou redes sociais são sempre bem-vindas, ainda mais nos tempos atuais, que exigem mais agilidade nas relações entre empresas e clientes”.

Suas preferências pessoais seriam *e-mail* e *WhatsApp*, com disposição para receber avisos; promoções além de conteúdos extras como dicas e curiosidades.

“Este tipo de conteúdo gera um estreitamento do relacionamento cliente-oficina, deixando o nome da oficina sempre vivo na cabeça. Este tipo de conteúdo pode ser ainda mais interessante para os casos de clientes novos ou recém-chegados”.

4.1.2. Entrevista com Cliente 2

Patrícia Peres de 40 anos é cliente da loja há 7 anos. Após algumas péssimas experiências em outros estabelecimentos, principalmente quanto ao quesito atendimento, como falta de paciência e respeito por parte dos funcionários e até mesmo “deboche”.

Segundo a entrevistada, na Auto Center 101 foi exatamente o oposto. Sempre com um ótimo atendimento e apresentação de opções variadas, aliado a qualidade excelente dos produtos e serviços, a cliente diz ter “confiança total” na empresa. Costuma indicar o estabelecimento para conhecidos, principalmente para mulheres, em função do respeito e do trato da equipe com o cliente.

Mesmo tendo uma ótima relação, Patrícia ainda mantém o hábito de realizar cotações e busca por preços em outras lojas ou através da internet. Porém, *“sempre acabo fazendo na Auto Center”*. Mesmo já tendo conseguido valores inferiores, são em locais distantes ou que não foram capazes de transmitir a mesma confiança.

A cliente se mostrou aberta a contatos por meio de redes sociais ou *e-mail*, mas não forneceu suas preferências ou sugestões.

4.1.3. Entrevista com Cliente 3

Bruna Simões, 26 anos e aproximadamente três como cliente da Auto Center 101. Conheceu a empresa através de indicação e depois de realizar os primeiros serviços, passou a utilizá-la como opção número um. Deixou de fazer comparações com outras lojas, apenas verifica o valor das peças através da internet, para verificar a compatibilidade com os preços do mercado.

Demonstra grande confiança na equipe e na organização, pois sempre cumprem com os orçamentos prévios, sem surpresas ou gastos extras. Além do que, tudo o que precisa ser feito é detalhadamente explicado, e o serviço só é iniciado após a autorização da cliente. Algumas vezes mais de uma opção é oferecida, ficando a critério do cliente a escolha, conforme sua necessidade e recursos.

Para Bruna, o espaço físico da loja precisa de melhorias. A falta de um local mais limpo e organizado para o cliente esperar e realizar as operações de pagamento. A entrada e saída da loja as vezes é um pouco conturbada, por conta da rua movimentada em que fica situada, porém este problema é reduzido devido a ajuda e atenção prestada pelos funcionários durante as manobras.

Apesar de acreditar que uma maior interação e divulgação dos serviços e resultados via internet traga benefícios para a loja, não se considera o público alvo deste tipo de conteúdo.

4.1.4. Entrevista com Cliente 4

George Rodrigues, 72 anos e 10 anos como cliente da Auto Center 101, considera-se um cliente conservador e não costuma mudar de prestador de serviços, salvo eventuais emergências. Entretanto, antes de se tornar cliente da loja, costumava sofrer com uma alta rotação de estabelecimentos em função de experiências ruins.

Sua confiança nos serviços prestados pela Auto Center 101 foi crescendo gradativamente, em função da qualidade e respeito aos prazos estabelecidos. Os preços praticados e facilidade de pagamento, também

contribuíram ao longo do tempo para a fidelização. Adicionalmente, George ainda citou outros pontos positivos como diferenciais da Auto Center 101: Uso de equipamentos e peças de procedência e com certificação; paciência e disponibilidade para explicar os problemas identificados e as possíveis formas de correção.

Quanto ao local do estabelecimento, possui uma logística fácil, situado próximo a sua residência e com acesso fácil e seguro, e mesmo estando situado em uma região com muita concorrência, para quem trabalha de forma correta pode ser algo muito bom, pois sempre existe potenciais clientes rondando a região. Segundo George, o desafio é ser notado em meio aos demais.

Sobre o ambiente interno, George avalia-o como consideravelmente espaçoso e razoavelmente limpo, porém as peças que ficam expostas podem incomodar certos clientes e podem passar uma visão não muito convidativa. A falta de uma sala de espera também pode ser um incômodo para aqueles que estão aguardando a realização de um serviço mais rápido.

Sobre abordagens e interações via canais virtuais, George não se considera pertencente a esse grupo e seria um pouco indiferente, porém ressalta que esta é uma ação que precisa ser cuidadosamente estudada. Dependendo do tipo de abordagem ela pode ser uma surpresa positiva e fomentar a relação com os clientes, contudo, existe o outro lado da faca, se feita de forma incorreta ou excessiva, pode acabar irritando a pessoa. Mesmo achando que não se encaixa nesse tipo de cliente, admite que a internet pode ser uma ótima ferramenta para quem sabe usar com sabedoria.

4.1.5. Entrevista com Cliente 5

Marco Antônio Solé morador da Barra da Tijuca, é cliente da Auto Center 101 há 15 anos. Ao longo deste período, já realizou diversos serviços de diferentes espécies, de pequenos reparos à pintura total do veículo. O atendimento e a confiança transmitida por toda a equipe são o diferencial para Marco, além da diversidade de serviços oferecidos.

Apesar da loja estar situada em um local de fácil acesso e nunca ter apresentado problemas para deixar o veículo no momento da chegada, o espaço físico foi alvo de críticas: *“Não há um espaço para recepção ou espera em casos de serviços mais curtos”*.

Marco acredita que a criação de um site para a empresa é de extrema importância para destacá-la e criar diferenciação dos seus concorrentes. As redes sociais também são importantes, mas devem estar relacionadas com o site, com este tendo um papel central.

A criação de páginas em mídias como *Facebook; Instagram e Youtube* foram as sugestões dadas pelo entrevistado para a criação de conteúdo e aproximação com novos clientes. Mas estes devem ser bem pensados e trabalhados, para prender a atenção e gerar valor.

O uso do *WhatsApp* e e-mail podem ser atribuídos para uso com clientes, como forma de acompanhamento preventivo de manutenções e divulgação de promoções, ou durante a execução de serviços. Porém, precisa ser algo mais direcionado para o cliente específico, pois se ele não estiver precisando ou não for compatível com seu perfil pode ser inútil ou até mesmo irrita-lo.

