

# FUTURO

## DO NEGÓCIO DAS CONCESSIONÁRIAS



AUTOMÓVEIS E  
COMERCIAIS LEVES



# FASE 2

## AGENDA PARA A DÉCADA DE 2020

Relatório Especial produzido pelo  
ICDP para a FENABRAVE

Outubro de 2019



## Após a Evolução Positiva, é hora de CONSTRUIR O FUTURO

Uma leve recuperação do mercado e ações positivas, feitas pela maioria dos Concessionários brasileiros, criam melhores perspectivas para o setor e, diferente das questões “existenciais”, de há dois ou três anos, permitem pensar numa agenda para a década de 2020.

O ritmo da recuperação da economia e do mercado são incertos, mas o novo Governo está fazendo progressos, com reformas que terão, com certeza, influências positivas.

Embora os Concessionários tenham preocupações sobre os planos das Montadoras, em relação ao modelo de negócio, impulsionadas pelo aumento das Vendas Diretas, e pelos canais online, acreditamos que eles continuarão a fazer parte de qualquer modelo a ser criado no futuro, e que ambas as partes devem trabalhar, em conjunto, nas mudanças necessárias.

Programas de Mobilidade continuarão fazendo parte do cotidiano brasileiro, mas não substituirão a posse de veículos, para a maioria das pessoas.

Os Concessionários podem participar desse negócio, estruturando suas empresas de locação, competindo, em igualdade de condições, com os que já atuam nesse segmento.

Ao mesmo tempo, os Concessionários precisam continuar seus esforços para se transformar em empresas melhores – gerindo o portfólio de marcas, melhorando suas operações e abraçando o mundo digital.

---

# Sumário Executivo

A indústria automotiva brasileira viveu momentos difíceis, nos últimos cinco anos ou mais. A crise política e econômica gerou forte queda no mercado de veículos, e nos ganhos de todos envolvidos no setor. Quando produzimos o primeiro Relatório para a FENABRAVE, há dois anos, havia esperança de que a crise seria solucionada e tudo iria melhorar. Apesar de demorar mais tempo do que o esperado, a recuperação é mais consistente, após a eleição do Presidente Jair Bolsonaro, em 2018.

Ocorreram vários avanços positivos, como inflação e juros baixos, crescimento econômico com tendência positiva, apesar do ritmo menor do que o previsto. E o mercado de veículos, e os resultados das Concessionárias, têm melhorado, mas, os proprietários das Concessionárias continuam preocupados com o ritmo dessa melhora e eventuais oscilações.

Há um melhor entendimento entre os Concessionários, sobre como as megatendências do setor - Autonomia, Conectividade, Eletrificação e Compartilhamento (*ACES*) - irão se desenvolver no Brasil: ritmo mais lento do que alguns temiam, com um baixo impacto sobre o negócio. Os Concessionários estão, agora, menos preocupados com o futuro e, portanto, mais dispostos a investir, seja na expansão com novas lojas e marcas, seja em novas capacidades, especialmente, nos canais digitais.

Nos últimos dois anos, os Concessionários têm sido proativos, fortalecendo seus negócios, com foco especial em veículos usados e em pós-vendas, bem como aumentando a presença digital e os investimentos em marketing, para apoiar estas iniciativas. Vários têm crescido, adquirindo novas marcas e empresas menores. A concentração do setor, nas mãos de

## SUMÁRIO EXECUTIVO

---

grupos maiores, é similar ao que acontece no Reino Unido, que é o mercado mais desenvolvido da Europa, e muito à frente de outros mercados, como China e Estados Unidos. Isso permite, aos grupos maiores, escala adicional e centralização para investir em recursos digitais e novos serviços, assim como para ter sua própria financeira.

Embora seja normal que as Montadoras se preocupem em depender, em excesso, de poucos Concessionários, em áreas com alto potencial de vendas, seja no Brasil ou em qualquer outro lugar do mundo, a tendência de convidar outros empresários, para investir na mesma área de mercado, é negativa, e não ajuda ninguém - Montadoras ou Concessionários. Um sexto dos Concessionários brasileiros está localizado nas cinco maiores cidades, mas, nossa análise mostra que, à medida em que o número de Concessionários, da mesma marca, aumenta numa cidade, menor é a chance de que a participação no mercado local seja maior que a da nacional. Atribuímos esse efeito ao fato de as Concessionárias focarem mais em competir, com os colegas da mesma marca, do que investir na criação de proposta para atrair Consumidores de outras marcas, quando existe o risco de que seu competidor local se beneficie disso. Mas, de qualquer forma, a margem de lucro tende a ser menor, por causa da competição dentro da própria marca.

Como os canais e ferramentas digitais se tornaram, amplamente, utilizados, entramos no que alguns chamam de "mundo pós-digital", onde o foco se volta a quão bem os recursos digitais são aplicados, e como as pessoas podem fazer a diferença na experiência do Consumidor. Há sinais indicativos de que isso esteja começando a ser explorado no Brasil, mas antecipamos a necessidade de mais investimento em recrutamento e desenvolvimento da força de trabalho, no futuro próximo, para estarem, digitalmente, preparados.

No entanto, existem alguns riscos crescentes para os Concessionários. No âmbito da Lei Ferrari, que regula a relação entre Montadoras e os distribuidores de veículos, sempre existiu uma previsão para o volume de Vendas Diretas das Montadoras, para diversos segmentos de Consumidores. Isso faz parte

do acordo com as Associações de Marcas e, assim, as vendas para Consumidores com necessidades especiais, Pessoas Com Deficiência (PCD), pequenos fazendeiros e empresas, são feitas pelos Concessionários e os veículos faturados pelas Montadoras. Esse tipo de negócio - que não depende do estoque e gera uma comissão fixa ao Concessionário, permitiu que muitos sobrevivessem aos anos mais difíceis. Porém, existe ameaça perceptível, de outros tipos de Vendas Diretas, feitas com enormes descontos, para grandes frotistas, pelas Montadoras, especialmente, para as empresas de locação de veículos, que têm tido uma demanda crescente dos seus serviços, por motoristas de serviços como Uber e empresas concorrentes. Alguns veículos, que foram vendidos para as locadoras, com descontos gigantescos, impulsionados por concessões especiais tributárias, retornam para o mercado de veículos usados como seminovos, enfraquecendo a demanda e o preço.

As Montadoras alegam que o nível de Vendas Diretas, no Brasil, permanece menor do que nos maiores mercados europeus, e estão procurando afrouxar algumas das restrições impostas pela Lei Ferrari. Os Concessionários estão preocupados que os valores recebidos, em comissão de Vendas Diretas, de algumas Montadoras, são insuficientes e que o crescimento deste tipo de venda, com pagamentos inadequados à Rede, deve, novamente, ameaçar seus negócios. Eles desejam que as proteções da Lei Ferrari sejam reforçadas, sinalizando a possibilidade de batalha, na esfera legislativa, nos próximos meses, entre representantes de ambos os lados, na defesa de seus interesses.

O desenvolvimento de novos canais, especialmente, nas vendas *online*, novos formatos e equipamentos que exigem investimento alto, em showroom digital, também estão causando preocupação. Apesar de algumas Montadoras estarem experimentando vendas de veículos zero km, em plataformas eletrônicas de terceiros, talvez isso tenha vida curta, e essas parecem estar comprometidas em trabalhar com os Concessionários. Como era de se esperar, o medo do desconhecido é, muitas vezes, pior do que a realidade. Então, é importante que as Montadoras e os Concessionários continuem dialogando sobre os futuros desenvolvimentos, e criem planos

## SUMÁRIO EXECUTIVO

---

e soluções que que sirvam para ambos. Algumas atualizações na Lei Ferrari talvez sejam necessárias, dando mais argumentos para que as Montadoras e as Associações de Marcas busquem por colaboração, ao invés do confronto, como é o caso de situações semelhantes às que ocorrem, hoje, em algumas marcas na Europa.

Ainda que o ponto de partida, no Brasil, tenha algumas características únicas, antecipamos que o mercado brasileiro irá convergir para o europeu e americano, de diversas formas, impactando os Concessionários, de formas positivas e negativas. A maior oportunidade, provavelmente, está no ambiente digital, onde a aceitação, pelo Consumidor, para o compartilhamento de seus dados e o crescimento da capacidade dos Concessionários e fornecedores locais podem permitir nível de desenvolvimento superior aos mercados da Europa e EUA.

Acreditamos que os sinais de recuperação do mercado são positivos, porém, como resultado do contínuo excesso de capacidade e forte demanda dos veículos compartilhados, por meio das empresas Locadoras de Veículos, a maior proporção de das Vendas Diretas permanecerá como parte essencial dos negócios de algumas marcas.

Consumidores continuarão a querer seus próprios veículos, mas irão utilizar, cada vez mais, canais digitais para tomar suas decisões e completar as etapas de suas jornadas de compra *online*. Programas de mobilidade, provavelmente, continuarão a crescer, representando uma boa oportunidade para os Concessionários, nos mercados impactados, ao invés da ameaça de redução na demanda por veículos próprios. Existem exemplos, de grandes grupos de Concessionários, na Europa e nos EUA, que exploram o negócio de locação, além de vender veículos e pós-vendas. Isso deve servir como modelo para grupos de Concessionários brasileiros, que podem trabalhar com suas Montadoras para atender ao mercado de locação, sem prejudicar seu negócio principal, competindo com as demais locadoras, em termos de igualdade, e se beneficiando das mesmas vantagens fiscais.

A melhora do ambiente econômico também permitirá mais inovações, em produtos financeiros, para os Consumidores, o que ajudará a estimular a demanda. O processo de consolidação dos Concessionários irá continuar, regionalmente, e deve ser aceito pelas Montadoras, ao invés de frustrá-los pelo aumento da competição local, dentro da própria marca. O fortalecimento do Concessionário, numa determinada área, melhora sua rentabilidade e o comprometimento com a marca.

É importante que as Montadoras se envolvam com os Concessionários, e que estes apoiem suas Associações de Marca, que farão a interação, direta, com as Montadoras. Desenvolver um plano de ação, que contemple os interesses de ambos, sempre irá funcionar melhor, a longo prazo, do que aquele que enfraquece um dos lados, no curto prazo, mas que, no final, fragiliza a todos.

Finalizamos com um planejamento estratégico, baseado em seis pontos, para os Concessionários brasileiros, que, de certa forma, reflete a prática do bom senso nos negócios, e nossa visão de que um Concessionário, com bom foco e gestão, terá um futuro positivo à medida em que entrarmos na próxima década, que será de muitas mudanças.

# Índice

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>PRINCIPAIS DESAFIOS DE HOJE</b>	<b>11</b>
Desenvolvimento Econômico	12
Perda de Status Especial – o Brasil é somente outro Mercado	15
As Megatendências “ACES”	17
Impostos altos e desiguais	21
Perspectivas de Mudanças na Legislação do Setor	25
Evolução do Canal de Vendas Diretas	30
Performance do Concessionário e Mudanças no Modelo de Negócio	34
Consolidação de Investidores e Estrutura da Rede	39
O mundo pós-digital	43
<b>IMPLICAÇÕES</b>	<b>47</b>
Perspectiva do Mercado	47
Comportamento do Consumidor	48
Desenvolvimento dos Canais	49
<b>RECOMENDAÇÕES</b>	<b>53</b>

**DISCLAIMERS:** O Relatório Especial sobre “*O Futuro do Negócio das Concessionárias de Automóveis e Comerciais Leves - Fase 2: Agenda para a década de 2020*”, foi contratado pela FENABRAVE e produzido pelo ICDP- International Car Distribution Programme. O conteúdo deste Relatório não expressa, obrigatoriamente, a opinião da FENABRAVE, ficando a critério de cada leitor considerar e utilizar as informações, nele contidas, conforme seu entendimento próprio. Desta forma, não nos responsabilizamos por quaisquer informações e dados que, porventura, possam vir a ser questionados.

# Introdução

A ICDP fez um relatório, em 2017, sobre o Futuro do Negócio dos Concessionários de Autos & Comerciais leves no Brasil, seguido por uma atualização, em março deste ano, e produziu um vídeo, em maio, falando dos riscos das Megatendências - *ACES (Autonomy [autonomia], Connectivity [conectividade], Electrification [eletrificação] e Sharing [compartilhamento])*. Juntas, essas informações criam um quadro positivo sobre o futuro do negócio, para os investidores e acionistas das Concessionárias e, ao mesmo tempo, desqualificam declarações e projeções alarmistas sobre o futuro da posse de veículos, pelos Consumidores, e a própria existência dos Concessionários.

Contudo, haverá transformações, e os Concessionários devem mudar para fazer parte desse futuro. Mas, nem todos conseguirão, e isso poderá fazer com que alguns se enfraqueçam e, no final, saiam do negócio. Temos sido estimulados a identificar a postura proativa de muitos Concessionários preparando-se para o futuro, mas, em um negócio de Concessionária, as mudanças devem ocorrer alinhadas com a visão de futuro das Montadoras. Os Concessionários precisam ter conhecimento e esclarecimento, pela Montadora, de qual será seu papel no futuro, e trabalhar junto com ela, no planejamento e gestão desta transição.

Nesta etapa mais recente de nossa pesquisa, temos coletado muitos dados, de várias fontes diferentes da indústria automotiva, e fora dela, conversado com diversas lideranças no Brasil, e avaliado quais tendências do trabalho do ICDP, em outras partes do mundo, que podem ser relevantes para este mercado. Juntamos e analisamos todas as informações para criar este estudo, onde relacionamos os desafios e algumas das mudanças necessárias a serem feitas pelos Concessionários.



