

FIAT: DILEMA DE MERCADO

ANA PATRICIA DE MEDEIROS REGALADO RIBEIRO

MARIA VALERIA PEREIRA DE ARAUJO

INTRODUÇÃO

A FIAT está instalada desde 1976 em [Betim](#), na [Região Metropolitana de Belo Horizonte](#), e hoje lidera a produção e as vendas no mercado do país, tornando-se a mais importante unidade produtora fora da [Itália](#), com capacidade produtiva para até 800 mil veículos por ano. A empresa superou, em 2012, sua marca histórica de vendas no Brasil, registrando o melhor desempenho em seus 36 anos de presença no País. De janeiro a dezembro, foram emplacados 838.219 automóveis e comerciais leves da marca, o que representa um crescimento de 11,1% em relação ao ano anterior (com 754.276 unidades vendidas) e uma expansão de 10,2% em relação ao recorde de vendas anterior da empresa, estabelecido em 2010, com 760.495 unidades. A Fiat liderou o mercado brasileiro pelo décimo primeiro ano. Dentro deste competitivo mercado automotivo, o maior volume das vendas é no segmento dos Hatches Compactos e Sedãs Compactos. E é justamente nesse segmento que a Fiat se destaca, e onde tem maior participação de mercado. Até que ponto é vantajoso para a Fiat se posicionar com o desenvolvimento de produtos para novos segmentos?

A FIAT NO MUNDO E NO BRASIL

FIAT é um acrônimo de **Fabbrica Italiana Automobili Torino** ("Fábrica Italiana Automobilística de Turim" em [português](#)), mas também pode significar "faça-se" em [Latim](#). Fundada por [Giovanni Agnelli](#), em [11 de Julho](#) de [1899](#). Seu neto, [Gianni Agnelli](#), chefiou a FIAT de [1966](#) até sua morte em Janeiro de [2003](#), quando foi sucedido por seu irmão [Umberto Agnelli](#). Depois da morte de Umberto, em 2004, [Luca Cordero di Montezemolo](#) foi nomeado [presidente](#) da [empresa](#), porém o herdeiro de Agnelli, John Elkann, tornou-se vice-presidente, com 28 anos. Outros membros da família Agnelli continuam na direção. O centro de suas atividades industriais está na Itália, porém atua através de subsidiárias em 61 países, com 1063 unidades que empregam 223.000 pessoas, 111 mil das quais fora da Itália.

O grupo FIAT, desde fins dos anos 1960, adquiriu (ou passou a controlar) uma vasta gama de empresas, tais como: máquinas agrícolas, ônibus, autopeças, aço e metalurgia, construção, tecnologia de informação, atividades financeiras, e principalmente atividades automobilísticas (a lista inclui marcas como [Ferrari](#), [Lancia](#), [Autobianchi](#) (que já pertencia à Lancia), [Maserati](#), [Alfa Romeo](#) e [Innocenti](#).). Possui hoje fábricas no [Brasil](#), [Turquia](#), [China](#), [Polónia](#), [Argentina](#),

[África do Sul](#), [México](#) e [Índia](#). No Brasil, a empresa está em meio a um importante ciclo de investimentos de R\$ 10 bilhões entre 2011 e 2014, que ampliará a capacidade da fábrica de Betim para 950 mil unidades anuais. Em setembro do ano passado (2012) foi iniciada a construção da fábrica em Goiana, estado do [Pernambuco](#), com capacidade para montar 250 mil carros/ano, tornando assim a capacidade produtiva da Fiat no Brasil na casa dos 1.200 milhão carros por ano.

MERCADO DE VEÍCULOS NOVOS NO BRASIL

A indústria automobilística brasileira vem ganhando cada vez mais espaço e comemorando seus resultados. As vendas no ano de 2012 superaram as expectativas e dezembro terminou com mais de 3,6 milhões de veículos vendidos em todo o país. Os recordes estão associados à taxa do IPI reduzido, ao aumento no poder de compra dos brasileiros e na facilidade de pagamento. A abertura ao mercado internacional, a entrada de varias marcas importadas (chinesas, coreanas, japonesas, inglesas, dentre outras), geram uma concorrência cada vez mais acirrada. Segundo a FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição dos Veículos Automotores), as líderes de vendas (participação de mercado – Market Share) no Brasil em 2012 foram respectivamente: Fiat (23,21%), Volkswagen (21,20%), Chevrolet (17,63 %), Ford (8,90%) e Renault (6,66%). Entre os dez automóveis e comerciais leves mais vendidos no mercado brasileiro no acumulado do ano, a Fiat aparece com quatro modelos: Uno, com 44.191 unidades emplacadas; Palio, com 43.322 unidades; Strada, com 27.427 emplacamentos, que também lidera o segmento de comerciais leves; Siena, com 25.229 unidades.