Por fim, o cliente informou que dada à confiança que já possui na empresa, não costuma fazer pesquisas em outros locais ou pela internet, mas acredita que essas questões podem ser importantes para outros consumidores não tão “fiéis”.

4.2. Entrevista com Gestão e Colaboradores

Assim como realizado com os clientes, as entrevistas com os colaboradores e gestor se deram de forma individual e com abertura para que pudesse expor suas opiniões da forma que melhor desejasse. Foram entrevistados o sócio proprietário e dois funcionários do setor de mecânica.

Estas entrevistas visaram identificar como a organização se enxerga e suas expectativas frente aos novos desafios e oportunidades, assim como uma autorreflexão sobre o que poderia ser realizado, dado as limitações da organização.

4.2.1. Entrevista com Humberto Ferreira

Humberto Ferreira, imigrante português, é o atual sócio majoritário da Auto Center 101. Chegou ao Brasil com 19 anos e de imediato iniciou no ramo automotivo como eletricista de automóveis. Sua primeira atuação foi na oficina de seu irmão mais velho, que já estava estabelecido no Brasil há alguns anos e possuía seu próprio negócio.

Após anos trabalhando ao lado do irmão, Humberto decidiu seguir seu próprio rumo e abriu sua primeira oficina. Se ainda tivesse em operação, esta teria 45 anos aproximadamente.

10 anos depois, abriu sua segunda unidade, onde é atualmente a sede da Auto Center 101 em Botafogo. A atual Auto Center 101 iniciou suas atividades com o que hoje representa metade de seu espaço físico, realizando a expansão anos depois.

Aos olhos de Humberto existem dois grandes diferenciais da empresa para seus concorrentes próximos, a primeira seria a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente.

O segundo é o enorme estoque que a empresa possui, com peças possíveis de atender todos os veículos que são fabricados no Brasil e outros modelos importados.

Este grande estoque é facilmente evidenciado ao longo da área de prestação de serviço, ficando a mostra e de fácil visualização inclusive de fora do estabelecimento. A maior parte remete aos serviços relacionados ao sistema de escape dos veículos, por serem peças grandes e normalmente específicas e variando de acordo com a marca; modelo; ano e motorização do veículo.

Seus concorrentes possuem estoques bem menores e trabalham com fabricantes de qualidade inferior. Segundo Humberto, esta estratégia de seus concorrentes não é eficaz e já resultou no fechamento de duas delas, diminuindo a competição local por este tipo de serviço para apenas três estabelecimentos.

Perguntado sobre o que modificaria na loja se tivesse os recursos necessários, Humberto cogitou uma expansão da carteira de produtos.

Adicionando serviços de borracharia e alinhamento de rodas. Segundo ele, o espaço hoje ocioso da loja permitiria essa inclusão. Sobre a equipe em si, não mencionou alterações significativas e também não indicou possíveis especializações para os funcionários.

Com relação ao número de clientes, demonstrou bastante preocupação e informou que nos últimos anos os números vêm caindo cada vez mais. Relembrando o início da companhia, disse que para determinado tipo de serviço precisava-se de 3 ou 4 funcionários para atender a demanda, hoje um é suficiente e ainda existe ociosidade.

Em sua opinião essa redução se deu principalmente pela modernização da frota de veículos, onde exige uma manutenção com periodicidade mais estendida, e ainda ação das fabricantes em ações de garantias prolongadas. Outro ponto foi o aumento da concorrência, fazendo com que a demanda de serviços se dispersasse mais.

Esta concorrência que por muitas vezes foi descrita como desleal, pois são lojas que não estão em acordo com todas as suas obrigações, onde algumas não possuem sequer licença de atuação no ramo. A partir disto, praticam preços mais baixos, que para um certo tipo de consumidor, é o que importa e os atrai. Este foi descrito como o maior desafio atual da organização.

Perguntado sobre como acredita ser a melhor forma de atrair novos clientes, o uso de “propagandas” foi a resposta imediata, porém sem entrar em detalhes ou especificar estratégias e canais. Evidenciando que a organização não possui um plano para tal.

Outra opção seria realizar uma grande reforma no espaço físico da loja, entretanto foram citados os problemas relacionados a essa opção. Como a loja possui contrato de aluguel, Humberto acredita que ao investir em uma reforma automaticamente causaria uma reação no locatário, aumentando o valor do aluguel do espaço. Pois, uma reforma significativa resultaria em um comprometimento de longo prazo com o espaço.

Sobre um espaço destinado aos clientes, principalmente enquanto aguardam a realização do serviço, Humberto acredita que teria pouca utilidade. *“Os serviços são realizados de forma rápida, ou então o cliente*

apenas deixa o veículo e volta para buscar outro dia”. Também, acredita que não há um espaço físico adequado para tal serventia.

4.2.2. Entrevista com Daniel de Souza

Daniel é mecânico com 21 anos de experiência, iniciou sua vida profissional diretamente na Auto Center 101. Se afastou da organização por um breve período em que retornou para sua cidade natal, mas desde de que voltou a residir no Rio de Janeiro, já completa 10 anos ininterruptos junto à organização.

Durante suas duas passagens, nunca recebeu um treinamento formal de técnicas de venda ou relacionamento com o cliente, seus conhecimentos foram sendo adquiridos ao longo do tempo e de forma prática, principalmente com o suporte do Sr. Humberto e outros funcionários mais experientes.

Para o colaborador, a qualidade dos serviços prestados é o grande diferencial da loja, principalmente em comparação com as outras lojas presentes na região. Automaticamente esta qualidade se torna o motivo de retorno e também de indicações por parte dos clientes.

Segundo Daniel a empresa não investe nada em propaganda. O nome da empresa foi e ainda é formado através da rede formada pelos próprios clientes e suas ações informais de divulgação e indicação.

Quando perguntado se teria alguma mudança a ser sugerida para a gerência, a partir de um olhar de funcionário, o colaborador não soube identificar algo latente. Em sua resposta ele considerou que os muitos anos de convívio da equipe e o clima “leve” permitiam que os funcionários realizassem suas atividades de forma tranquila e com confiança.

De forma oposta e solicitado a pensar como um cliente, Daniel acredita que a qualidade e forma de atendimento resulta em uma boa relação de confiança com a maioria dos clientes. Mesmo nos casos em que o cliente permanece relutante, a equipe sempre tenta se mostrar disponível a sanar dúvidas e aberta a negociações, na tentativa de convencer e tranquilizar o cliente.