# Principais desafios de hoje

Em nosso primeiro Relatório, publicado em 2017, analisamos os desafios, enfrentados pela indústria automotiva no Brasil, com foco especial nos Concessionários. Naquela época, muitos estavam preocupados se a própria existência estaria ameaçada, pelas pressões financeiras, e pelas ameaças de longo prazo, do futuro da propriedade do veículo e das novas tecnologias de veículos. Afirmamos que aquilo não representava uma ameaça, e que havia um futuro para aqueles que desejavam permanecer no negócio, se tomassem as medidas necessárias para se adaptar às mudanças no mercado. Desde então, muitos Concessionários aceitaram o desafio e, além de ter melhor entendimento sobre as tendências que afetam a indústria, estão agindo para se adaptar a essa evolução no negócio.

No entanto, isso não quer dizer que os desafios acabaram - para os Concessionários, Associações de Marca e Montadoras, com quem trabalham.

Identificamos vários desafios, que afetaram, em 2019, o ambiente de atuação dos Concessionários de Automóveis e Comerciais Leves, e que impactarão no desenvolvimento e desempenho de seus negócios pelos próximos anos. São eles:

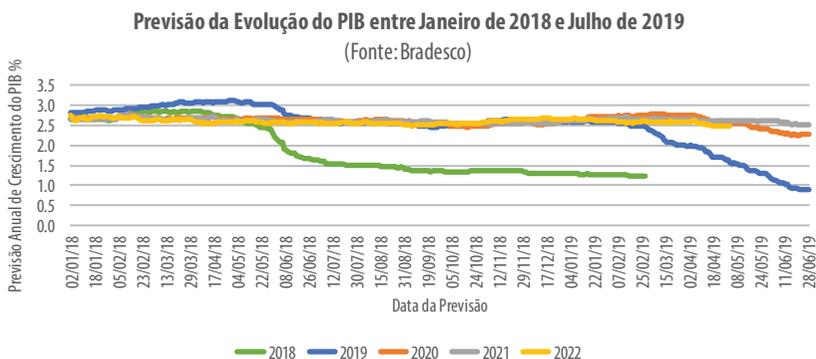
- ◆ Desenvolvimento econômico
- ◆ Perda do status especial do Brasil
- ◆ As megatendências "ACES"
- ◆ Impostos altos e desiguais
- ◆ Nível crescente das Vendas Diretas e a evolução desses canais
- ◆ Perspectivas de mudanças na legislação do setor
- ◆ Desempenho do Concessionário e mudanças no modelo de negócio
- ◆ Consolidação de investidores e da estrutura da rede
- ◆ O mundo pós-digital

Alguns estão além do controle ou influência dos Concessionários, ou das Montadoras com quem trabalham, mas devem ser considerados no desenvolvimento de estratégias vencedoras no futuro. Focaremos, primeiro, nas questões macro e políticas e, depois, nos desafios específicos, que se avizinham para o setor.

## Desenvolvimento Econômico

Após a eleição do Presidente Bolsonaro, em 2018, havia expectativa geral de que poderia ocorrer uma rápida recuperação econômica, aumento da confiança das empresas e Consumidores, e uma aceleração na retomada do mercado de Automóveis e Comerciais Leves. Em um relatório, divulgado em dezembro de 2018, **(1)**, o Credit Suisse previu que uma recuperação da demanda doméstica e reformas sociais levariam ao crescimento do PIB, em 3,0%, em 2019, e 2,5% em 2020, ainda muito abaixo dos níveis alcançados no começo desta década. O relatório sinalizou, também, que o Governo tinha herdado as finanças em situação precária e destacou isso como um risco para as previsões. No entanto, o crescimento econômico, do primeiro quadrimestre, foi, na verdade, negativo, com -0,2%, após dois anos de pequeno crescimento **(2)**.

O sentimento de mudança pode ser sentido nas informações dos relatórios semanais, produzidos pelo Bradesco, demonstrados a seguir, onde a previsão, inicialmente positiva, para 2018, foi, rapidamente, reduzida na metade do ano, mas havia um crescimento positivo, previsto para 2019, decorrente da eleição de Bolsonaro. Porém, quando entramos no primeiro quadrimestre de 2019, o otimismo diminuiu, e a perspectiva, para 2019, foi reduzida para menos de 1% de crescimento. A principal questão econômica é se a previsão para 2020 e dos próximos anos, que permanece em torno de 2,5%, se realizará, ou será reduzida, com o passar do tempo.



Uma reviravolta, em poucos meses após um novo Presidente da República assumir o governo era, provavelmente, irreal, e há necessidade de reformas fundamentais (Fiscal, Segurança, Estrutura de Governo, Previdência) que estão entrando em vigor, enquanto outras permanecem em discussão e aguardando decisão do Congresso. Se, e quando, forem aprovadas, provavelmente, gerarão investimentos, empregos, confiança do Consumidor e maior crescimento. Mas, como este processo leva tempo, ao menos em 2019, a performance econômica ficará abaixo das expectativas. Há, também, um risco de que a recuperação seja adiada ou revertida, em função das tendências globais, sobre as quais o Governo brasileiro tem pouca influência, como a guerra comercial entre a China e os Estados Unidos, e a reversão do processo de globalização.

Levando em consideração todos estes fatores, o Comitê de Política Monetária do Banco Central, em sua reunião de setembro de 2019, sinalizou que algum estímulo era apropriado e justificado, e reduziu os juros básicos da economia (SELIC) para 5,5% - mais baixa da história. Sua visão é de que, mesmo após esta medida, os fatores externos não afetarão, concretamente, a economia brasileira e que, com a ociosidade disponível e a taxa alta de desemprego, a inflação permanecerá abaixo da meta, em 2020.

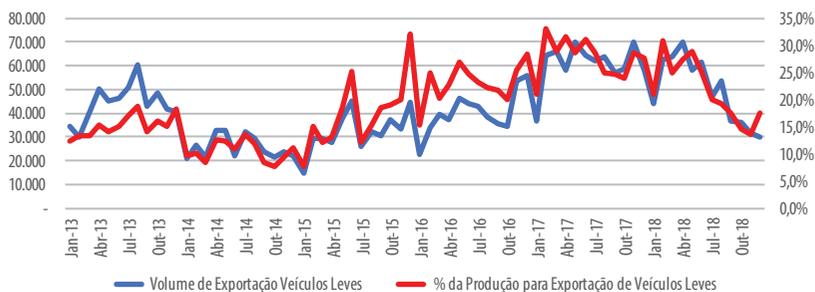
O governo brasileiro também está criando diversas medidas para liberalizar a economia, e promover o empreendedorismo e o setor privado, como reduções na legislação, eliminação de controles de participação estrangeira, em setores protegidos, e novos acordos comerciais. Isso deverá ter um efeito positivo, no crescimento geral, bem

como impactar, diretamente, alguns aspectos do setor automotivo. Se bem-sucedido, pode levar o mercado doméstico a atingir a marca de 3,5 milhões de unidades, na metade da próxima década, mas, mesmo neste nível, será necessário exportar, para que as plantas das Montadoras, no Brasil, atinjam nível de utilização da capacidade.

O mercado exportador, atendido pelas Montadoras, instaladas no Brasil, especialmente, a Argentina, tiveram seus próprios problemas econômicos e, nos últimos dois anos, causaram um efeito significativo no nível de utilização das plantas das Montadoras brasileiras, colocando ainda mais pressão no mercado doméstico, para cobrir esta lacuna. Enquanto, em 2015 e 2016, o volume de exportação aumentou, houve uma queda significativa em 2018, com a produção e volume caindo, pela metade, ao final do ano. Essa redução representa o equivalente à capacidade de uma unidade de produção inteira. Os novos acordos comerciais propostos entre a UE e o Mercosul, em junho de 2018, após 20 anos de negociações, podem ter algum impacto no setor, em ambas as direções, mas, a implementação, no setor automotivo, foi adiada para 7 anos, após a data que o acordo entrar em vigor (que não é garantido), seguido por outros 9 anos, com redução progressiva de tarifas. O objetivo é de que as tarifas, para veículos importados e peças da UE, serão reduzidas, gradativamente, nos próximos 9 anos. Isso reduzirá um dos vetores da montagem local, ao mesmo tempo em que reduzirá o custo de peças importadas, utilizadas pelas Montadoras. Tarifas similares, sobre os produtos exportados do Mercosul para a UE, irão diminuir, abrindo novas oportunidades de exportação, especialmente, para produtos de baixo custo. Isso, portanto, somente terá um impacto no final da década de 2020 e, embora seja mais urgente, não existe um plano concreto que coloque a economia argentina nos eixos. Essa situação adiará qualquer progresso brasileiro, no curto prazo, independente dos avanços no comércio exterior, no longo prazo.

#### Exportação de Veículos Leves por Volume e % de Produção Mensalmente entre 2013-2018

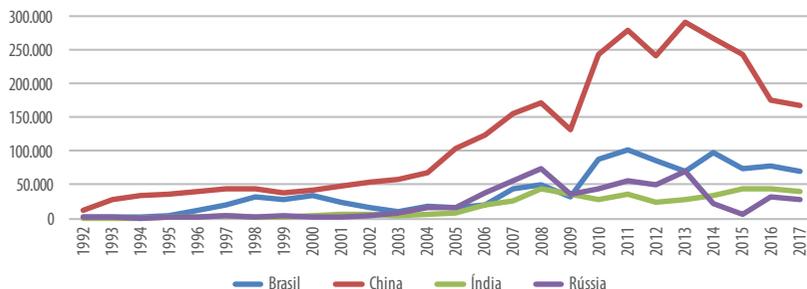
(Fonte: ANFAVEA)



## Perda de Status Especial – o Brasil é somente outro Mercado

Nos primeiros anos deste século, o termo “BRIC”, esteve sempre presente na fala dos economistas, empresários e políticos. Os quatro países integrantes - Brasil, Rússia, Índia e China - seriam o motor do crescimento global, criando grandes novos mercados para o velho mundo e atraindo uma quantidade imensa de capital, recursos geridos das corporações globais, não apenas do automotivo, mas em todas as áreas. O Investimento Estrangeiro Direto (IED) quintuplicou, de 1992 até 2000, para cerca de US\$ 80 bilhões, aumentando, novamente, na mesma proporção, em 2010, totalizando um IED de mais de US\$ 400 bilhões, nos quatro países do BRIC. Porém, estes mercados estagnaram ou recuaram, economicamente, e a China é, agora, vista mais como uma fonte de desafios do que de oportunidades. O IED total estabilizou antes de entrar em declínio, a partir de 2013. Os maiores perdedores foram a China e a Rússia, mas o efeito é que o Brasil não é mais visto como merecedor de qualquer tratamento especial, pelas mesmas corporações globais que defenderam a necessidade de investir aqui, durante os anos posteriores à crise econômica.

**Investimento Estrangeiro Direto nos países do BRIC**  
(em Milhões de Dólares)



Não existe qualquer garantia de que marcas manterão presença aqui ou investirão em produtos que sejam específicos para o Brasil. De um lado, vemos o resultado disso em decisões de alguns, como a Ford, que encerrou a produção de caminhões pesados no Brasil, e focou numa oferta de produtos de *crossovers*, *SUVs* e *pick-ups*, que servem para os principais mercados: China, Europa e América do Norte. De outro lado, há uma relação de novos investimentos, sendo divulgados por marcas que procuram expandir sua presença no Brasil, como Toyota, GM, FCA, Nissan e outras.

Este movimento está em linha com pressões mais amplas sobre as Montadoras, para focar o investimento nas necessidades comuns, nos três principais mercados (China, Europa e América do Norte) - SUV e Crossover-, eletrificação, tecnologia de autônomos e ofertas de mobilidade. À medida em que o conteúdo de tecnologia de automóveis aumenta, a viabilidade dos veículos menores torna-se mais desafiadora, pois, seu custo eleva o preço, tornando-os pouco atrativos. Executivos da indústria estão, inclusive, especulando sobre a morte do carro pequeno.

Isso implicará em produtos que atendam às necessidades, não somente para o mercado brasileiro, bem como de outros da América Latina, África e Ásia, que estão em busca de produtos mais simples e baratos, para suprir as necessidades de motorização de bilhões de pessoas. As Montadoras globais podem se arrepender das decisões que as levem a se distanciar destes mercados, que representaram cerca de 15 milhões de Automóveis e Comerciais Leves em 2018, e o espaço pode ser preenchido por marcas emergentes da China, mas, ambos os caminhos, não tornam fácil a tarefa, no futuro, para um Concessionário brasileiro, de satisfazer seus Clientes.

## As Megatendências “ACES”

Alguns Concessionários brasileiros continuam preocupados com o impacto das megatendências – ACES- nos seus negócios. O ICDP, no entanto, tem certeza de que isso terá um efeito limitado no mercado brasileiro, pelos próximos 5 a 10 anos, tendo, como influências principais, as mudanças no mercado de serviços de funilaria e pintura, devido à adequação da tecnologia ADAS, maior complexidade no pós-venda, decorrente dos veículos eletrificados (híbridos, em especial), nos dois casos, principalmente, nos veículos importados *premium*, além dos riscos, relacionados aos programas de compartilhamento de veículos.