VEICULOS FIAT VENDIDOS NO BRASIL

SEGMENTO	CARACTERISTICAS	MERCADO	VEICULOS
HATCH COMPACTO	PREÇOS ACESSÍVEIS, BAIXO CONSUMO DE COMBUSTÍVEL, REVENDA FÁCIL; CATEGORIA A: MOTOR 1.0, POPULARES CATEGORIA B: MOTOR ACIMA DE 1.0	56% DO MERCADO. CATEGORIA A: GERALMENTE 1º VEÍCULO, É A PORTA DE ENTRADA PARA A MARCA; CATEGORIA B: PÚBLICO ASPIRACIONAL, DESEJO PELO CONFORTO.	MILLE, NOVO UNO, PALIO FIRE ECONOMY, NOVO PALIO, NOVO PUNTO, E FIAT 500
SEDÃS COMPACTOS	VOCAÇÃO FAMILIAR, AMPLO PORTA-MALAS, ASSOCIADOS A MATURIDADE	18% DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	SIENA EL, GRAND SIENA
STATION WAGONS	CONHECIDOS COMO PERUAS, APRESENTAM CARROCERIA AMPLIADA.	41% DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	PALIO WEEKEND, PALIO ADVENTURE
HATCHES MÉDIOS	OFERECE MAIOR NÚMERO DE ITENS DE CONFORTO, SEGURANÇA E TECNOLOGIA.	8,28% DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	BRAVO
PICAPES COMPACTAS	TRANSPORTAM PASSAGEIROS E CARGA	LÍDER - 50% DE PARTICIPAÇÃO NA CATEGORIA	STRADA
MINIVANS COMPACTAS	ALTURA ACIMA DA MÉDIA, TRANSMITE SEGURANÇA, PÚBLICO NA MAIORIA DE FAMÍLIAS	11% DAS VENDAS NA CATEGORIA	IDEA
SEDÃS MÉDIOS	SINÔNIMO DE STATUS, CARRO DE LUXO E REFERÊNCIA SOCIAL	3.24% DAS VENDAS NA CATEGORIA	LINEA
MULTIVANS	ESPAÇO PARA A FAMÍLIA, CAPACIDADE DE ATÉ 7 PESSOAS, TRANSPORTA PESSOAS E CARGA	91% DE VENDAS NESTA CATEGORIA	DOBLO
FURGÕES COMPACTOS	BOA MOBILIDADE URBANA E BOA CAPACIDADE DE CARGA, IDEAL PARA COLETA E ENTREGAS DIÁRIAS	LÍDER NO MERCADO, REPRESENTA 55% DE PARTICIPAÇÃO NESSE SEGMENTO	UNO FURGÃO, FIORINO FURGÃO E DOBLO CARGO

FURGÕES GRANDES	TRANSPORTE DE PASSAGEIROS E CARGA	LIDER – 20% EM SEU SEGMENTO	DUCATO
UTILITARIOS ESPORTIVOS – SUV	CARRO DE STATUS, CLIENTES EXIGENTES, TECNOLOGIA E SEGURANÇA	4,70% DE VENDAS NO SEGMENTO	FREEMONT

Tabela 1: Veículos Fiat Vendidos no Brasil

Fonte: Material Fiat

Como se percebe na tabela abaixo, dentre os 10 veículos mais vendidos, 4 são Fiat.

POSICÃO	MARCA	CARRO	EMPLACAMENTOS
1º	VOLKSWAGEN	GOL	188.592
2º	FIAT	NOVO UNO	177.349
3º	VOLKSWAGEN	CROSSFOX	113.884
4º	FIAT	PALIO	117.100
5º	CHEVROLET	CELTA	92.904
6º	FORD	FIESTA	83.600
7º	FIAT	STRADA	76.152
8º	FIAT	SIENA	57.748
9º	RENAULT	SANDERO	65.872
10º	VOLKSWAGEN	VOYAGE	61.385

Tabela 2: Os 10 carros mais emplacados no Brasil - 2012

Fonte: Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE)

MERCADO DE AUTOMOVEIS HATCHES MEDIOS, SEDÃS MEDIOS E SUVs

Nesse segmento, os clientes são mais exigentes, e com maior poder aquisitivo, e percebe-se que muitos estão migrando para as marcas importadas, que inclusive veem como sinônimo de status e qualidade. Nesse setor, entre as medidas que protegem o mercado nacional da entrada de produtos importados existe a alíquota de importação de 35% sobre o valor do veículo. No entanto, se o produto vier de algum país que tenha relações comerciais bilaterais com o Brasil e a fabricante possuir unidade industrial no território nacional, ele fica isento de IPI. É o caso de veículos oriundos da Argentina e do México, que representam a maior parte dos importados no país. Desta maneira, muitos importados apresentam mesmo valor do veículo nacional, ou até mesmo mais barato. Nesse segmento, são os importados que estão com maior participação de mercado e reduzindo as vendas dos nacionais.