O espaço físico foi levemente citado como uma possível questão. A loja possui um processo onde o cliente só é avisado quando o serviço está totalmente finalizado, afim de evitar transtornos, porém em casos de serviços mais rápidos, muitos clientes optam por se isentarem da loja por não haver um espaço físico propício para a espera.

Daniel acredita ser possível aumentar o número de clientes, e para isso deve ser desenvolvida uma estratégia de divulgação, com foco na apresentação dos resultados obtidos em serviços realizados.

A internet seria a melhor forma, mas admitiu que é uma ferramenta que não recebe estímulo de uso por parte da gerência, e hoje, não existe em seu quadro de funcionários alguém que saiba realizar esse tipo de operação.

Mesmo já tendo um público criado a partir das indicações, Daniel acredita que é possível atrair clientes de fora desse ciclo e admite já ter visto outras empresas do ramo adotando esse tipo de estratégia. Como a empresa não possui qualquer tipo de entrada digital, hoje a internet representa uma espécie de perda.

4.2.3. Entrevista com Juarez Caetano

Juarez é funcionário da Auto Center 101 há 17 anos e responsável pelos serviços de escapamentos e silenciosos. Seu primeiro contato com a organização foi na extinta unidade do Catete e posteriormente transferido para a loja de Botafogo. Com mais de 30 anos de experiência com serviços automotivos, tendo passado por outras quatro lojas do ramo antes da Auto Center 101.

Seu aprendizado foi na prática e com a ajuda de colegas e gestores. Não possui cursos técnicos ou treinamentos direcionados para o atendimento ao consumidor.

Como funcionário, o diferencial da organização é realizar suas atividades de forma correta e prezando por ter uma equipe fixa de funcionários, com todos regularizados e em acordo com as obrigações trabalhistas. Em experiências passadas, teve contato com organizações que não realizavam as mesmas práticas, o que causava uma certa

incerteza nos colaboradores e um clima hostil, entre os funcionários e com a gerência.

Juarez crê que o diferencial da loja para os clientes é a qualidade do serviço, já que o índice de retorno dos clientes é bastante alto. Perguntado sobre o que ele achava que causava a referida qualidade o colaborador citou os anos de casa. *“Todos aqui já têm muitos anos de casa e sabem como o Sr. Humberto e o cliente gosta do serviço feito.”*

Aliado a isso, a especialização dos funcionários também foi citada. *“Cada um tem sua função, o cliente chega e dependendo do tipo de serviço já sabemos quem é o responsável por atender e fazer”.*

Novamente citou as experiências em outras organizações como comparativo, onde em outros lugares todos eram espécie de “faz tudo”. Segundo Juarez, na Auto Center 101 como cada um é responsável por um tipo específico de serviço, essa especialização permite um foco melhor e até mesmo aprimorar as técnicas, mesmo que não haja um treinamento formal.

Sobre as possíveis mudanças a serem realizadas com o objetivo de trazer resultados positivos para a organização, foram citadas duas ideias, mas o próprio entrevistado acredita que não serão aceitas pela gerência. Ambas envolvem novos canais via internet. Sendo a primeira a divulgação da empresa através das redes sociais, mostrando o tipo de serviços realizados e seus resultados.

A segunda sugestão seria uma espécie de iniciação da empresa no *ecommerce*. Juarez acredita que a opção por um estoque grande, como é feito, é necessário devido a alta diferenciação de peças entre marcas e modelos, entretanto, existem algumas peças em estoque que não possuem saída.

“São peças específicas de carros que hoje em dia não se vê muito. Carros antigos, mais clássicos. Talvez anunciando na internet, podemos achar alguém que tenha esses carros e queira a peça, porque sem isso o dono nunca vai saber que temos peças para o carro dele”.

4.3.Entrevista com Especialista

As entrevistas a seguir realizadas com representantes do setor tem como principal intuito balizar as projeções do setor para os próximos anos e verificar como a organização estudada está inserida e seus pontos de convergência e divergência com o mercado.

4.3.1.Entrevista com Claudio Henrique Soares

Claudio possui 25 anos de experiência no setor automotivo, sendo 10 a frente de serviços de manutenção, especificamente suspensão e direção e o restante no segmento de venda de autopeças. Teve passagem por três organizações, sendo elas: Rio Drive Peças e Serviços Ltda. onde atuou como gerente comercial, Hidrauar Peças e Serviços Ltda. atuando na mesma função e CRA Componentes para Reparação Automotiva Ltda como diretor comercial.

Sua avaliação sobre os últimos cinco anos do setor não se mostrou positiva. Claudio acredita que os principais desafios não foram bem concluídos e o setor sofre muito com a falta de treinamento da mão de obra e investimentos para acompanhar a evolução da indústria automotiva, principalmente as inovações apresentadas pelas grandes marcas e montadoras.

A escassez de peças de qualidade ou então sua substituição por peças de origem duvidosa também é um problema.

“O mercado está inundado de peças chinesas e mão de obra de baixa qualidade, onde são economicamente interessantes e acabam por derrubar companhias, até mesmo de grande porte, nacionais ou com outras origens que já estavam estabelecidas no Brasil”.

Um terceiro fator seria a informalidade. Grande parte do setor, principalmente o de maior contato e atendimento ao consumidor final é informal e não existe qualquer tipo de fiscalização para garantir uma qualidade, comprometendo a competitividade do setor por um todo.

Para o futuro, em termos de condições de mercado, Claudio não vê muita mudança, já que seria necessário um incentivo do governo à produção nacional e um aumento da fiscalização sobre peças falsificadas

e as atividades informais. Entretanto, dificilmente será feito pois possivelmente resultaria em desemprego, uma medida que qualquer governante ou político rejeita.

A crise do Coronavírus ajudou a complicar uma situação que já estava difícil. Já nas primeiras semanas de distanciamento social e comércio fechado, parte do setor já enfrenta certa dificuldade financeira em função da redução da produção e faturamento. O segmento é inteiro voltado para a mobilidade e circulação de pessoas e veículos, com a quarentena, essa redução representará perdas que ainda não podem ser mensuradas. Infelizmente é um setor que em uma crise como essa não possui muitas alternativas.

Claudio aponta que antes mesmo da crise do Coronavírus, o setor já estava passando por mudanças significativas na forma de comercialização dos produtos. O que antes era formada por uma extensa cadeia, com fabricantes; distribuidores; autopeças e oficinas está se tornando um contato mais direto. Muitos fabricantes já buscam atingir o consumidor final de forma direta, principalmente através dos canais online.