Na estrutura do ROTA 2030, há uma exigência de mais sistemas ADAS a ser implantados, a partir de 2022, e um incentivo fiscal adicional, de 1%, de redução no IPI, para as Montadoras que superem os padrões mínimos. Além disso, apesar do argumento ambiental, para promover a eletrificação, não ser forte, no Brasil, devido ao uso generalizado do combustível etanol (3), o ROTA 2030 traz, também, incentivos para os veículos híbridos e elétricos, que já entraram em vigor, em novembro de 2018, com uma redução de até 5% do IPI, aplicada em híbridos, e corrigindo uma anormalidade anterior, na qual veículos, puramente elétricos, chegavam a ter uma redução de 25% do IPI e agora ficam numa faixa entre 10 a 11% (4). No entanto, os efeitos destas tendências e os incentivos serão mínimos, até 2025, e somente se tornarão realidade se houver ações governamentais mais assertivas, em nível federal, estadual ou municipal, para acelerar a adequação dos ADAS, uma mudança que se afasta da gasolina e dos veículos de combustível flex, ou por meio de restrições para a posse de veículos pelas pessoas ou seu uso. Vemos poucas evidências de que isso irá acontecer, quando existem maiores prioridades a serem tratadas no Brasil, como os problemas sociais e econômicos.

Comentamos, nos relatórios anteriores, sobre o crescimento dos programas de serviços de compartilhamento de veículos, no Brasil, como os oferecidos pelo Uber, Cabify e 99, com 39 milhões de usuários (5), e que esta é a megatendência que pode afetar mais o Brasil do que as outras três. Nos últimos dois anos, temos visto

vários movimentos, que consolidaram as empresas que atuam neste setor e trouxeram investidores externos. O dono da Cabify, Maxi Mobility comprou a Easy Taxi, em 2017. A Cabify tem 13 milhões de usuários, no mercado ibérico e latino americano, tendo triplicado seus usuários, entre 2016 e 2017, aumentando, em 6 vezes, o número de viagens. A empresa líder chinesa, Didi – que tirou a Uber do mercado chinês, em 2016 - adquiriu a 99, em 2018, por mais de US\$ 1 bilhão. A 99 informa que tem 200.000 motoristas e 14 milhões de usuários (6). Enquanto isso, a líder de mercado, Uber, divulgou, em seu IPO recente, que São Paulo é um de seus 5 maiores mercados metropolitanos globais, e que o Brasil é seu segundo maior mercado, com 600.000 motoristas, atendendo 22 milhões de usuários, em 100 cidades no país (7).

Existem relatórios que mostram que o número de pessoas jovens, com carteira de habilitação, diminuiu nos anos recentes - com apenas 2,1 milhões de novas CNH (habilitação), emitidas em 2017, entre todos as idades, comparadas com 3 milhões, em 2015 (8). Embora alguns atribuam isso a um menor interesse dos jovens em dirigir, optando por outras soluções de mobilidade, a queda entre jovens de 18 a 21 anos foi menor de 21%. Dada a profundidade da recessão econômica e ao aumento do nível do desemprego, parece mais provável que essa tendência seja causada muito mais pela falta de poder de compra do que pela diminuição do desejo de dirigir e possuir um veículo próprio.

Consideramos os programas de compartilhamento de veículos mais como uma alternativa aos táxis tradicionais e outras formas de transporte público, do que um substituto à posse de veículos, e terão maior impacto, em grandes cidades, onde os desafios do transporte são mais críticos. Isso é, particularmente, relevante em algumas áreas mais pobres, em cidades como São Paulo, onde também existe a preocupação com a violência e onde os Consumidores potenciais não possuem, por exemplo, contas em bancos e, portanto, não podem pagar a corrida com cartão de crédito.

Por exemplo, na região de Brasilândia, a estação de metrô mais próxima fica a 5 km, os serviços de ônibus são ruins, e os maiores serviços como Uber, 99 e Cabify possuem limitação em

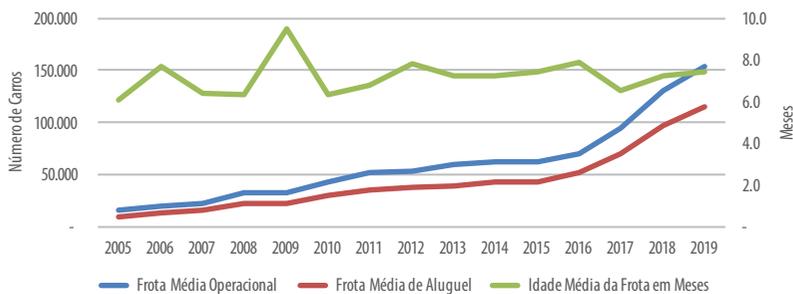
viagens que começam e terminam neste bairro. Para resolver isso, um grupo de motoristas de veículos compartilhados local criou o "Ubra", servindo à sua comunidade local, podendo reservar, sem um *smartphone*, e pagar em dinheiro ou gasolina (9). Evidente que esses Clientes não são potenciais compradores de veículos, e o crescimento destes serviços podem ter impacto positivo no setor, por meio da demanda de veículos e suporte de pós-venda, para frotas de veículos de uso intensivo.

No entanto, dados dos EUA sugerem que programas de compartilhamento podem aumentar o congestionamento, ao invés de diminuí-lo. O Ex-Comissário da cidade de Nova York, Bruce Schaller, divulgou um relatório, em julho de 2018, mostrando que os "serviços como (Uber, Lyft) rodaram 4,5 km nas estradas, para cada km que o carro particular deixou de rodar, e teve um aumento geral de 180% rodando nas ruas da cidade". Isso aconteceu, parcialmente, devido aos veículos desses serviços percorrerem ruas vazias, esperando pela próxima viagem, mas, também, porque seus Clientes trocaram os ônibus, ainda em operação, por carros onde, provavelmente, serão os únicos passageiros.

O contínuo e alto nível de desemprego, 12,26% em 2018, e sem perspectiva de cair para abaixo de 12%, até 2022, de acordo com a previsão do Bradesco, criou uma fonte de motoristas dispostos a dirigir para as empresas de transporte compartilhado, mas que precisam alugar um carro para poderem trabalhar. Nos últimos cinco anos, desde o terceiro trimestre de 2014 até o segundo de 2019, o Bradesco também demonstrou que 570.000 pessoas se declararam como autônomas, no setor de transporte público no Brasil (10). Isso criou um novo segmento para alugueis de veículos, no curto prazo, que têm crescido, substancialmente, nos últimos quatro anos. Dados divulgados pela Localiza, líder no mercado brasileiro de locação de veículos, mostram que crescimento constante, até 2015, porém, dobrando sua frota de tamanho, no primeiro trimestre de 2019. Ao mesmo tempo, o valor médio, por carro da sua frota, aumentou, enquanto que o valor médio, da tarifa diária de aluguel, caiu, indicando estratégia agressiva para conquistar novos Clientes.

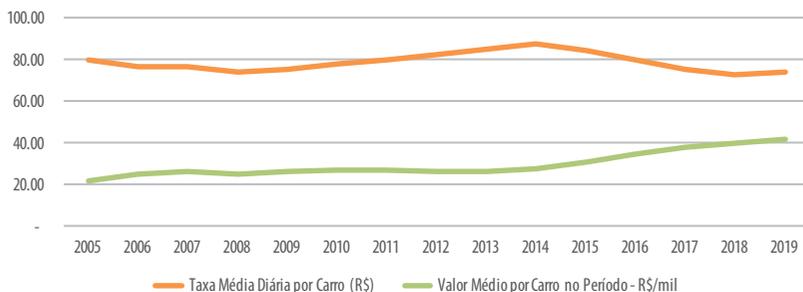
### Dados de Frota (Carros)

(Fonte: Localiza)



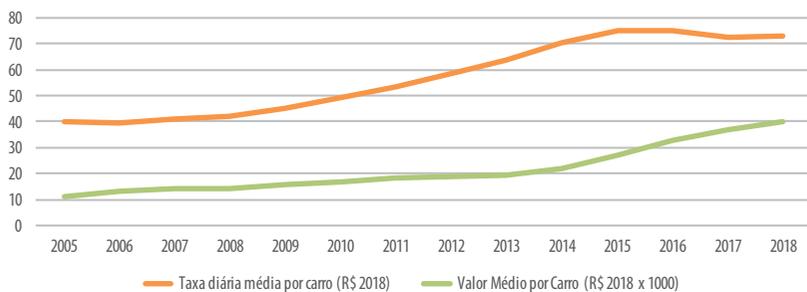
### Diária (R\$) e Valor por Carro (R\$ x 1000)

(Fonte: Localiza)



### Taxa Diária Ajustada pela Inflação (R\$) e Valor por Carro (R\$ x 1000)

(Fonte: Localiza)

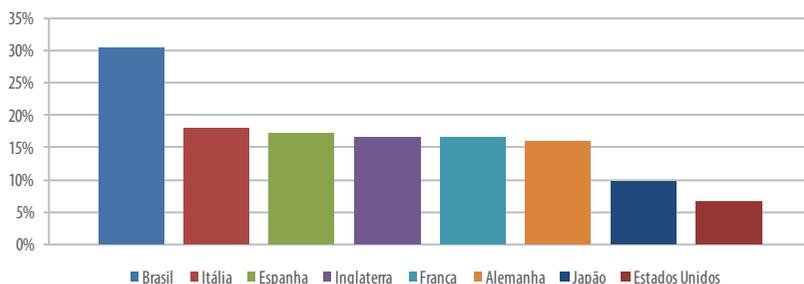


No entanto, é provável que a rotatividade de motoristas seja alta, à medida em que eles encontrem oportunidades de emprego mais atrativas, e haja queda de ganhos potenciais, decorrente do excesso de oferta, gerado pelo maior número de motoristas. Isso fará com que alguns deixem esse mercado, restaurando o potencial de renda até que o ciclo se repita (11). Somente a Uber, com 80% do mercado brasileiro e 600.000 motoristas, em conjunto com outros operadores de transporte compartilhado, provavelmente, será responsável por uma significativa parte do crescimento, de 71.540 unidades, na frota de locação da Localiza, mesma tendência que ocorre com outras locadoras. O que também se evidencia, nos dados, é que a empresa líder de locação de veículos está “atuando dentro das regras”, com pequeno aumento no tempo de permanência com o veículo, na última década, e crescimento de frota proporcional ao aumento das locações. Ou seja, o nível de utilização da frota está estável. Os dados divulgados também não evidenciam que os veículos estão sendo comprados para serem, rapidamente, revendidos, no mercado de usados, tirando proveito dos altos descontos concedidos pelas Montadoras para as grandes empresas frotistas.

## Impostos altos e desiguais

Os impostos (ICMS, IPI, PIS, COFINS) incidentes na compra para veículos, no Brasil, estão entre os maiores entre os grandes mercados. Nossa comparação (a seguir) mostra que, em um veículo de vendas de volume, o total de impostos, para a compra de um carro, no Brasil, é o dobro dos cobrados em países europeus, e quatro vezes superior ao dos EUA.

Carga de impostos cobrados sobre o preço de venda dos veículos



Fonte: ANFAVEA, validado pelo ICDP contra produtos populares pequenos / médios similares nos mercados de amostras

É razoável afirmar que as maiores taxas de impostos, sobre os preços, afetam o acesso ao mercado, impedindo que muitos comprem um novo veículo. Experiências, em mercados (incluindo o Brasil, com incentivos para carros populares, na década de 90 e, mais recentemente, na China, para carros abaixo de 1.6 cilindradas, que geraram crescimento de 18% ao ano, de outubro de 2015 até novembro do ano seguinte), mostram que cortes temporários nos impostos são efetivos como incentivos fiscais, para estimular o mercado. O impacto do preço, no volume de vendas, no Brasil, também é evidente, quando comparamos o volume de vendas de modelos similares, que se enquadraram, ou não, nos programas governamentais.

O limite máximo, no qual um veículo se qualifica, para o subsídio governamental, para motoristas com Deficiência (PCD) é R\$ 70.000. Acima desse preço, existe uma ajuda em certos impostos (IPI), mas, abaixo disso, outros impostos não são aplicáveis, e as Montadoras lançaram versões, especialmente, para o mercado PCD. Por exemplo, o Fiat Mobi Drive 1.0GSR, cujo preço normal seria de R\$ 47.590, mas, com a isenção de impostos, fica em R\$ 35.990. De forma similar, o Chevrolet Ônix Advantage 1.4 sai por R\$ 39.068, ao invés de R\$ 55.390. Dos 20 veículos, com maior volume de venda, pelo canal de Venda Direta, de janeiro até julho de 2019 (12), todos, com exceção de dois, possuem alguma variação que se encaixam na categoria abaixo de R\$ 70.000. O total de Vendas Diretas, dos demais (347.390 unidades), que incluem PCD, e outros tipos de Clientes, que se enquadram no canal de Vendas Diretas, representam mais de 30% do mercado total.