No segmento dos Hatches Médios, as montadoras que obtiveram maior destaque foram: Ford (Focus), Hyundai (I30), Volkswagen (Golf), Chevrolet (Cruze) e Peugeot (308). Já o de Sedãs Médios, destacaram-se Toyota (Corolla), Honda (Civic), Chevrolet (Cruze), Volkswagen (Jetta) e Renault (Fluence); e na categoria de SUVs – Crossovers, destacaram-se Renault (Duster), Ford (Ecosport), Hyundai (Tucson), Mitsubishi (Pajero), e Honda (CR-V).

Percebe-se que as marcas populares e tradicionais procuram entrar no segmento Premium, e que também as marcas mais elitizadas estão apostando estrategicamente no mercado de populares. A Hyundai e Toyota estrearam entre os hatches pequenos tirando mercado de quase todas as marcas, exceto Chevrolet e Citroën. **Toyota e Hyundai**, tiraram juntas mais que 5% das vendas das duas montadoras do grupo “tradicional”, que estão no País há pelo menos 30 anos. Parece pouco, mas equivale a mais de 10 mil carros que deixaram de ser vendidos pelas duas caso elas mantivessem a mesma participação de mercado do 1º trimestre de 2012. Fiat e VW detinham no ano passado 30% e 26% dos emplacamentos de hatches pequenos e agora respondem por 27,5% e 24% desse segmento. Enquanto isso, a Toyota beira os 2% das vendas e a Hyundai, a marca que efetivamente chacoalhou o mercado, já acumula 8,4% das vendas desse tipo de veículo.

TABELA 1: VENDA DE VEICULOS HATCHES MEDIOS – 2012IOS

HATCHES MEDIOS	EMPLACAMENTOS	PREÇO INICIAL
FOCUS – FORD	24.018	R\$ 50.100,00
I30 – HYUNDAI	19.262	R\$52.000,00
GOLF – VOLKSWAGEN	15.110	R\$51.010,00
CRUZE SPORT6 – CHEVROLET	13.184	R\$ 62.350,00
308 – PEUGEOT	12.027	R\$ 50.990,00
BRAVO – FIAT	10.438	R\$ 54.210,00

Fonte: FENABRAVE

TABELA 2: VENDA DE VEÍCULOS SEDÃS MEDIOS - 2012

SEDÃS MEDIOS	EMPLACAMENTOS	PREÇO INICIAL
COROLLA – TOYOTA	56.365	R\$ 60.200,00
CIVIC – HONDA	50.490	R\$ 66.690,00
CRUZE – CHEVROLET	39.530	R\$ 64.550,00
JETTA – VOLSWAGEN	20.637	R\$ 63.990,00
FLUENCE – RENAULT	15.336	R\$ 59.990,00
LINEA – FIAT	8.331	R\$ 52.940,00

Fonte: FENABRAVE

TABELA 3 : VENDA DE VEÍCULOS SUVs – CROSSOVERS - 2012

SUVs - CROSSOVERS	EMPLACAMENTOS	PREÇO INICIAL
DUSTER – RENAULT	46.893	R\$ 49.850,00
ECOSPORT – FORD	38.284	R\$ 54.800,00
TUCSON – HYUNDAI	20.963	R\$ 67.500,00
PAJERO TR4 – MITSHUISHI	17.507	R\$ 66.590,00
CR-V – HONDA	14.890	R\$ 83.290,00
FREEMONT – FIAT	11.333	R\$ 86.040,00

Fonte: FENABRAVE

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Este caso de ensino trata de uma análise das vendas e da concorrência acirrada entre as montadoras de veículos no Brasil. Demonstra um pouco da trajetória da FIAT, de suas vendas e também do impacto da chegada das marcas importadas, fazendo o leitor refletir sobre a entrada das empresas estrangeiras em nosso País, e sobre as ações de marketing a serem tomadas para definir se o produto deve ser segmentado ou não. Baseado em dados coletados e estatísticas, vamos analisar a questão de segmentação do mercado.