Diante desta mudança, Claudio acredita que as empresas do setor, principalmente as “*B to C*”, devem focar na especialização. Seja no tipo de serviço ou por marca, se concentrando em um estoque menor de peças e com maior giro, assim como treinamentos e equipamentos especializados.

Treinamentos e capacitação também é um dos principais pontos negativos do setor. Os altos custos e encargos fazem com que se tenha uma grande rotatividade de trabalhadores e alta taxa de informalidade. Por isso os gestores não costumam investir na formação de seus colaboradores, fazendo com que se tenha cada vez menos mão de obra qualificada.

A má fama das empresas também é muito prejudicial para o mercado como um todo. É quase um senso comum se ter desconfiança com serviços automotivos, onde o cliente acredita que está sendo enganado pelo prestador. Claudio foi um, entre muitos, que abandonou a área de serviços devido essa desconfiança. Segundo ele, é um desafio

diário se provar honesto e competente em função de uma fama criada por outras empresas desleais.

“É um mercado muito específico e técnico, onde a maioria dos consumidores não entende sobre o produto que está comprando ou o serviço que precisa realizar, e acaba generalizando e rotulando todo o setor”.

Outro problema é a nova estratégia adotada pelas montadoras, oferecendo um serviço pós-compra mais completo, com um pacote de revisões já pré-definidas. De certa forma, isso supre a desconfiança do consumidor comum e sufoca ainda mais as reparadoras independentes.

A empresa de Claudio está tentando acompanhar essas mudanças do setor e modificando sua forma de atuação. A CRA é fabricante de peças de reparação e bombas hidráulicas, sua atuação se dava através de seus pontos de distribuição localizados nas principais capitais do país, atendendo lojas de autopeças e reparadores. Recentemente deram início as vendas online, através de canais como o Mercado Livre, afim de atender a demanda presente em regiões antes pouco exploradas e sem a presença de reparadores especializados.

Além das vendas online, os canais digitais também são utilizados para a veicular promoções e conteúdos para seus seguidores e clientes, assim como a tentativa de contato com potenciais clientes.

4.3.2. Entrevista com Sergio Fabiano

Sergio Fabiano, engenheiro mecânico, possui 25 anos de experiência no setor automotivo, tendo passado por diversos tipos de organizações, com propósitos distintos. Iniciou sua carreira através da atuação em uma oficina mecânica familiar e empresas de reparação. Sua principal passagem deu-se na Cesvi Brasil, centro de pesquisa e consultoria, tendo permanecido na organização por 13 anos. Obteve passagens profissionais por seguradoras e empresas especializadas em treinamentos para o setor automotivo, como a TTI Global, até por fim ser empregado na certificadora IQA, atual empregador.

A IQA é uma organização que visa examinar, estudar e certificar organizações, equipamentos e materiais do setor automotivo. Para as empresas de reparação e venda de autopeças existem diferentes tipos de certificações possíveis. Seus certificados provocam melhorias estruturais e organizacionais, com seus resultados evidentes e como forma de diferenciação para seu consumidor.

Segundo Sergio, o setor vinha se recuperando de um prolongado período de crise iniciada em 2015 e no final de 2019 começou a mostrar sinais de melhoras para os próximos períodos. Entretanto, com a crise criada por conta pandemia mundial, este cenário se inverteu. A primeira crise iniciada em 2015 teve dois momentos para o setor de reparação automotiva.

Inicialmente, em função da queda das vendas de veículos novos o setor apresentou um crescimento, pois representou um aumento da demanda por serviços de reparação. Devido ao prolongamento da crise e diminuição do poder de compra do consumidor, o setor também passou a ser afetado negativamente.

A rápida evolução das tecnologias empregadas nas fábricas e grandes montadoras também representou um desafio para o setor. As novas tecnologias agregadas em veículos novos passou a avançar mais rápido que o fluxo de informação e treinamento por parte dos reparadores, além de ter custos elevados de aquisição.

Para os próximos anos, mas ressaltando que a crise atual provavelmente irá impactar na velocidade da tendência, já que sua previsão para 2020 é uma retração de 37%, o principal desafio seria se familiarizar e ficar a par das tecnologias envolvidas na construção de veículos elétricos.

Em meio a pandemia o setor está operando com cerca 40% a 50% de seu volume normal, isto porque algumas parcelas estão sendo consideradas como serviços essenciais. Além da diminuição das atividades, uma grande parcela dos consumidores está evitando enviar seus veículos por questões médicas e de higiene, além das incertezas econômicas.

As empresas têm procurado nos últimos anos se adequar as novas necessidades dos clientes, porém ainda é um ponto de disparidade se comparado a outros mercados. Com isso, essa mudança já pode ser identificada como uma diferenciação por parte da organização que o fizer. Melhoria nos processos de atendimento; implantação de processos digitais e informatização dos processos são as principais opções, além da comunicação digital com os consumidores e sistema informativo em tempo real.

Diferentemente da opinião fornecida por Claudio, Sergio não crê que o setor possui uma má fama diante de seu mercado consumidor. Sua visão é de que esta gama de serviços integra os chamados “serviços essenciais” e são fundamentais para a manutenção da rede logística e meios de transporte. O que poderia ser melhorado seria o relacionamento e comunicação com os clientes.

4.4. Entrevista com Público-Alvo

As entrevistas com público alvo foram realizadas de forma online e através de questionário aberto, com 15 moradores da cidade do Rio de Janeiro e atuais clientes de lojas de autopeças e serviços automotivos.

O questionário teve por objetivo principal balizar as respostas dos atuais clientes da Auto Center 101 e verificar quais pontos de paridade e diferenciação a organização possui frente ao seu público alvo.

Dentre os entrevistados, 70% disseram já possuir uma loja ou prestador de confiança, onde dentro desse grupo específico, 76% disseram ter conhecido o local através de indicações de conhecidos. Sobre informações advindas de canais digitais, os entrevistados que se utilizam do meio costumam buscar principalmente para produtos, e 70% já adquiriram peças e acessórios através de lojas online.

Questionados sobre fontes de indicação, as respostas foram opostas para recomendações advindas de conhecidos ou através de mídias sociais. Enquanto a resposta de todos os entrevistados foi similar e possivelmente iriam utilizar serviços recomendados por amigos e parentes.