Embora níveis de impostos mais razoáveis sejam o caminho para melhorar o acesso ao mercado, há, também, oportunidades por meio do financiamento. Isso tem tido relativo sucesso no mercado britânico, onde mais de 80% das vendas, no varejo, é feita por alguma forma de *leasing* pessoal, com pagamentos mensais e, em alguns casos, com a opção de comprar o automóvel no final do período, caso seja feito o pagamento da parcela “balão”. Isso mudou a forma como o Consumidor decide: por exemplo, ao invés de focar no valor total do veículo, de R\$ 125.000, passa a focar na prestação, de R\$ 1.000, valor pouco superior ao da compra de um *smartphone*. A realidade é complicada, no Brasil, devido à alta taxa de juros, e sobre a questão, em aberto, sobre se as Montadoras e seus bancos ou os Concessionários devem assumir o risco do valor residual, e outros como os de multas de trânsito, no caso dos veículos não estarem registrados no nome do condutor. Há alguns exemplos de Montadoras, no Brasil, praticando soluções similares às do mercado britânico. Por exemplo, o “Ciclo” Toyota oferece um financiamento, com juros baixos ou zero, com parcela à vista ou veículo usado ofertado em troca pelo cliente, parcelas mensais de 12 a 36 meses, que dizem ser até 40% menores do que no financiamento tradicional, e um pagamento, no final do contrato, ou garantia de recompra do veículo, valor este que será utilizado como entrada na compra de um novo Toyota (13).



**É CARRO DE LOCADORA?**

O mercado de compra e venda em todo Brasil, na sua grande maioria, comunica a todos os **Consumidores** que o valor dos veículos dentro do mercado quando oriundos de **Locadoras** vão sofrer uma desvalorização que pode alcançar **35%**.

As Locadoras compram com este desconto, pagam só 1% de IPVA e não recolhem impostos na venda sob a desculpa de Passivo Imobilizado e ainda, operam em Lojas de Seminovos sem CNIA de Revenda. Os Estados não arrecadam quando poderia investir **Bilhões** em Educação, Saúde e Segurança.

**DIGA NÃO**

As Concessionárias também sentem que não estão competindo, em igualdade de condições, à medida em que o sistema tributário favorece as empresas Locadoras de Veículos que, no Brasil, vendem contratos de aluguel de longo prazo, para Clientes empresariais, de forma semelhante ao *Leaseplan*, na Europa, e os de curto prazo, das locações diárias, para empresas e pessoas físicas. Elas não estão sujeitas à mesma tributação quando compram ou vendem o veículo, já que, pelo Código Tributário Brasileiro, o veículo é considerado como um ativo operacional, desde que as empresas frotistas fiquem com ele por um período, mínimo, de 12 meses. No entanto, em alguns casos, as empresas de locação obtêm concessões tributárias das autoridades, que as permite vender veículos da frota, antes do tempo, ou fazem algum acordo, com o comprador do veículo usado, que aceita a possibilidade de ter de pagar taxas adicionais, caso o carro seja vendido antes dos 12 meses.

Na prática, os Consumidores são atraídos, na compra, pelo preço menor, e não se preocupam com o histórico do veículo, enquanto locado. Essa vantagem permite que as Locadoras de Veículos vendam seus veículos em lojas independentes, a preços que atraem potenciais compradores de veículos novos e força a redução do preço daqueles que compram dos Concessionários. Essa vantagem tributária é adicional ao nível de desconto no preço do veículo, obtido pelas Locadoras na compra do veículo, e que nos foi informado como entre 24 a 32%, superando, fortemente, os preços de atacado, pagos pelos Concessionários.

De fato, muitos Concessionários sentem que é necessária uma Reforma Tributária, em duas áreas, para tornar os automóveis mais acessíveis, ao reduzir tributos gerais, e retirar o tratamento especial de veículos, quando são utilizados pelas empresas, como as de locação, que criam uma competição desigual para os veículos seminovos. Além disso, os Concessionários, também, pressionam as Montadoras, há muito tempo, para obter o mesmo nível de descontos que as empresas de locação recebem. Há, aqui, um papel importante para as Associações de Marca, que têm patrocinado campanhas para chamar a atenção para isso, mas ainda não parece existir indicação de mudanças, por parte dos legisladores, Montadoras ou Consumidores.

## Perspectivas de Mudanças na Legislação do Setor

A “Lei Ferrari” foi promulgada com a intenção de fornecer, aos Concessionários, mecanismo de proteção às pressões injustas, das Montadoras, da mesma forma que as leis estaduais americanas têm atuado, em várias situações. No entanto, algumas das disposições, na Lei em vigor (Lei No. 6729/79 – Lei No. 8132/90), como os limites acordados nas Vendas Diretas, pelas Montadoras, não estão ocorrendo como, originalmente, pretendido, e fatores econômicos estão levando Concessionários a sair do negócio, ao invés de notificarem as Montadoras. Na era digital, *omnichannel*, é questionável se a Lei Ferrari precisa ser revista para contemplar os novos riscos. Há situações idênticas na Europa, onde a legislação, que regula as redes de distribuição autorizadas de veículos, estão entrando em um período de revisão, e as perspectivas de mudanças são determinadas, em parte, pela necessidade de responder ao desenvolvimento no mercado digital e *omnichannel*.

As regras de competição, no nível europeu, combinadas com as regras comerciais e contratuais, de cada país, definem os formatos disponíveis e determinam como as Redes de franquia operam. O “*Block Exemption*”, que é um conjunto de regras, utilizadas para a aplicação da política de concorrência tem, por definição, prazo de duração limitado; a Comissão Europeia não tem a capacidade de criar “exceções” nos princípios do mercado único europeu, que tenham duração indefinida. Só se pode fazê-lo por um período definido, sendo que, ao final deste prazo, tem que verificar se as condições, para a concessão da isenção (ou seja, que os Consumidores estejam recebendo benefícios justos, do formato de distribuição existente. O pacote de regras atuais, em nível europeu, aplicados ao setor automotivo, será renovado em 2022/2023, e algumas mudanças são esperadas, justamente, pela necessidade de se adaptar ao ritmo rápido de mudança, no ambiente do varejo.

Diferentemente da Lei Ferrari, no Brasil, ou das leis estaduais, nos EUA, que partem do pressuposto de proteger os Concessionários, ou pequenos negócios, de comportamentos controladores de seus fornecedores, como as Montadoras, a legislação europeia parte de uma abordagem diferente, focando na proteção da livre concorrência e nos interesses do Consumidor. Portanto, os tipos de perguntas que os reguladores europeus buscarão responder, no processo de revisão da regra atual serão se os Concessionários estão fornecendo mais benefícios para os Consumidores do que outros modelos, menos restritivos, poderiam; se os Consumidores conseguirão comprar automóveis e serviços de pós-vendas, livremente, nos mercados europeus, e se o setor independente, de oficinas e vendas de peças, poderá competir com as redes de Concessionários autorizados das Montadoras. Essa postura, muito diferente, também reflete como as regras atuais lidam com as lojas próprias das Montadoras. Diferentemente, do Brasil ou EUA, as regras europeias não vêm problema no envolvimento das Montadoras no varejo, pela perspectiva do Consumidor (no setor automotivo ou qualquer outro), então, não existem limites para que possam estabelecer suas próprias lojas, se assim desejarem, mesmo que acabem competindo com sua Rede de Concessionárias. Enquanto muitos Concessionários, na Europa, principalmente, as menores redes, gostariam de ver essa “competição injusta” ser reduzida ou, até mesmo, banida, no próximo conjunto de leis, não há perspectiva realista de que isso vá acontecer.

Outra característica fundamental, nas regras europeias, é que a maioria das exigências são “gerais”, por natureza, significando que não se aplicam apenas aos Concessionários autorizados, no setor automotivo, mas, também, a todas as redes de franquias, de qualquer setor, que usem o mesmo formato, desde varejo de roupas, *fast food* e até postos de combustível. Embora algumas regras, específicas do setor automotivo, sejam mantidas, para garantir uma concorrência justa no mercado de pós-vendas, entre os Concessionários autorizados e as oficinas independentes, e para preservar os direitos de livre acesso dos Clientes, ao mercado dos fabricantes de peças, a Comissão Europeia vem, gradualmente, se posicionando na direção de uma

estrutura "geral" inter-setorial, sempre que possível. Isso foi feito, parcialmente, pelo desejo de ter um conjunto simples de regras, para facilitar sua aplicação, mas, também, por considerar muitos dos problemas e transformações, ocorridos no varejo, especialmente, em torno do mundo digital e *omnichannel*, para que tais leis sejam universais e não exclusivas a setores específicos.

A convicção de que existem "grandes mudanças universais" a caminho, no varejo, que precisam ser contempladas, com futuras leis, pode ser vista numa crescente lista de assuntos em debate, que já alimentam o processo de revisão das leis, mesmo que as mudanças ainda levem tempo para acontecer, como nos exemplos mostrados a seguir:

- ◆ Como a competição, por serviços digitais, diferenciam produtos "físicos", especialmente, onde estes serviços podem ser dependentes de uma plataforma, de um *hardware*, provido por um terceiro? Essa é uma questão relevante, no contexto do futuro de serviços, relacionados aos "automóveis conectados".
- ◆ Existem circunstâncias nas quais fornecedores, de plataformas de comércio eletrônico, podem alcançar posição dominante, ao ponto de limitarem a livre concorrência? Isso pode ser relevante para portais que permitem o processo de compra de automóveis. As Montadoras deveriam poder restringir os Concessionários de usar esses serviços?
- ◆ Embora não haja restrições para marcas/Montadoras, de terem lojas próprias no mercado europeu, deveria haver novas exigências em relação às Montadoras venderem, diretamente, por meio de canais *online* aos Consumidores?
- ◆ Em um ambiente onde canais *online* continuam a crescer, deveriam ser feitas mais ações, para proteger os investimentos dos Concessionários (e outros varejistas) em lojas físicas, especialmente, quando muitas cidades estão enfrentando a "desertificação" das suas grandes avenidas?

- ◆ O processo contínuo de consolidação dos Concessionários (e outros varejistas), em grandes grupos, é bom para a competição e escolha do Consumidor? Estamos atingindo um nível em que os grupos de Concessionários podem, potencialmente, ter posições dominantes, nos seus mercados?
- ◆ Marcas/Montadoras são capazes de restringir a competição, por meio do controle de dados que, no setor automotivo, abrangiam os de Consumidores e, também, os dados crescentes, gerados pelos “automóveis conectados”.

Como a maioria dos processos de revisão, das regras na Europa, são “gerais” e inter-setoriais, por natureza, e, também, por causa da urgência de propostas concretas, é muito cedo para indicar em quais pontos devem ocorrer as mudanças. Porém, no setor automotivo, as posições, das partes interessadas, são bem definidas. As Montadoras, que se beneficiam das regras atuais e têm liberdade de ação, têm pouco a ganhar ao propor mudanças, então, provavelmente, terão atitude mais reativas do que proativas. O lobby do setor de serviços /oficinas irá manter seu pleito recente, para que não seja “excluído” do mercado, em função do controle das Montadoras sobre a tecnologia ou acesso aos dados dos veículos/Consumidores. Os Concessionários, no entanto, provavelmente, (principalmente, os menores Concessionários) terão posições divididas entre os que gostariam de ver maior nível de proteção, sendo estruturas operacionais e físicas pequenas, e aqueles (principalmente os grandes grupos, nos mercados do norte da Europa) que já se consideram preparados para atender às demandas do futuro ambiente *omnichannel* e, portanto, são contrários a qualquer regra que possa restringir sua capacidade de gerar escala de vendas e abrangência de atuação.

Essa inevitável incapacidade dos Concessionários europeus, de “atuar como uma voz única”, no processo de revisão, misturado com a força dos princípios de “livre concorrência”, que delimitam a abordagem, na Europa, significará que o novo conjunto de regras, provavelmente, será, no máximo, benigno aos Concessionários e, dificilmente, terá algum elemento,

especificamente, a favor deles. Essa é uma das diferenças fundamentais entre a legislação europeia e a norte-americana, amplamente refletida na Lei Ferrari, no Brasil. A abordagem europeia é focada no Consumidor, enquanto, nos EUA, o foco é o Concessionário. Existem algumas preocupações, dos Concessionários norte-americanos, de que os legisladores mudem o foco, e sejam menos partidários, e isso, também, deve ser levado em consideração pelos Concessionários brasileiros e suas Associações.

Nesse contexto, é importante haver um relacionamento construtivo entre as Montadoras e suas Redes de Concessionários. Os desafios, a serem tratados no futuro próximo, no Brasil, não são, materialmente, diferentes dos que estão ocorrendo na Europa. O novo Contrato de Concessão dos Concessionários Volkswagen, que tem a intenção de ser aplicado, de forma similar, globalmente, foi criado para resolver tais questões, como estrutura física, Vendas Diretas, de determinados produtos, canais de venda online, compartilhamento de dados dos Consumidores e a venda de opções de serviço "via internet", diretamente, ao Consumidor.