PALAVRAS – CHAVE: Segmentação de mercado, concorrência, automóveis;

FONTE DE DADOS

Os dados foram obtidos através de pesquisas em revistas especializadas, como Autoesporte e Quatro Rodas, no site da Fiat e da FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores), onde é possível localizar com exatidão o número de vendas por marca – por região – pelo País – com dados mensais e anuais. No caso em questão, foi referente ao ano de 2012 e referente a totalidade do Brasil.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso tem como objetivo levar o estudante a refletir sobre a necessidade de se trabalhar as estratégias de vendas associadas ao mercado competitivo e ao marketing, analisando os conceitos de segmentação de mercado e posicionamento de marcas. Pode ser utilizado tanto como um caso para ser discutido em sala de aula como na forma de um trabalho em grupo. Pretende desenvolver no aluno: a possibilidade de analisar a concorrência e o impacto da entrada dos importados no mercado brasileiro; Analisar o comportamento do consumidor e seu fator decisivo de compra; E discutir se a segmentação da marca é viável ou não;

SUGESTÃO PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser aplicado na disciplina de Marketing e de Gestão Empresarial, do curso de Pós Graduação e pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. A metodologia indicada deverá iniciar: a) Discussão sobre a questão da concorrência no mercado de veículos brasileiro; b) Leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) Levantamento de

soluções para situação-problema; d) Fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor.

ALTERNATIVAS PARA ANALISE DO CASO

A abordagem da estratégia competitiva das firmas foi desenvolvida inicialmente por PORTER (1986), e que tem como foco de interesse embasar conceitualmente a estratégia competitiva, a partir da análise de setores industriais e da concorrência. Segundo o autor, as *cinco forças competitivas* - poder de negociação de fornecedores, poder de negociação dos compradores, “produtos substitutos”, barreiras de entrada e intensidade da rivalidade - determinam a intensidade da concorrência e da rentabilidade de uma firma. As significativas mudanças ocorridas na conjuntura econômica mundial na última década, combinadas com movimentos extraordinários no setor da distribuição de automóveis no Brasil, com a oferta de mais de quarenta marcas de veículos, contra apenas seis no início da década de 90, faz nascer uma forte concorrência no setor automotivo. Esses movimentos conduziram as concessionárias a promover profundas mudanças no seu mix de produto, visando adaptação da empresa ao mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Kotler (1998, p. 209) pode-se distinguir quatro níveis de concorrência: de Marca, Industrial, de Forma, e Genérica. O autor caracteriza as concorrências da seguinte forma: A Concorrência de Marca ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes com outras empresas que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores a preços também similares. Ex: a Fiat com o Palio, e a Chevrolet com o Corsa, são empresas que fabricam carros populares, com preços similares, a clientes similares, mas não são concorrentes por exemplo a Ferrari com a Fiat, apesar de venderem o mesmo produto, carros, não são concorrentes pois os preços não são similares, nem os clientes. A Concorrência Industrial ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos. Nesse caso a Fiat se veria concorrendo com todos os outros fabricantes de automóveis. A Concorrência de Forma ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam produtos que prestam o mesmo serviço. Nesse caso a Fiat não se veria mais como concorrente apenas de outras empresas de automóveis, mas também de motocicletas, bicicletas, caminhões. E por fim a Concorrência Genérica que ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que concorrem pelos mesmos dólares do consumidor, ou seja, por tudo que ele pode gastar como grandes bens de consumo duráveis, novas residências, entre outras.

Para procurar um maior destaque nos segmentos Hatches Medios, Sedãs Medios e SUVs, a Fiat poderia adotar algumas estratégias de marketing, buscando maior proximidade com o publico A e B, que é o perfil deste tipo de produto. Para que as estratégias de marketing sejam realmente efetivas, no sentido de trazer um diferencial competitivo, devem ser concebidas de uma forma que se adaptem as necessidades dos consumidores e façam frente às dos concorrentes (KOTLER, 1998). Ao definir seu posicionamento e realizar a análise da concorrência, a empresa está apta a desenvolver seu mix de marketing, e esse mix, composto por “quatro P’s”: produto, preço, praça e promoção em sintonia, é capaz de levar a empresa a uma vantagem competitiva em relação às outras empresas (KOTLER, 1998). O produto é de excelente qualidade, porém a marca tem maior tradição em produtos populares, o que traz um pouco de resistência do publico. O preço está adequado e semelhante ao de seus concorrentes. A praça também esta bem posicionada, pois há 507 pontos de vendas, e estão localizadas em todos os estados do Brasil. Já a promoção é o ponto-chave que deve melhorar. Fazer uma área diferenciada no showroom das concessionárias, com um atendimento diferenciado e exclusivo, ambiente sofisticado e com certas regalias atrairiam mais esses consumidores. Associado a isso um investimento em mídias, revistas especializadas, campanha de test drive, e exposição em feiras e eventos.