Por outro lado, empresas que se utilizam de marketing digital ou interação com seus clientes através de redes sociais, não possuem a certeza de conquistar um novo cliente. 70% dos entrevistados respondeu que as chances de utilizar os serviços de uma empresa que conheceu pela internet seria média ou baixa. Um dos entrevistados ainda complementou sua resposta da seguinte forma:

“Fotos bonitas e bom ferramental, qualquer empresa com dinheiro consegue fazer. Entregar qualidade no serviço e saber o que está fazendo é o diferencial”.

A confiança no serviço permanece sendo um grande diferencial no momento de escolha do cliente. Os canais digitais podem ser utilizados como ferramenta acessória, mas através das respostas, percebe-se que para este setor, não poder ser o único meio.

5. Análise

5.1. Consequências mercadológicas

Em 2020, a pandemia decretada pelo surgimento e disseminação do novo vírus COVID-19 (Coronavírus), resultou em uma grande crise mundial, assolando todos os países e setores socioeconômicos.

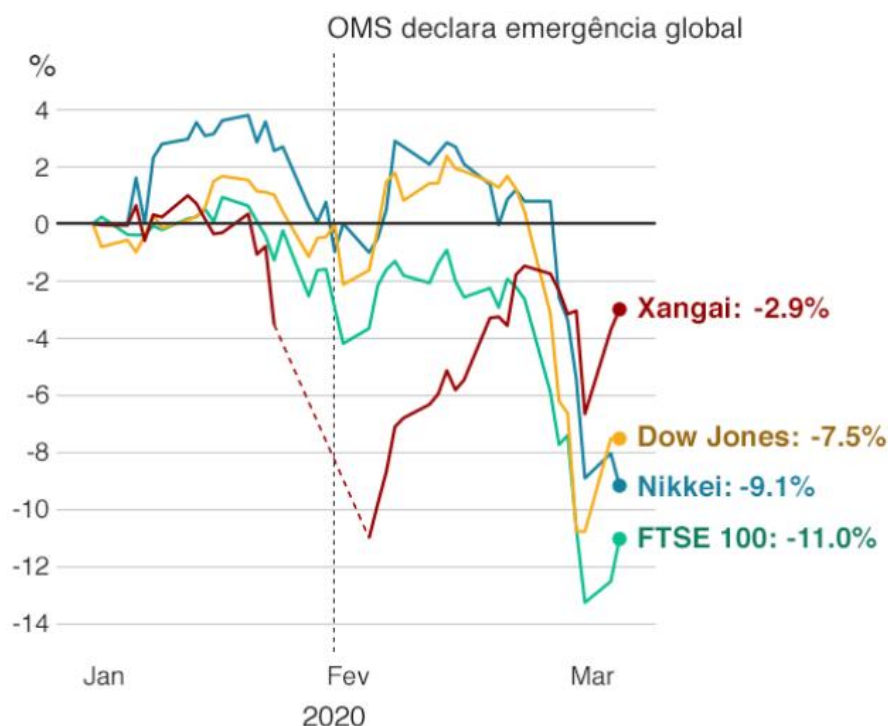
No Brasil, os primeiros casos foram confirmados no final de fevereiro, obrigando todas as esferas governamentais a iniciarem uma série de medidas para reduzir o contágio social. A principal delas foi a determinação de que apenas serviços essenciais pudessem continuar operando e obrigando o fechamento do comércio e empresas, assim como a redução dos transportes.

O objetivo do pacote de medidas foi de reduzir a interação social, diminuindo a velocidade de contágio do vírus, que mesmo assim, já contabilizava quase trinta mil mortes no Brasil ao final de maio. Entretanto, estas medidas tiveram como efeito colateral uma grave recessão econômica, onde ainda não é possível mensurar sua amplitude e extensão por completo.

Além da redução da produção e da atividade econômica em todos os setores da economia, as reações da bolsa ao cenário mundial, provocaram perdas que podem vir a levar anos para se recuperar. Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), as previsões para o crescimento econômico dos principais países sofreram fortes quedas e devem terminar 2020 no negativo, abaixo das porcentagens de 2019.

As bolsas em todo o mundo sofreram fortes quedas em curtos períodos de tempo, conforme o gráfico 5 abaixo. A IBOVESPA sofreu cinco *Circuit Breakers* em apenas duas semanas, intensificando ainda mais os impactos e ampliando os danos da crise econômica.

Gráfico 5 – Impacto do coronavírus nas principais bolsas mundiais



Fonte: BBC Brasil, 2020

Segundo a Nota Informativa emitida em 11 de março de 2020 pelo Ministério da Economia e a Secretaria Especial da Fazenda, a economia brasileira poderá ser afetada principalmente através dos seguintes canais: redução do nível de exportações; queda no preço das *commodities*; interrupção da cadeia produtiva de diversos setores; queda no preço de ativos e redução das condições financeiras e redução no fluxo de pessoas e mercadorias.

Como resultado destas quedas, as projeções realizadas para o PIB brasileiro em 2020 seriam de queda 0,10% a 0,66%, nos cenários mais otimista e pessimista respectivamente. Contudo, com o agravamento da crise e a manutenção das medidas que evitem interação social esses números podem ser revistos e indicarem retrações ainda mais fortes.

Tabela 2 – Possíveis cenários de impacto do coronavírus no PIB brasileiro em 2020 (em pontos percentuais – março 2020).

Choque na Produtividade Choque nos Termos de Troca			-0.2 pp no crescimento mundial			-0.4 pp no crescimento mundial			-0.6 pp no crescimento mundial		
			-	-0.25dp	-0.5dp	-	-0.25dp	-0.5dp	-	-0.25dp	-0.5dp
Ritmo de Recuperação dos Choques	Recuperação no 2T20	-5%	-0.10	-0.13	-0.17	-0.15	-0.18	-0.22	-0.20	-0.23	-0.27
		-10%	-0.14	-0.18	-0.22	-0.19	-0.23	-0.27	-0.24	-0.28	-0.32
		-15%	-0.19	-0.23	-0.26	-0.24	-0.28	-0.31	-0.29	-0.33	-0.36
	Recuperação parcial no 2T20 e total no 3T20	-5%	-0.13	-0.19	-0.24	-0.20	-0.26	-0.31	-0.27	-0.33	-0.38
		-10%	-0.20	-0.25	-0.31	-0.27	-0.32	-0.38	-0.34	-0.39	-0.45
		-15%	-0.26	-0.32	-0.37	-0.33	-0.39	-0.44	-0.40	-0.46	-0.51
	Recuperação apenas no 3T20	-5%	-0.17	-0.24	-0.31	-0.26	-0.33	-0.40	-0.35	-0.42	-0.49
		-10%	-0.26	-0.32	-0.39	-0.35	-0.41	-0.48	-0.44	-0.50	-0.57
		-15%	-0.34	-0.41	-0.48	-0.43	-0.50	-0.57	-0.52	-0.59	-0.66

Cenário Base: crescimento de 2,4% segundo projeções de Jan/2020.