Embora esses temas constituam uma boa base para uma agenda compartilhada, a realidade é que a negociação tem sido conflituosa, em alguns mercados, notadamente, na Alemanha, onde a percepção é a de que a Volkswagen está competindo com sua própria rede de Concessionários, e que ambos os lados estão na "iminência de uma guerra". (14)

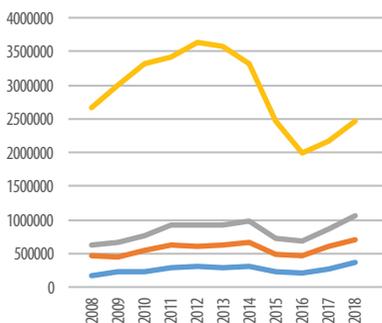
## Evolução do Canal de Vendas Diretas

As Vendas Diretas abrangem uma variedade de diferentes tipos de Consumidores, geralmente, divididos entre vendas para pessoas físicas e empresas. As Vendas Diretas, para pessoas físicas, incluem às voltadas para pessoas com Pessoas Com Deficiência (PCD), empresas individuais e pequenos fazendeiros. A definição de “deficiência” que classifica o PCD, para isenção de impostos, foi, recentemente, ampliada, gerando um total de vendas de 246.000 unidades, em 2018 **(15)**, ou o equivalente a 13% do mercado total brasileiro. Esses Consumidores compram por meio dos Concessionários, da mesma forma que as pessoas físicas, mas seus veículos são faturados pelas Montadoras e entregues pelos Concessionários. Nesses casos, o Concessionário recebe uma comissão que, dependendo do volume, pode variar de 4 a 7%, mas, muitos dos riscos e custos que envolvem uma venda tradicional de varejo, são evitados, já que o Concessionário atua como interveniente. Esse tipo de Venda Direta é, em muitos casos, bem aceito pelos Concessionários, apesar da mais recente **Pesquisa Fenabreve de Relacionamento com as Marcas** mostrar uma redução nos níveis de satisfação, de 62%, em 2017, para 55%, em 2019, com as comissões, recebidas das Montadoras, nas Vendas Diretas.

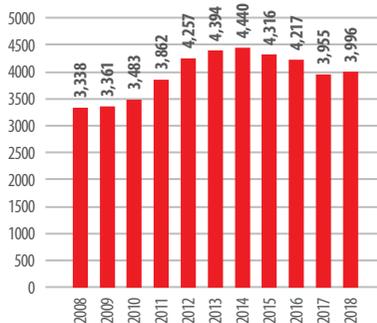
As vendas corporativas são feitas para grandes empresas e Locadoras e, nesses casos, não existe atuação do Concessionário no processo de vendas e, quando ele está envolvido na transferência, recebe, apenas, uma pequena comissão. Como discutido, anteriormente, nas vendas feitas para locadoras, os carros podem voltar, rapidamente, para o mercado, prejudicando, ainda mais, os negócios dos Concessionários.

No mercado em geral, a porcentagem de Vendas Diretas, em relação ao total comercializado, tem aumentado na última década, com um especial crescimento de ritmo nos últimos dois anos, no canal de vendas para grandes frotas e locadoras, tanto em porcentagem quanto em volume.

Mercado Total Automóveis e Comerciais Leves



Quantidade de Pontos de Vendas



- VENDAS NFM PCD+TX+PR
- VENDAS NFM FROT+LOC
- VENDAS NFM TOTAL
- TOTAL MERCADO
- TOTAL EST FEN
- PESQUISA FENAB 2011 EST OTIMI
- PESQUISA FENAB 2011 EST PESSI

No entanto, nem todas as Montadoras sentem a necessidade de forçar as Vendas Diretas da mesma forma. Algumas marcas mantêm sua participação seja para frotistas e Locadoras em 10%, ou menos, em relação ao seu volume total, enquanto outras, significativamente menores, superam 20%.

Vendas NFC PF+PJ



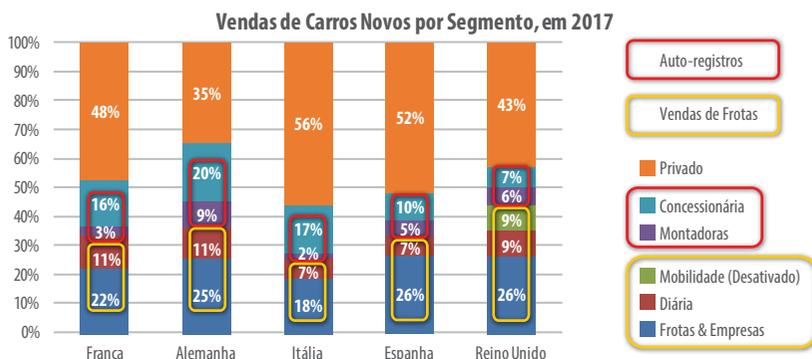
Vendas NFC PF+PJ+(PCD+TX+PR)



Os Concessionários estão preocupados com esse tipo de Venda Direta, mesmo existindo pouca dúvida de que esse volume, ainda que com margens baixas para as Montadoras, tenha ajudado várias delas a sobreviver, nos anos recentes, sendo uma contribuição essencial para cobrir os custos fixos. Também é bem provável que a maioria dessas vendas tenha atendido a uma necessidade específica, do cliente final, por intermédio das grandes frotas e das Locadoras de Veículos.

Em resposta à pressão dos Concessionários, as Montadoras responderam, por meio da ANFAVEA, que o mercado brasileiro está apenas seguindo a tendência similar à Europa. Sua visão é de que as Montadoras estão apenas “reformulando” seus negócios, para atender à demanda por carros de locação, para suprir o mercado de mobilidade, como descrito em **As Megatendências “ACES”** na página 17 desse Relatório.

Apesar das variações entre os países, e algumas flutuações, nos principais mercados europeus, as vendas de varejo, para pessoas físicas, representam apenas metade do mercado global. O equilíbrio se dá no que chamamos de “frota real”, que inclui vendas para empresas, Locadoras e um canal especial no Reino Unido, chamado de “*Motability*” e, também, cerca de 20% do volume, que são emplacados, diretamente, pelas Montadoras ou pelos próprios Concessionários.



Analisando o primeiro trimestre de 2019, as Vendas Diretas representaram 39% do mercado, considerando os dados da FENABRAVE, o que é comparável à "frota real" dos mercados europeus, exceto em relação à venda para pessoas classificadas como Deficientes (PCD) que, tirando o esquema "Motability", do Reino Unido, seria incluída como venda a pessoas físicas. Dados do Brasil também não consideram os emplacamentos feitos, diretamente, pelas Montadoras e pelos Concessionários, que são resultado da pressão para formar estoque e, assim, têm impacto negativo no mercado.

O mix entre os canais, no Brasil, no geral, é melhor que o dos mercados europeus, mas isso não valida se a transição, para o mix europeu, é, hoje, positiva para o desenvolvimento da indústria brasileira. Nosso argumento é que qualquer venda, feita em termos, altamente, vantajosos, por meio de um canal - seja para Locadoras, grandes empresas ou aos próprios Concessionários - é prejudicial à marca das Montadoras, no longo prazo, e aumenta os desafios de realizar vendas de automóveis novos no varejo, em preço e margem adequados.

Porém, os canais de Venda Direta, no Brasil, têm ajudado a cobrir o colapso das vendas do varejo, no mercado interno e da exportação, deixando aberta a questão se isso criou uma mudança estrutural que permanecerá, quando a economia voltar aos bons tempos.

Independentemente, de como o mercado se desenvolve, é necessária cautela sobre sua análise. É, amplamente, reconhecido, em outros mercados, que volumes excessivos de vendas de produtos, para grandes frotas e empresas Locadoras, são prejudiciais para uma marca, e esse efeito negativo pode ser visto nos valores de revenda dos produtos, decorrente dos descontos, de 30% ou mais, concedidos aos veículos comprados por esse canal. Esse efeito também pode ser visto nos dados do Brasil, por exemplo, quando o valor residual de um modelo de 2 anos de uma marca, que não é atuante nas Vendas Diretas, está em torno de 80%, e outro modelo parecido, de uma marca que força esse tipo de vendas, está em 72%. Na classificação de volume de Venda Direta, por modelos, em julho de 2019,

o HRV (Honda) estava na 43ª. colocação, com 2.274 unidades vendidas, enquanto o Renegade (Jeep) estava em 3º. lugar, com 10 vezes esse volume. Para quem não está familiarizado com o mercado brasileiro, valores residuais, nesse nível, são normais, e a depreciação é muito mais lenta que na Europa ou os EUA, embora os preços de entrada, dos carros novos, sejam menores.

Vemos, também, que os descontos, pedidos pelos Clientes, no varejo, acabam refletindo nos níveis praticados nas Vendas Diretas, e os Clientes da marca mais vendida, normalmente, têm desconto maior do que numa marca concorrente.

Nos mercados europeu e norte-americano existe um mecanismo de equilíbrio embutido, praticado pelas Montadoras, por meio dos seus próprios bancos, pela retenção do nível de exposição ao valor residual. Os altos volumes de negócios de baixa rentabilidade, prejudicam o valor residual, impactando as próprias Montadoras, pelo aumento nos preços dos contratos de *leasing* oferecidos aos Clientes de carros novos. Isso cria um sistema de ciclo fechado, que falta ao mercado brasileiro, pois, as Montadoras não têm, aqui, exposição direta ao valor residual.

## Performance do Concessionário e Mudanças no Modelo de Negócio

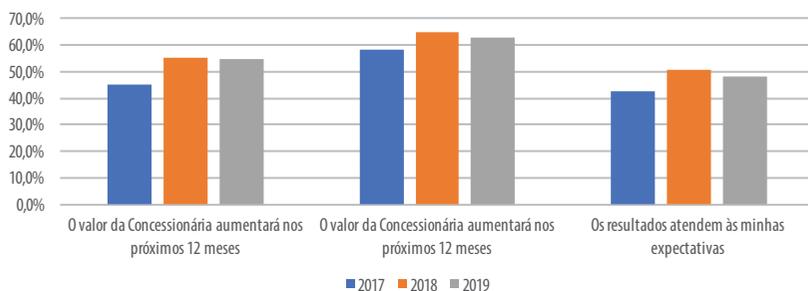
Desde que a crise se agravou, em 2015, o lucro do Concessionário melhorou, em 2018, e continuou assim em 2019. Durante 2018, a Rentabilidade Sobre Vendas (ROS) ficou na faixa de 2%, na maioria das grandes marcas. Importante reconhecer que o crescimento das Vendas Diretas influencia o ROS, pois a Concessionária recebe a comissão, e não considera

a venda como parte da receita do veículo. Há o exemplo de uma marca de volume em que o ROS melhorou 0,4% pontos, desde 2017, e a absorção geral, em 7%, passando a 46%. Melhorou, mas ainda está num nível muito aquém das melhores práticas. Essas melhorias foram impulsionadas por uma redução nos custos fixos, decorrente da imediata reação à crise, e na maneira como os Concessionários fazem a gestão dos departamentos de pós-venda e de carros usados e, principalmente, pelo início da recuperação das vendas de veículos novos.

Essa melhoria na situação está demonstrada no indicador de como os Concessionários se sentem em relação a seus negócios. Em uma pesquisa recente da FENABRAVE (16), cerca de 55% dos Concessionários, de todas as marcas, sinalizam que o valor de suas empresas aumentou nos últimos 12 meses, comparado com 45%, em 2017, data em que divulgamos nosso primeiro Relatório. Talvez de forma mais significativa, 63%, agora, acreditam que seus negócios irão continuar a crescer, em valor, nos próximos 12 meses, pouco abaixo do apurado em 2018, mas acima dos 58%, registrados em 2017. Esse sentimento, de almejar mais, também aparece nas métricas dos que se dizem "satisfeitos" com os resultados atuais do Concessionário: 48% de todas marcas, em 2019, acima dos 43%, em 2017. Parte da frustração do Concessionário está vinculada ao desapontamento com o nível de crescimento atual do PIB de 2019, em relação às projeções otimistas de um ano atrás.

### Atitudes da Concessionária

(Fonte: Pesquisa FENABRAVE)



No entanto, essa resposta pode indicar uma variedade de questões, incluindo condições de mercado, relacionamento com a Montadora e o próprio reconhecimento das oportunidades de melhoria, que estão sob seu controle. Pode-se, também, questionar se o Concessionário, que nem sempre tem alguma insatisfação com seu negócio e vê outras oportunidades, se tornou acomodado.

Os efeitos da crise, o comportamento e reação das Montadoras e suas estratégias futuras, têm tido grande influência nas estratégias de sobrevivência e crescimento adotadas, por Concessionários bem-sucedidos. Isso também serve como referência para outros Concessionários, que desejam permanecer no negócio, mas precisam desenvolver estratégias e modelos de operação que sejam resilientes à interferência das empresas disruptoras.

O que temos visto é um conjunto de ações, que ampliam os negócios, em áreas menos sensíveis aos ciclos econômicos ou à influência das Montadoras, que melhoram a eficiência e reduzem custos e que distribuem os riscos entre os negócios. A alternativa é decidir sair do negócio – principalmente, se não houver plano sucessório – e, portanto, para quem o tempo é fundamental, para definir até que ponto se deve esperar o benefício da recuperação do valor do negócio, sem precisar de mais investimentos ou uma possível recessão.

Exemplos disso envolvem um foco muito mais forte sobre veículos usados e pós-venda. Automóveis usados tendem a ser mais resilientes, às recessões econômicas, devido aos preços mais baixos e, se o processo for bem gerido, a margem obtida, em Reais, de um carro com 5 anos de uso, pode ser similar à de um de 2 anos, mesmo com um preço de venda menor. Alguns Concessionários criaram *websites* para veículos usados e um dos que entrevistamos nos disse que utilizou a operação de veículos usados para “banciar” a abertura uma loja adicional, exigida pela Montadora. Na prática, essa loja de usados, que também vende novos e, portanto, uma forma diferente, e oposta, do formato tradicional. Um bom exemplo é o Grupo Saga, a terceira maior rede de Concessionários do Brasil, que tem dedicado foco especial na operação de usados (17).