Com relação a grande discrepância no numero de vendas da Fiat entre populares x Hatches Medios, Sedãs Medios e Suvs, percebe-se que 80% das vendas da marca estão concentradas na linha de populares. Sendo assim, descontinuar a produção desse segmento pouco representativo em números seria viável, visto que o que a montadora investe poderia ser revertido para manter sua liderança no ramo de populares e consolidar cada vez mais a marca.

Antes da abertura das importações, no início dos anos 90, o brasileiro que quisesse adquirir um automóvel quase certamente optaria por modelos de quatro marcas – **Volkswagen, Fiat, Chevrolet e Ford**. Desde então, o número de logotipos nos carros que rodam no País só aumenta a ponto de hoje termos nada menos que 50 marcas diferentes atuando por aqui. Sinal inequívoco da importância do nosso mercado, hoje o 4º do mundo em vendas. O que impressiona é que nem mesmos os entraves que governo criou para impedir o acesso livre de veículos importados têm tirado o apetite de fabricantes pelo mundo. É verdade que as quatro marcas tradicionais ainda dominam o mercado brasileiro, mas essa participação tem caído devido ao investimento de novas empresas como a **Renault, Hyundai, Toyota e Nissan**, entre outras. Uma das razões para que as quatro marcas tradicionais mantenham sua predominância no mercado é o fato delas terem linhas mais completas e atuarem, sobretudo, no segmento

popular, onde está concentrada a maior parte do consumidor. A venda na linha de produtos da Fiat de Hatchs Medios, Sedãs Medios e Suvs tem sofrido dificuldade por diversos fatores, dentre eles: chegada dos importados com preços similares aos nacionais (oferecendo maior tempo de garantia de fábrica e mais itens de série), gosto do brasileiro pela “novidade”, e maior concorrência.

Com a chegada dos importados no Brasil, a concorrência aumentou, e a dificuldade do mercado nacional também. O governo brasileiro aumentou 30 pontos percentuais no IPI (Imposto de Produtos Industrializados) de carros e caminhões com a intenção de atingir principalmente veículos importados e favorecer a venda de produtos nacionais. O IPI de carros de 1.000 cilindradas, por exemplo, passou de 7% para 37%. No caso de carros de 1.000 a 2.000 cilindradas, o imposto subiu de 11% (carros flex) para 41% e de 13% (carros a gasolina) para 43%. Na prática, a medida representa aumento de 25% a 28% no preço de carros importados. É certo que nas atuais contingências, em curto prazo, o protecionismo pode ser prática saudável para a economia interna dos praticantes, haja vista que, a grande intensidade de importações, muitas vezes, implica na perda de competitividade do mercado. O que de início aparenta ser positivo para o mercado nacional, é vantajoso apenas a curto prazo, pois alavanca as vendas inicialmente. Porém, se tais medidas se prolongarem, poderão causar um desequilíbrio na economia nacional e, conseqüentemente, afetar outros países. Portanto, de imediato, essas medidas podem ser eficientes, mas, a longo prazo, elas poderão trazer grandes malefícios à economia brasileira.

QUESTÕES

- 1) Quais estratégias de marketing seriam mais viáveis para a Fiat aumentar suas vendas no segmento de Hatches Médios, Sedãs Médios e SUVs?
- 2) Você acha que a Fiat deveria descontinuar a produção da linha de SUVs, Hatches Médios e Sedãs Médios, se posicionando apenas para o mercado de automóveis populares?
- 3) Quais os fatores que estão dificultando as vendas desses produtos?
- 4) Como você analisa a chegada dos importados no Brasil? É a favor de medidas protecionistas ou contra? Comente.

REFERENCIAS

AUTOESPORTE. Ed. Abril, n.576, maio 2013. 109p. Os + mais. Os líderes por segmento, de acordo com os emplacamentos acumulados ao longo deste ano.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: A Edição do novo milênio. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

www.fiat.com.br, acessado em 17/02/13

www.autoesporte.com.br, acessado em 17/02/13

www.fenabreve.com.br, acessado em 26/03/13

www.g1.globo.com/carros, acessado em 22/06/13