Fonte: (Ministério da Economia, 2020)

5.2.Comportamento do Consumidor

Segundo (Solomon,2016), comportamento do consumidor é o processo contínuo e abrangente onde um indivíduo ou grupo selecionam, compram e utilizam certo produto ou serviço afim de satisfazer uma necessidade ou desejo. Cada pessoa realiza suas escolhas e ações de forma individualizada, entretanto normalmente existem similaridades entre o comportamento de indivíduos de um mesmo grupo ou dimensão.

Esse agrupamento é o primeiro passo no estudo à respeito do mercado consumidor de um produto ou serviço e seu comportamento. Aliado a teoria de Maslow, onde as necessidades dos consumidores são hierarquizadas de acordo com seu nível de prioridade, conforme Figura 5 abaixo.

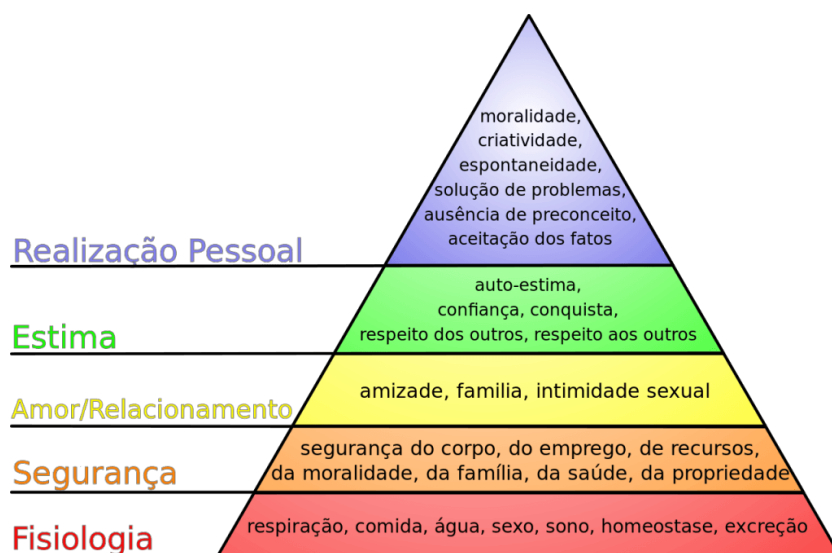


Figura 5 – Pirâmide de Necessidades de Maslow

Aplicando tais teorias a realidade da Auto Center 101, é possível descrever seu público consumidor e o nível de necessidade em que se encontram diante dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Para a organização estudada, as principais divisões demográficas seriam a de renda e classe social e a geográfica, porém não é um impedimento explorar outras como gênero; idade e estilo de vida como forma de diferenciação.

Com relação a pirâmide de Maslow, os serviços automotivos e autopeças podem estar presentes em dois níveis. O primeiro seria a “segurança”, onde os clientes procuram este tipo de serviço para aumentar a sensação de segurança e proteção com seu veículo. Ou seja, seriam os serviços de revisão ou reparos afim de evitar que o veículo corra o risco de apresentar problemas ou fadiga durante seu uso.

O segundo degrau seria o de “estima” ou “egocentrismo”, onde os serviços e peças desejadas pelo cliente são usados para satisfação pessoal. O veículo não possui um problema que impeça seu funcionamento de forma segura, mas seu proprietário deseja realizar mudanças para satisfazer uma realização pessoal ou *status*. Ambos os tipos de clientes podem ser atendidos pela Auto Center 101, entretanto deve-se identificar a motivação individual de cada um para uma abordagem adequada.

Analisando os resultados das pesquisas de campo com os clientes e público-alvo, fica evidente que para esse setor a etapa de tomada de

decisão é realizada majoritariamente de forma cognitiva. Os consumidores realizam pesquisas de mercado e comparam preços e condições, antes de prosseguirem para a compra, mesmo já tendo um certo conhecimento sobre o mercado.

Decisões tomadas de forma habitual ou afetiva podem ocorrer, mas são menos recorrentes e normalmente refletem uma relação consumidor-empresa já existente. Portanto, após o reconhecimento do problema ou necessidade, o comportamento habitual é a busca por informações e avaliação das alternativas antes da escolha de fato.

5.3.Experiência do serviço e ambiente físico

A experiência do cliente pode ser mensurada a partir de seu nível de satisfação com o serviço prestado, com este estando diretamente relacionado com os processos de compra e pós-compra. Como em sua maioria os serviços prestados pela empresa estudada também incluem a venda de produtos, esta avaliação sobre o momento de compra pode ser mascarada pelo pós.

Atualmente, a experiência durante a prestação do serviço e o espaço físico da Auto Center 101 são descritos como elementos que desagregam e não são compatíveis com a qualidade descrita pelos clientes sobre o atendimento da equipe ou qualidade do serviço final.

Conforme apresentado nas entrevistas, os clientes preferem se ausentar da loja durante a realização do serviço, indicando que a experiência no local não é minimamente aceita, atrapalhando ou impedindo a realização de estímulos junto ao cliente no ponto de venda.

A dimensão do espaço físico talvez seja o único fator positivo da Auto Center 101. A falta de um ambiente específico para a estadia de clientes e uma loja pouco arejada; limpa e até mesmo sem decoração podem ser fatores que contribuem para uma percepção ruim e uma sensação temporal maior por parte do cliente.

A atmosfera da loja não permite que o cliente tenha uma imersão completa sobre a complexidade dos serviços contribuindo para que ao final do processo, o valor agregado que a empresa busca inserir em seus

serviços não seja percebido. A Figura 6 apresenta a atual fachada da loja, demonstrando esta falta de preocupação e uso adequado do espaço físico disponível como fator de atratividade.



Figura 6 – Visão externa da fachada da loja completa

5.4.Fidelidade e relação com a concorrência

De forma oposta ao item anterior, a fidelidade dos clientes atuais pode ser descrita como a principal força da Auto Center 101. Seus consumidores possuem anos de relacionamento com a organização e experiência positiva, criando uma relação de fidelidade e confiança entre os elos.

Esta relação construída ao longo do tempo oferece uma espécie de segurança para a organização, pois não existe uma perda significativa de clientes para outros concorrentes. Além de ter uma rede de consumidores que atrai e agrega novas pessoas.