O faturamento de pós-vendas pode aumentar por meio de políticas de marketing mais agressivas e de retenção, como o contato com Clientes quando o serviço é necessário ou está na hora de trocar as pastilhas de freio. É comum ver o esforço da Concessionária para reter o cliente, por meio do agendamento *online*, nos seus *websites*, e nas instalações de serviços rápidos.

Voltando aos períodos de recessão, os proprietários dos veículos precisaram de serviços e consertos, mesmo que atrasassem um pouco ou procurassem por peças de menor custo. No entanto, mesmo nessas circunstâncias, as horas ainda são vendidas e a margem real, de uma peça de baixo custo, pode não ser, proporcionalmente, menor que do que a de uma peça original.

O *F&I* também é uma área onde os Concessionários brasileiros podem crescer e onde atuam os melhores. Alguns dos maiores grupos estão criando seus próprios “braços” financeiros, para oferecer crédito ao Consumidor, gerando maior oportunidade de ganho. Por exemplo, o Grupo Barigui, um dos 10 maiores do Brasil, tem banco próprio, que proporciona resultados regulares e reduz o risco geral dos negócios.

Mas, crescer a receita não é o suficiente. Faz-se necessário gerenciar, constantemente, os custos, não apenas em valores totais, mas, também, proporcionalmente ao veículo vendido, assim como reduzir ou mitigar os riscos. Ambos são mais fáceis quando o Concessionário tem escala no negócio, como muitos grupos brasileiros fazem, pelos padrões internacionais, e podem investir na centralização de vários serviços de suporte, que distribuem custo e risco em todo o negócio. Por exemplo, a aplicação da tecnologia e exploração dos canais digitais podem reduzir o custo de marketing e melhorar sua eficácia. A prospecção de dados de Consumidores, ações de marketing para Clientes atuais, e com potencial, normalmente, têm custo mais baixo, por *lead*, do que continuar procurando por novos Clientes. Marketing digital é, essencialmente, mais barato do que as mídias tradicionais de TV e jornais, e pode ser mais direcionada. A centralização das operações de suporte permite que funcionários, mais especializados e bem treinados, sejam contratados com foco mais específico, em vez de ter generalistas, em todas as Concessionárias. A expansão do grupo,

com novas lojas, raramente, gera aumento na central administrativa e permite que o custo desta central seja suportado pelo maior volume de vendas. Um de nossos entrevistados, o Grupo Andreta, seguiu esse caminho, tendo, por exemplo, uma equipe de marketing centralizada e uma central de contato com o cliente, e ampliou esse princípio ao criar agência própria de marketing, produzindo todo o material, para uso no grupo.

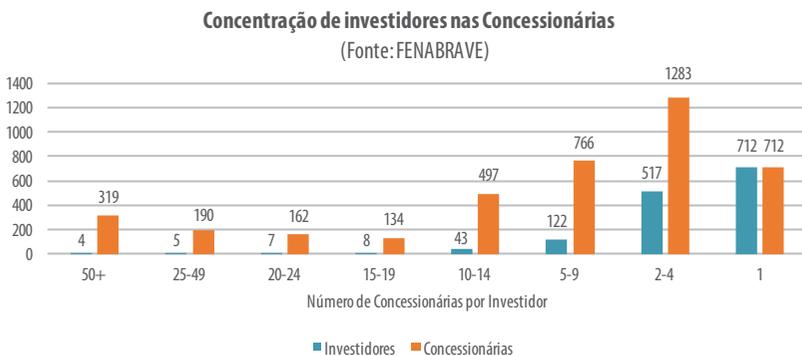
Numa extensão natural da propriedade e desenvolvimento das Concessionárias, muitos investidores também procuraram gerenciar riscos, por meio de investimentos imobiliários, não apenas em Concessionárias, mas, também, em outros setores. Especialmente, em áreas metropolitanas, como São Paulo, uma Concessionária, marginalmente lucrativa, ainda pode ser um negócio atraente, se o investidor for o dono do imóvel e estiver olhando para a valorização deste, em vez da geração de caixa. O Grupo Andreta, novamente, serve como referência, não apenas por ser o proprietário da maior parte dos imóveis de suas Concessionárias, mas, também, pela construtora, de sua propriedade, que desenvolve esses e outros projetos.

Alguns Concessionários nos disseram que estavam procurando maneiras de expandir o escopo de seus negócios, de outras formas, criando novas fontes de receita, como postos de gasolina ou cafeterias (no estilo brasileiro, podem ser comparados com à Starbucks, nos EUA, proporcionando um ambiente de entretenimento, em vez de vender lanches e comida no local), que ajudariam a absorver os custos fixos.

Essa seria uma tendência diferente ao que ocorre em outros lugares na Europa, mas, num momento em que o comportamento do Consumidor, em relação às visitas às Concessionárias, está mudando, deve-se questionar se a ideia merece reconsideração. Isso pode ser confirmado pela empresa britânica Euro Garages que, frente ao cenário de redução do número de postos de gasolina, construiu a maior rede independente de abastecimento de combustíveis do mundo (5.000 locais, em 9 países, com um faturamento de US\$ 26 bilhões, no final de 2018), a partir de uma única tomada de capital, em 2001, explorando o conceito de "vendas numa área de conveniência". **(18)**

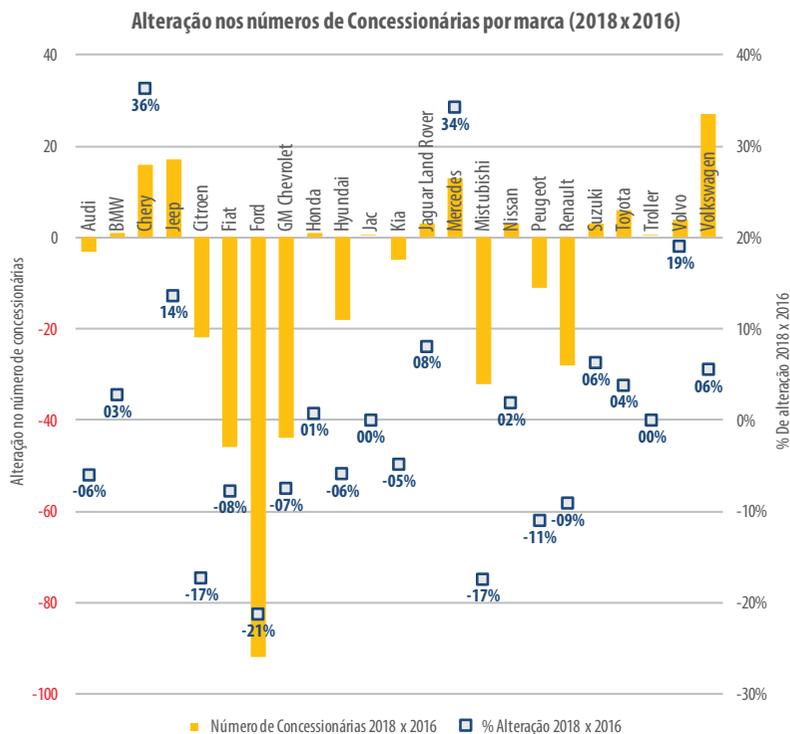
## Consolidação de Investidores e Estrutura da Rede

Houve redução importante no número de Concessionárias durante a recente crise, e nossa nova pesquisa mostra retração similar no número de proprietários, com a consolidação em grupos maiores. Isso nos leva a uma situação em que, hoje, há 4.063 Concessionárias pertencentes a 1.418 proprietários, mas, apenas 1% dos proprietários possuem mais de 16% das Concessionárias (16 proprietários com 671 Concessionárias), enquanto pouco mais da metade dos proprietários possuem apenas uma Concessionária cada. Isso levou ao alto nível de concentração, quando comparamos com outros mercados, já que os 25 principais grupos de Concessionários possuem cerca de 28% de participação no mercado de varejo de veículos novos - ou seja, excluindo as Vendas Diretas – de acordo com dados que analisamos da FENABRAVE. Isso é semelhante ao Reino Unido, onde o processo de concentração dos Concessionários tem sido, igualmente, agressivo. É comparável aos 25 principais grupos, tendo, normalmente, cerca de 10% de participação, em mercados como China, EUA, França e Alemanha.



Algumas Montadoras têm sido proativas, promovendo, e permitindo, as mudanças, que são benéficas para os Concessionários envolvidos. Ouvimos relatos positivos sobre a Ford, ajudando a encontrar

caminhos adequados para reduzir o número de proprietários em sua Rede, e a Fiat, atuando junto aos grupos da marca, nas grandes cidades, para reestruturar seus investimentos e área de atuação, visando otimizar áreas regiões contíguas, reduzindo custos e melhorando os preços praticados. Isso criou uma rotatividade significativa, nas estruturas de rede, conforme demonstrado no gráfico a seguir, com crescimento e reduções importantes, de acordo com o histórico e as perspectivas da marca.



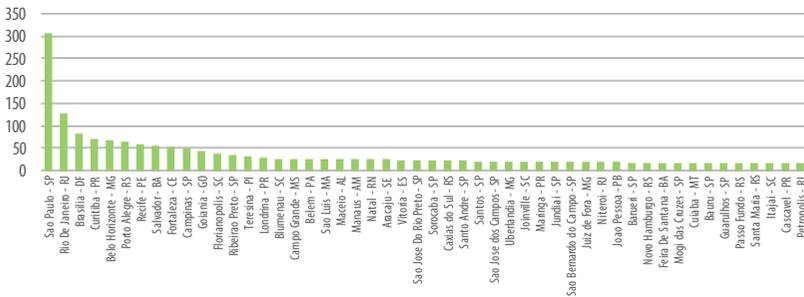
Os grupos de Concessionários, atualmente, são, em sua maioria, multimarcas, distribuindo o risco num portfólio diversificado. Nos 100 principais grupos, que representam mais de um terço de todos os Concessionários do Brasil, cada um possui, em média, 3,8 marcas, sendo que apenas 17 representam uma marca, e 4 dos maiores grupos, detém mais de 10 marcas, excluindo, cada caso, Concessionárias de veículos comerciais, médios e pesados. Essa diversificação reduz o risco das

marcas, pois, diferentes ciclos de produtos, inevitavelmente, causam alguma diminuição na atratividade e, conseqüentemente, no potencial de resultado das diferentes marcas, ao longo do tempo.

No entanto, as Concessionárias estão concentradas nas cidades maiores, com um sexto do total localizado nas 5 maiores cidades, e metade delas atuando em 62 cidades, representando 11% do total.

**Total de Concessionárias por Cidade - Top 25 Cidades**

(Fonte: FENABRAVE)



Muitas marcas ainda têm excesso de Concessionárias nessas cidades, com uma densidade que não é justificada pelo tempo máximo de direção dos Clientes. Em nosso primeiro Relatório, alertamos para o risco das Montadoras acrescentarem novas Concessionárias às suas Redes, à medida em que o mercado se recuperasse, na expectativa de aumentar as vendas, e há indicativos de que isso, de fato, aconteceu, aumentando o ambiente de tensão existente.

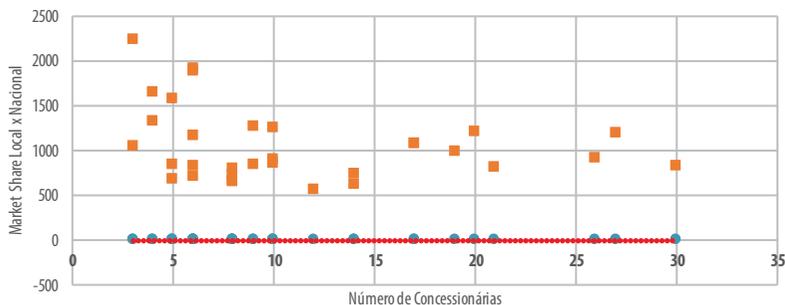
Analisamos as 5 principais cidades, por emplacamentos, (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Curitiba), excluindo Belo Horizonte, onde os dados são impactados pelo registro de veículos vendidos para as Locadoras. Não verificamos correlação entre o número de Concessionárias e a participação de mercado nacional (ver tabela A, na próxima página) e, se há uma tendência de queda na participação, à medida em que são acrescentadas Concessionárias. Isso faria sentido se assumirmos que uma rede, com muitos Concessionários, da mesma marca, gera a competição entre si, ao invés de focar nas outras marcas. Como seria de esperar, a análise também mostrou que, quanto mais Concessionárias houver numa rede, menor será o volume de vendas, por Concessionária (ver

tabela B, abaixo), e quanto maiores forem as vendas, por Concessionária, maior a probabilidade de que a participação no mercado local exceda a participação nacional (ver tabela C, a seguir).

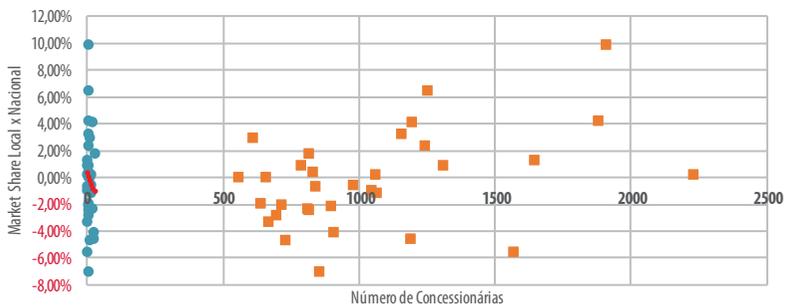
**Tabela A: Top 8 Marcas, Top 5 Cidades** (com exceção de Belo Horizonte)



**Tabela B: Top 8 Marcas, Top 5 Cidades** (com exceção de Belo Horizonte)



**Tabela C: Top 8 Marcas, Top 5 Cidades** (com exceção de Belo Horizonte)



Os entrevistados nos disseram que onde há concorrência, com Concessionários da própria marca, há uma perda, de cerca de 1/5, da margem bruta, na venda de veículos novos, ou perto de 2 pontos percentuais de margem. Isso enfraquece o Concessionário, em uma área em que os custos operacionais são altos, e afeta, no longo prazo, sua capacidade e vontade de investir na representação dessa marca, naquela cidade ou mercado.

O excesso de Concessionárias em uma área concentrada, funciona, também, como um freio para repensar a representação física, por exemplo, em maior variedade de formatos, grandes e pequenos, em diversos locais, com o objetivo de capturar Clientes potenciais, em diferentes pontos da jornada de compra, incluindo alguns que, de outra forma, poderiam não estar familiarizados com a marca.

## O mundo pós-digital

O ambiente digital desenvolveu-se, fortemente, no Brasil, nos últimos anos, recuperando-se de um atraso inicial, causado por restrições de infraestrutura. As compras realizadas, por celular, agora, excedem as realizadas nos EUA, França e Itália, e a proporção de compradores (79%), classificados como *omni-compradores*, ou seja, que usam vários canais, *online* e físicos, de forma flexível, excede o nível da França e da Alemanha e está, apenas ligeiramente, atrás do Reino Unido e dos EUA (19). Fazer pesquisas *online*, durante a jornada de compra de veículos, é prática geral para 96% dos Consumidores, sendo que os Clientes visitam, apenas, 1,7 Concessionárias, em média (20).

No entanto, a resposta, à demanda crescente dos Consumidores, por interação digital, durante a compra de carros ou serviços de pós-venda, tem sido variada entre as marcas. Um estudo da JD Power (21) mostrou que mesmo as marcas com melhor desempenho (Hyundai e Volkswagen) tiveram uma pontuação

cerca de 10% menor do que em outros mercados globais. A principal frustração, relatada pelos Consumidores, foi a fraca resposta dos Concessionários quando eles tentaram comprar um carro, oferecido no *site*, sendo que apenas 1, a cada 3 compradores, recebeu uma resposta, da Concessionária contatada.

Embora isso sinalize um problema, de como a equipe de vendas das Concessionárias valoriza os *leads*, vindos da *internet* ou dos *websites* das Montadoras, os Concessionários brasileiros, no geral, têm sido ágeis, nos últimos anos, em adotar as ferramentas digitais, como suporte aos negócios. Em comparação ao nosso primeiro Relatório, uma das mudanças mais significativas, nos Concessionários, foi o melhor processo e a melhor taxa de conversão dos *leads* recebidos para compra de veículos novos, provenientes de seus próprios *websites* ou das Montadoras. Isso parece ser realidade para todos os Concessionários.

Outra área onde ocorreu melhoria está nas plataformas de oferta de veículos usados, como iCarros, WebMotors e sistemas de CRM. A funcionalidade disponível, para Consumidores e Concessionárias, por meio dessas plataformas, é, extremamente, abrangente, oferecendo integração com os sistemas DMS dos Concessionários, sistemas de CRM e as plataformas de financiamento Itaú (empresa controladora do iCarros). Fornecedores locais, como a MAPSIS, estão na vanguarda mundial, em termos de utilização de Inteligência Artificial (IA), nos seus produtos. Os Concessionários também investiram em ferramentas de CRM e em outras soluções pontuais, que ajudam a melhorar os processos, e a maioria recebe *leads* de suas Montadoras, gerados pelo preenchimento dos formulários, pelos Consumidores, nos *sites* das próprias Montadoras.

Agora, também estamos vendo o lançamento das ferramentas do *showroom* digital, como os configuradores de tela grande, com qualidade gráfica aprimorada, sendo introduzidos no Brasil, pela Volkswagen, por exemplo, junto com a inovação de óculos de realidade virtual, que permitem, ao usuário, explorar o carro e os recursos dentro dele, ao focar em determinadas áreas na imagem. Há uma visão geral, amplamente difundida, de que

várias Montadoras estão trabalhando em plataformas de vendas *online*, seja individualmente ou em colaboração com terceiros, mas esses planos não parecem ter sido apresentados, ainda, às suas respectivas Associações de Marca.

No entanto, com exceção das plataformas de veículos usados, essas são, frequentemente, soluções isoladas que não podem ser integradas ao *DMS* e a outros sistemas críticos, exceto a um custo muito alto. Os Concessionários estão trabalhando para desenvolver processos e ferramentas que forneçam rastreamento e acompanhamento de *leads*, para medir e melhorar as taxas de conversão. A efetividade de como os funcionários, realmente, usam as ferramentas, parece variar bastante. Isso é destacado pela experiência da MAPSIS, que descobriu que, após a implantação da sua ferramenta, que utiliza inteligência artificial (chamada "MIA"), para fazer acompanhamento sobre os *leads*, que antes eram considerados "mortos", pelos vendedores, a proporção de *leads* enquadrados nesta categoria diminuiu e aumentou a taxa de conversão.

O termo "pós-digital" foi usado por um de nossos entrevistados, para descrever o ambiente atual. Geralmente, esse termo é visto como o estágio em que o digital não é o fim da jornada, mas como uma etapa pela qual se passa antes de voltar o foco no ser humano, embora, agora, com o suporte digital.

O que fica claro, após nossas entrevistas, é que ainda não chegamos a essa etapa, no Brasil. As ferramentas digitais estão sendo usadas como complemento aos processos manuais tradicionais, utilizados pela equipe atual, acostumada aos processos antigos, e não como facilitadoras de novos processos, por meio de equipe com competência digital, que aproveita, totalmente, as ferramentas e os dados gerados. Seria justo dizer que o Brasil não está sozinho nisso, mas, como os Consumidores brasileiros estão entre os mais abertos, globalmente, para compartilhar seus dados pessoais, existe um alto potencial para criar uma rica experiência *omnichannel*, que não está sendo explorada.



52

Your Number  
**80213648**  
access permission



# Implicações

Olhando para o cenário geral, dois anos após o nosso primeiro relatório, embora tenha havido progresso em algumas áreas, de todo o setor automotivo, permanecem, ainda, grandes desafios e questões em aberto.

## Perspectiva do Mercado

Qualquer impulso para a economia, trazido pelas reformas propostas pelo Governo de Jair Bolsonaro, pode estar lutando contra os ventos, criados pela guerra comercial, entre a China e os EUA, e a desaceleração das economias lá e em todo o mundo.

No entanto, a melhora na inflação e no nível da taxa de juros, no Brasil, cria um ambiente onde fatores internos podem ser usados para levar a economia adiante, fornecendo um estímulo econômico, que aumenta a confiança do Consumidor e coloca dinheiro nas mãos dos Consumidores.

Houve alguma recuperação no mercado de automóveis, nos últimos dois anos, e isso é percebido pelos Concessionários, apesar de suas queixas, em paralelo, sobre o crescimento das Vendas Diretas para frotas e empresas de Locação, por algumas marcas.

A recuperação restaurou, ao menos em parte, a lucratividade do Concessionário, e a sobrevivência econômica, a curto prazo, não é mais vista como um problema, como era antes. No entanto, a diminuição do *status* dos mercados *BRIC*, no cenário global, e a contínua crise na Argentina significam que as Montadoras

lutarão por volume e participação, da mesma forma que fazem em outros mercados, com a expectativa, da matriz, de que gerem retornos aceitáveis, sobre os investimentos locais.

As Vendas Diretas fazem parte dessa resposta e, independentemente de isso ser ou não do interesse da marca, a longo prazo, não há razão para supor que aqueles que seguem esse caminho mudarão, drasticamente, sua forma de atuação.

## Comportamento do Consumidor

Não há evidências de que ocorrerá um amplo movimento de mudança e distanciamento da compra de veículos por Consumidores do tipo pessoa física, no Brasil, ou em outros mercados, a menos que haja restrição legal. Os serviços como Uber estão crescendo, mas o público-alvo são pessoas que desejam conforto e a conveniência de um carro, em vez de um sistema de ônibus ou metrô superlotado, e aquelas para quem, às vezes, o serviço é mais conveniente do que usar seu próprio carro.

Alguns abandonarão ou nunca terão a posse de um carro, mas os dados de emissão da carteira de motorista (CNH), por exemplo, no Brasil e em outros lugares, não validam a ideia de que a geração do milênio não tem interesse em dirigir. O serviço de compartilhamento é uma oportunidade para a indústria, pois, os quilômetros rodados pelos carros substituem os quilômetros rodados pelos ônibus, com frotas de centenas de milhares de veículos necessitando de serviços e consertos para estas empresas. Hoje, muitos desses carros são fornecidos pelas Locadoras de Veículos, que os comprem, diretamente, das Montadoras, mas não vemos razão pela qual os Concessionários, individual ou coletivamente, não possam atuar da mesma forma, abrindo sua

própria locadora. Assim, também estariam na melhor posição para garantir o potencial dos negócios de pós-venda, que serão mais frequentes, e com valor mais alto, do que o dos carros que são mais bem cuidados, pelos Consumidores particulares.

O comportamento do Consumidor, no ambiente *online*, avançou, rapidamente, no Brasil, nos últimos anos, e o País tem uma das sociedades mais abertas, em termos de Consumidores dispostos a compartilhar dados. Isso cria, provavelmente, um ambiente *online* único, em que os potenciais compradores pesquisam suas compras na *internet* antes de escolher as marcas e os Concessionários de sua preferência. Do outro lado da tela, Montadoras, Concessionários e plataformas digitais, de outras empresas, têm mais oportunidades de qualificar o Consumidor, personalizar as abordagens e ofertas, e se conectar, com eles, *online*, de forma muito mais ampla do que seria possível, na Europa ou nos EUA. Os Concessionários precisam entender que a porta do *showroom* não está mais na frente da loja física, mas num mundo virtual, provavelmente, quando o *showroom* físico está fechado. Mas, assim como no *showroom* tradicional, é necessário “receber e cumprimentar” o Consumidor, fazer com que ele se sinta à vontade e incentivá-lo a ficar mais tempo conectado, atendendo suas necessidades e chegando o mais próximo da conclusão do negócio, como o Consumidor quiser, antes da visita física à Concessionária.

## Desenvolvimento dos Canais

Em nosso primeiro relatório (2017), alertamos sobre uma possível volta ao “básico do negócio”, pelas áreas de desenvolvimento das redes de Concessionários das Montadoras, assim que houvesse um sinal de recuperação do mercado. Infelizmente, vimos exemplos disso e ouvimos relatos de nossos entrevistados. No momento em que a recuperação das vendas

no varejo ainda permanece fraca, o Concessionário não precisa de mais um problema, causado por um novo concorrente local, que afeta sua motivação em continuar investindo para o futuro.

Apesar disso, algumas Montadoras têm atuado para que seus pontos, no mercado em aberto, sejam preenchidos, pelo Concessionário local ou, pior ainda, por um novo, que prejudicaria as vendas dos que já atuam no mercado. Quando é dada a oportunidade, para o Concessionário local, se reduz o risco da pressão sobre os preços e, também, isso significa que recursos importantes, como capital e tempo de gestão, podem ser focados em investimentos de menor valor e, potencialmente, mais produtivos e de maior importância estratégica, como a melhor presença *online* e qualificação da equipe.

Vimos uma série de inovações, desde o nosso primeiro relatório, nos canais de venda de veículos novos e usados, bem como algumas mudanças nas Redes de Concessionárias tradicionais. Em qualquer lugar do mundo, onde acontecem inovações semelhantes, cria-se algum grau de pânico ou preocupação de que o modelo tradicional será, rapidamente, substituído, e os investimentos, em instalações e sistemas, serão desvalorizados.

Até o momento, esse não foi o caso, portanto, embora o risco de que isso aconteça, em algum momento, seja real, não representa uma ameaça iminente. Micro lojas, como as testadas pela Fiat, ou ferramentas de realidade virtual, como as lançadas pela Volkswagen, podem ser precursoras de mudanças mais significativas, como novos formatos, que exigem *showroom* menores, para veículos novos, mas não há evidência, ainda, de que eles produzam melhores resultados, seja para as Montadoras, Concessionários ou para a maioria dos Consumidores.

As inovações, que ignoram o papel do Concessionário, representam um potencial de risco maior, como maiores volumes de Vendas Diretas e novos canais *online* para veículos usados, incluindo ofertas de automóveis zero quilômetro. Em outros mercados, esses canais *online*, de veículos usados, fornecem, ao Consumidor, um processo mais conveniente,

para encontrar o carro nas especificações desejadas, como ano, quilometragem e condições de uso, que atendam às suas necessidades e orçamento e, confirmando tudo com promessas do tipo “compre seu carro sem dor de cabeça” e dando garantias.

No entanto, algumas iniciativas deste tipo, no Brasil, fecharam e as Montadoras, localmente, parecem comprometidas em apoiar suas Redes de Concessionárias, no desenvolvimento de seus negócios de veículos usados, mantendo o estoque dentro das Redes. Hoje, a maior parte desse estoque é mantida na própria Concessionária e, portanto, o uso de canais *online* é um recurso positivo para os Concessionários, para se atingir um público mais amplo e, assim, girar o estoque, mais rapidamente, a preços viáveis.