O desafio da Auto Center 101 nesse quesito é conseguir conquistar os possíveis clientes insatisfeitos com outras lojas ou que não possuem um prestador de serviços de confiança. Entretanto, atualmente a organização não possui uma estratégia ou investimento específico para essa finalidade.

Diante da queda significativa do número de clientes em função de fatores mercadológicos, e conseqüentemente a queda do faturamento anual, a organização não pode mais depender apenas da comunicação

boca a boca. Este tipo de estratégia, ou falta de uma, não possui mais o mesmo efeito que anos atrás permitia a organização ter um crescimento saudável sem investimento.

6. Proposta de solução

Após a análise detalhada das condições externas e internas da organização e os principais desafios e oportunidades, serão apresentadas a seguir as propostas de melhoria e diferenciação para a Auto Center 101.

6.1.Oportunidades de melhoria e estratégias de diferenciação

Diante das respostas obtidas com as entrevistas ficou evidente que a Auto Center 101 possui diversas forças, contudo não os explora de forma adequada, os tornando itens de diferenciação. Portanto, as sugestões aqui apresentadas terão como objetivos centrais o desenvolvimento da Auto Center 101 como marca e sua disseminação através do mercado e público-alvo.

A seguir, serão listadas, de forma individual, as principais estratégias para que a organização alcance os objetivos pretendidos a retome a médio prazo um nível de crescimento saudável.

6.1.1. Melhoria do espaço físico

A primeira sugestão remete a principal crítica realizada pelos atuais clientes da empresa, com diversos relatos negativos referentes a falta de importância dada ao espaço e a experiência do cliente dentro da loja. Através das entrevistas não foi possível verificar se este item é um possível motivo para a evasão e perda de clientes, porém, de todo modo pode-se afirmar que não é um item agregador.

Com isso, recomenda-se uma revitalização do espaço físico, sem a necessidade de grandes obras ou mudanças estruturais. Ações simples de pintura e reconstrução de áreas afetadas pelo tempo, somadas é uma nova política de limpeza periódica e melhor iluminação do ambiente já modificaram o local e a percepção do cliente.

Diferentemente do que a gestão afirmou, a loja possui um grande espaço livre, que hoje é ocupado de forma pouco proveitosa com estoque (parte dele não possui mais valor de mercado); ferramentas e

equipamentos sem uso; carcaças de veículos e outros itens acumulados sem utilidade aparente.

Portanto, a revitalização do espaço, citado anteriormente, aliado a diminuição do estoque, a ser abordado no item 6.1.2, possibilitariam o uso do espaço de forma mais eficiente. Além de liberar espaço para a prática das atividades finais, é possível a construção de uma sala de espera para os clientes.

Um ambiente exclusivo com iluminação e refrigeração adequada, com decoração e itens que diminuam a sensação de espera. Esta mudança alteraria a sensação do consumidor no local e abre a possibilidade de ofertar produtos e serviços extras. Como por exemplo, a exposição de produtos para embelezamento automotivo ou destinados ao cuidado preventivo dos componentes mecânicos.

Complementarmente, é necessária uma mudança externa da aparência da loja. Uma nova fachada e novo letreiro é essencial para que a imagem da marca se fortaleça e seja de fácil visibilidade para os clientes em potencial que costumam frequentar a região.

Desta forma a Auto Center 101 terá um ponto de vendas moderno e atrativo, sendo a primeira estratégia de diferenciação frente seus concorrentes locais.

6.1.2.Especialização

Lojas e oficinas “multitarefa” eram muito comuns durante as décadas de 80 e 90, mas vem perdendo espaço ao longo do Século XXI. Sua decadência deu espaço para os serviços especializados e o modelo “*just in time*”, que hoje já representam grande parcela do setor de reparação automotiva.

As especializações podem ocorrer de formas variadas, com a mais comum sendo a por tipo de serviço. A empresa possui um portfólio reduzido de serviços, porém os realiza com perfeição e possuem alta demanda. Outro formato é a especialização por marca ou origem. Diversas lojas só trabalham com veículos de uma única marca, país ou região.

Para a Auto Center 101 recomenda-se uma avaliação sobre os diversos serviços ofertados atualmente, em um esforço de redução da carteira, focando apenas nos mais rentáveis e importantes para a organização. Desta forma, tem-se uma redução dos custos fixos e investimentos em material e estoque.

Esta estratégia obrigará uma revisão sobre a política de estocagem, que hoje é considerado excessivo para a rotatividade que a loja possui. Historicamente o custo com mercadorias adquiridas é um dos principais fatores para um desempenho financeiro ruim da organização, pois as peças adquiridas ficam muito tempo no estoque antes de serem vendidas. Por vezes, o custo de compra somado ao custo de manutenção supera o valor de venda.

6.1.3.Fidelização e boca a boca

Durante seus anos de mercado a Auto Center 101 dependeu exclusivamente da comunicação boca a boca realizada por seus clientes, comprovando a qualidade de seus serviços e atendimento. Por mais que este tipo de ação, se realizada de forma agregadora, possa ser benéfica para a organização, a mesma não possui controle sobre os resultados.

Deste modo e como forma de tentar estimular tal prática, sugere-se um programa de fidelização de “mão dupla”. O novo cliente que realizar um serviço ou compra na loja em função da recomendação de um cliente já cadastrado ganhará uma porcentagem (5% a 10%) de desconto em seu pagamento se informar o cliente “indicador”. Este poderá ser checado através do sistema de controle de clientes a ser descrito no Item 6.2, através do CPF ou placa do veículo.

Da mesma forma, o cliente que realizou a indicação também ganhará um desconto no próximo serviço, com porcentagem menor ao do novo cliente. O cliente que completar 10 indicações concretas, ganhará um serviço pré-determinado inteiramente grátis.

Esta ação busca manter ativa a comunicação boca a boca, de forma estimulada, aumentando as chances de sucesso. Aliado há um controle organizacional sobre a atividade, pois desta forma, a Auto Center 101

poderá monitorar como ocorre sua rede de indicações; sua velocidade e sua eficácia na conquista de novos clientes.

6.2. Comunicação integrada

Conforme amplamente divulgado ao longo do estudo, atualmente a companhia em questão não possui qualquer tipo de estratégia de comunicação e marketing, criando uma defasagem entre a empresa e o mercado. Essa mudança será a mais importante e mais custosa para a organização, mas sem ela as estratégias listadas nos itens anteriores não conseguirão ter o desempenho e alcance possível. Esta mudança será além de tudo uma multiplicadora para as demais.

O fato da equipe atual não ter um responsável que saiba trabalhar com o novo formato de comunicação obrigará a contratação de serviços terceirizados constantes. A equipe da Auto Center 101 será responsável pelo controle e alimentação do sistema online de gerenciamento.

O *Sistema On Motor* é ideal para as atividades da organização, pois é um sistema de gerenciamento que permite que a empresa opte pelo nível de solução desejada. Da versão mais básica e barata a mais completa, integrando todos os módulos que uma oficina poderia precisar.



Figura 7: Sistema proposto para cadastro de clientes e demais atividades

Fonte: On Motor

Para a parte de comunicação, o sistema é essencial para o cadastramento de clientes; produtos e ordens de serviço, funcionando como base de dados e sistema CRM integrados. Seu acesso online e fácil utilização permite que a equipe atual da empresa o utilize.

Aliado ao sistema On Motor, ou outro similar que possua as mesmas ferramentas, recomenda-se a contratação de uma consultoria especializada em mídias sociais e branding.

A empresa contratada ficará responsável pela criação e manutenção de um site, assim como o gerenciamento de *SEO*, que servirá como o ponto de aglutinação para as ações realizadas através das redes sociais e e-mail. Juntamente com o site, serão desenvolvidas as estratégias de *branding* e criação de artes gráficas.

Contudo, a comunicação com clientes e público-alvo se dará através de forma majoritária pelas mídias sociais. Estas serão criadas e estimuladas com publicações que exponha o dia a dia da empresa, as atividades e serviços realizados, além de conteúdos extras.

Com essa presença online e uma interatividade constante através das redes, espera-se que a empresa crie uma identidade online e estreite os laços com seu público-alvo em uma estratégia de “ser vista para ser lembrada”. Sua presença online e sua nova comunicação integrada irá atrair a atenção do público-alvo, resultando em um aumento orgânico da carteira de clientes e impulsionando as demais propostas apresentadas.

Paralelamente ao novo sistema de comunicação integrada, recomenda-se a contratação da consultoria “Boas práticas de qualidade em serviços automotivos” oferecida pelo SEBRAE, destinado a micro e pequenas empresas do setor. Outra possibilidade seriam as certificações emitidas pela IQA, auxiliando no planejamento e execução das mudanças, ampliando seu raio de atuação para toda a organização e com auxílio de profissionais experientes.

7. Conclusão

O trabalho apresentado buscou levantar informações e analisar a realidade da Auto Center 101, organização destinada a prestação de serviços automotivos e venda de autopeças, localizada na Zona Sul do Rio de Janeiro. O estudo de dados secundários, aliado os dados primários da organização e as entrevistas realizadas com diferentes agentes possibilitou chegar a conclusões variadas a respeito da empresa.

A Auto Center 101 está localizada em uma região tradicional e conhecida por ser um polo do setor automotivo, com a presença de diversos concorrentes e parceiros. Devido a região em que está localizada e o preço médio dos serviços oferecidos, pode-se dizer que o público-alvo da organização são as classes A e B.

Sua proximidade com os concorrentes, que muitas das vezes possuem políticas e estratégias desleais, cria um ambiente de competição e disputa acirrada por preço e clientes. A empresa estudada possui como principais pontos de diferenciação sua qualidade de produtos e serviços e o atendimento ao consumidor, o que pode representar um preço mais elevado em comparação direta com seus concorrentes.

Nos últimos anos a organização apresentou quedas significativas em seu faturamento anual e nível de produção. Esse resultado está diretamente relacionado com o aumento da competitividade após o uso de novas tecnologias que encurtaram as distâncias e permitiram a disseminação de informações de forma mais rápida e completa. Aliado a falta de estratégias de marketing e políticas de captação de novos clientes.

Buscando diminuir a defasagem da organização frente a tecnologias utilizadas pelo mercado e o aumento do seu nível de comunicação com o público-alvo e a prospecção de novos clientes. Foram propostas possíveis soluções de melhoria, compatíveis com a realidade da organização, e com custos razoavelmente baixos, frente ao ganho esperado no curto e médio prazo.

8. Referências

- ABCOMM. (14 de Fevereiro de 2020). *Associação Brasileira de Comércio Eletrônico*. Fonte: <https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>
- BBC Brasil. (07 de Março de 2020). *bbc.com*. Fonte: BBC Brasil: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51766452>
- Endeavor Brasil. (2015). *Pirâmide de Maslow: entenda o que motiva seus públicos*. Fonte: <https://endeavor.org.br/pessoas/piramide-de-maslow/>
- FGV Social. (2018). *FGV Social - Centro de Políticas Sociais*. Fonte: <https://cps.fgv.br/r-renda-capita-populacao-total-e-favelas-bairros-rio-de-janeiro>
- IBGE. (2017). Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/rio-de-janeiro/panorama>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2010). *IBGE - Censo 2010*. Fonte: IBGE: <https://censo2010.ibge.gov.br/resultados.html>
- Keller, K. &. (2006). *Administração de Marketing*. Pearson.
- Ministério da Economia. (11 de Março de 2020). *economia.gov.br*. Fonte: Ministério da Economia: <http://www.economia.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/notas-informativas/2020/nota-informativa-coronavirus.pdf>
- On Motor. (junho de 2020). *On Motor - Programa para Oficina Mecânica*. Fonte: <https://www.onmotor.com.br/>
- SEBRAE-SP. (2017). *Reparação de Veículos: Um Negócio Promissor*. Fonte: SEBRAE-SP: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d29b4dd6d1482e0a49c2da4af55ff11e/\\$File/SP_reparacaodeveiculos_16.pdf.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d29b4dd6d1482e0a49c2da4af55ff11e/$File/SP_reparacaodeveiculos_16.pdf.pdf)
- SINDIPEÇAS. (2020). *Desempenho do Setor de Autopeças*. Fonte: Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores: <https://www.sindipecas.org.br/area-atuacao/?co=s&a=desempenho-do-setor-de-autopecas#.V7HCq5grKUK>
- SINDIREPA. (2019). *Anuário da Indústria de Reparação Automotiva 2019*. Fonte: SINDIREPA: <http://sindirepa.org.br/publicacao/anuario-da-industria-da-reparacao-2019/>

Solomon, M. R. (2016). *O Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Bookman.

Think With Google. (2019). *Think With Google*. Fonte: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/advertising-channels/novas-tecnologias/10-previsoes-globais-para-o-marketing-digital-em-2019/>