No entanto, se você olhar para a Europa e para os EUA, dentro do que a lei que regulamenta a distribuição permite, verifica-se o aumento da utilização de plataformas semelhantes, por empresas de *leasing* e de locação, e por empresas de leilão, vendendo carros em nome das principais frotas, diretamente, aos Consumidores, sem envolvimento do Concessionário. Algumas Montadoras também estão seguindo esse caminho, embora, atualmente, envolvam os Concessionários no processo, com o pagamento de uma taxa. O efeito disso não é apenas tirar a venda e a margem do veículo usado do Concessionário, mas, também, o potencial de receita de *F&I* e de pós-venda. Retira do mercado, ainda, volumes importantes de veículos usados, de boa qualidade, no atacado, pressionando, cada vez mais, os preços para os Concessionários, que buscam suprir seus estoques. Estes desenvolvimentos não podem ser bloqueados, mas aumentam o nível da competitividade entre todos os varejistas de veículos usados, de modo que apenas os mais capacitados sobreviverão.



# Recomendações

As Montadoras, globalmente, estão investindo níveis recordes nas novas tecnologias, que proporcionam benefícios ambientais, reduzem acidentes e lesões, e abrem toda uma nova gama de oportunidades, por meio dos carros conectados. Elas também estão se envolvendo, diretamente, numa ampla linha de programas de mobilidade, mesmo quando a viabilidade econômica permanece incerta. As Montadoras estão examinando e testando, ainda, diferentes inovações, no ambiente do varejo, que respondam às mudanças de comportamento dos Consumidores. No entanto, não há evidências de que desejam descartar o modelo da distribuição feita pelas Concessionárias e por seus parceiros atuais.

Parece que o Setor da Distribuição de Veículos, no Brasil como um todo, segue a mesma direção, que cria problemas nos mercados mais maduros, como Europa e EUA, mesmo que exista a oportunidade de um mercado em desenvolvimento aprender as lições de outros mercados e seguir um caminho diferente.

A estrutura fundamental desta indústria é comum, em todos os mercados. Portanto, as pressões são semelhantes e as respostas dos executivos seguem a mesma linha de pensamento. Isso pode ser visto na principal mudança que tem afetado os Concessionários, nos últimos dois anos: o crescimento das Vendas Diretas.

Entretanto, existem algumas características específicas do mercado brasileiro, que podem representar uma base mais forte para um desenvolvimento mais positivo do que nos outros mercados:

- ◆ Embora exista uma preocupação compreensível, entre os Concessionários, sobre os excessivos níveis de pressão das Montadoras para Vendas Diretas, o fato é que esse canal já existe e funciona bem para Montadoras, Concessionárias e Consumidores, quando utilizado de maneira adequada e, portanto, fornece uma base para o varejo *omnichannel*, que

inexiste em outros mercados. O volume “bom” de Vendas Diretas também é um segmento de negócio lucrativo, sem a necessidade de capital de giro para financiar os estoques, e os Clientes de Vendas Diretas, como PCD, pequenos fazendeiros e empresários, representam oportunidades atrativas de negócios no pós-venda.

- ◆ Uma parcela significativa do volume “ruim” de Vendas Diretas é voltada para atender o rápido crescimento das empresas de mobilidade, principalmente, como alternativa ao transporte público. Existem problemas em torno dos preços e condições pelos quais esses veículos são fornecidos, atualmente, e permanecem dúvidas sobre a viabilidade, a longo prazo, dos modelos de negócios destas empresas de mobilidade, mas a realidade é que as cidades brasileiras estão entre os maiores mercados do mundo para esses serviços. O setor automotivo tem a oportunidade de avaliar como essas frotas são atendidas e gerenciadas, para fornecer um resultado, mutuamente positivo e equilibrado, para todas as partes interessadas. Os Concessionários podem desempenhar um papel nisso, seja estruturando seus próprios negócios de locação ou lançando os próprios projetos de mobilidade, na sua área de atuação.
- ◆ A consolidação dos Concessionários, num número reduzido de investidores, cria um grupo de distribuidores de veículos, relativamente, forte e capaz, que tem demonstrado vontade de aprender com seus pares, em outros mercados, para depois desenvolver soluções específicas para suas próprias regiões. Isso cria, também, um cenário para o surgimento de “parceiros preferenciais” das Montadoras, e maior equilíbrio de forças.
- ◆ Os Concessionários fizeram avanços importantes, nos últimos anos, para fortalecer seus negócios atuais, melhorando as operações de Veículos Usados, Pós-Venda e *F&I*, ao mesmo tempo em que estão aproveitando a recuperação do mercado de veículos novos. Portanto, possuem uma estrutura empresarial mais robusta, e de menor risco, para desenvolver novos negócios e competências, reduzindo a sua dependência do negócio de veículos novos.

- ◆ O desenvolvimento de canais e ferramentas digitais, no Brasil, em todos os setores, é, relativamente, avançado, com alguns exemplos de tecnologia de ponta. Os Concessionários têm sido muito ativos, nos últimos 2 a 3 anos, em testar novos canais de comércio eletrônico e mudar o marketing para o digital, em detrimento do tradicional.
- ◆ Os Consumidores parecem entender o valor de estarem abertos ao compartilhamento de dados pessoais e isso fornece a base para ofertas específicas e canais personalizados, no futuro.

Em função dos novos e menores níveis de taxas de juros e a melhoria da inflação, torna-se menos arriscado prever os valores residuais dos veículos e carregar este risco nos balanços da empresa. As Montadoras podem ser mais proativas, no desenvolvimento de propostas que ajudem a impulsionar o mercado, em vez de confiar na sua capacidade de forçar maiores volumes de vendas para grandes frotistas, por meio da política de altos descontos. Isso destrói o valor, financeiramente, e da própria da marca, exigindo muito tempo, e abordagem muito consistente, para se livrar dessa armadilha.

É preciso haver mais disciplina sobre as vendas feitas para as Locadoras de Veículos, que devolvem, rapidamente, os veículos ao mercado, como seminovos, desviando os potenciais compradores de veículos novos, do *showroom* das Concessionárias, ou os Concessionários terão que ser capazes de competir em igualdade de condições.

Maior inovação, nos produtos financeiros, com subvenção das Montadoras, podem ajudar a resolver os problemas de acessibilidade (preço) ao automóvel, pelos Consumidores, e aumentar as vendas, de boa qualidade, no varejo, para o benefício de todas as partes envolvidas. Grandes grupos de Concessionários ou menores, atuando em conjunto, também poderiam tirar proveito desse ambiente econômico mais positivo para entrar no mercado de Locação, tornando-se os

parceiros preferidos das Montadoras e gerenciando os negócios de maneira que o mercado varejista, em geral, seja menos disruptivo.

No geral, os Concessionários têm visão positiva sobre o relacionamento com suas Montadoras e seus executivos. Entretanto, observamos um ponto em comum de nossas conversas, com os Concessionários, para a maioria das marcas: eles acham que há algo, nos planos futuros das Montadoras, que os prejudicará. Dentre essas preocupações temos as tendências sobre as Vendas Diretas, implantação de novos formatos no varejo, acesso e uso de dados dos Consumidores e a expansão das Redes de Concessionárias, com o surgimento de novos concorrentes. No entanto, não vimos nada ou ouvimos nada quando falamos com as Montadoras, que sugerisse que alguma delas tem plano secreto para eliminar os Concessionários ou mudar, significativamente, sua oportunidade de gerir um negócio viável.

Portanto, acreditamos que é necessário que as Montadoras continuem se envolvendo com seus Concessionários, por meio das Associações de Marca, para explicar, discutir e aperfeiçoar suas estratégias futuras de varejo.

Estamos cientes de muitas dessas discussões, mas, a maioria acontece a portas fechadas. É claro que haverá algumas áreas em que não será possível obter um alinhamento completo, mas há uma dependência mútua no relacionamento, que deveria permitir progressos positivos, criando um ambiente de trabalho mais estável, que ajude ambas as partes.

As Montadoras, no Brasil, também deveriam resistir à pressão pela adoção de estratégias globais que não correspondam às características específicas do mercado brasileiro, conforme descrito anteriormente. Existe a oportunidade de experimentar coisas, especialmente, em relação à Locação e Mobilidade, dados dos Consumidores e aprimoramento nos canais *online*, que não seriam possíveis na maioria dos outros mercados, devido à legislação e às atitudes dos Consumidores. Ciente de que, como em outros mercados, há uma longa quantidade de Concessionários de menor

porte, os grupos médios e grandes, de Concessionárias, no Brasil, são, também, relativamente, sofisticados e têm volume de vendas e negócios fortes e diversificados. Eles podem contar com o suporte muito competente das Associações, em termos de marca e abrangência nacional. Além disso, podem, realmente, ser os parceiros das Montadoras, e estar envolvidos na construção de um ambiente de varejo adequado para o futuro.

Tem que se tomar cuidado para generalizar, numa agenda (ações) para todos os Concessionários, à medida em que o Brasil tem mercados diferentes, em termos de características e necessidades, sendo alguns mais sofisticados e maduros, e outros com grande potencial de desenvolvimento.

Isso, portanto, se reflete na maneira de agir dos grupos de Concessionários, que atuam em vários mercados.

Como afirmamos, em nosso relatório de 2017, os Concessionários menores, que estão, intimamente, integrados com seus mercados, terão futuro enquanto puderem manter esses relacionamentos, se adaptarem e expandirem seu modelo de negócios, por exemplo, focando mais em veículos usados.

Os Concessionários médios e grandes, localizados, principalmente, nas áreas metropolitanas ou capitais, já estão fazendo muitas mudanças e melhorias nos seus negócios. Eles, agora, estão mais confiantes, sem as dúvidas existentes há 2 ou 3 anos. Fizeram grandes avanços, superando as fraquezas anteriores e preparando os alicerces para poder reformar a própria casa.

A “casa” possui três elementos: o físico, o digital e o pessoal, e todos precisarão de atenção, para garantir que permaneça em condições de atender aos requisitos dos próximos 5 a 10 anos. As ações precisam ser compatíveis com os esforços paralelos das Montadoras, que é onde as Associações de Marca desempenharão um papel fundamental, ao se envolverem numa discussão sobre o futuro dos negócios. As Montadoras e os Concessionários precisam trabalhar em conjunto sobre os planos, evitando, assim, desperdício de esforços.

No ambiente físico, embora existam perguntas importantes sobre a viabilidade de alguns dos novos formatos de varejo, especialmente, os menores, em locais de grande fluxo de pessoas (normalmente, de custo alto), acreditamos que haverá maior variedade de formatos físicos, nesses futuros modelos de varejo. Onde fizer sentido que um Concessionário invista em novos formatos, por iniciativa própria, isso, certamente, será opcional, mas até que as Montadoras apresentem suas estratégias, o mais importante, para os Concessionários, é estarem cientes sobre continuar investindo, seja em Concessionárias, nos imóveis locais ou em volumes que podem não se enquadrar nos prováveis cenários futuros.

Cada um desses investimentos deve estar sujeito à rigorosa avaliação de seus riscos, como, por exemplo:

- ◆ Se ainda haverá um retorno positivo se a Concessionária tiver que sair do local em que está, em 5 anos, ao invés de em 10 anos;
- ◆ Se a necessidade de uma Concessionária, naquele local, não existir mais, em 5 anos, se haverá uma utilização alternativa, que lhe garanta o mesmo ou maior valor para suas instalações?

O futuro será, inevitavelmente, mais baseado no digital e, embora as Montadoras devam influir nas abordagens e aplicações no negócio de veículos novos, isso não impedirá os Concessionários de trabalhar seus próprios recursos, para a geração de *leads*, gestão dos relacionamentos e nos canais para seus negócios de usados e pós-vendas, como muitos já fazem hoje.

Os Concessionários precisam olhar sua presença digital como uma empresa adicional e, tal como em uma loja física, isso significa causar uma primeira boa impressão, tentar se “destacar na multidão”, fazer com que o visitante se sinta bem-vindo, tendo ofertas atrativas e criando um ambiente de confiança, que encoraje o Consumidor a fechar o negócio. Como no ambiente *online* você não pode, fisicamente, validar todas essas coisas e, para muitos, o ambiente é, relativamente, desconhecido, pode ser necessário contratar um gerente digital, que atue, efetivamente, como o titular da Concessionária Digital.

A contratação e o desenvolvimento da equipe precisam estar focados em garantir que todos os funcionários possam trabalhar, efetivamente, nesse ambiente misto, lidando com Consumidores mais bem informados e, provavelmente, com uma jornada de compra diferente do que acontecia no passado.

Os processos rígidos, baseados no “funil”, não são mais apropriados, portanto, a equipe precisa identificar a necessidade de cada Consumidor e personalizar a abordagem de forma adequada, seja para venda de veículo novo, usado ou visita de pós-venda.

As equipes precisam ser capazes de interagir *online* com os Consumidores, de maneira confortável e eficaz, por *e-mail*, *chat online* ou telefone, como ficam frente à frente com o Consumidor. Alguns funcionários, de hoje, podem não ser capazes de fazer essa transição, e isso pode levar a decisões difíceis, mas não haverá maneira mais certa de prejudicar os negócios do que tendo o tipo errado de pessoa em posições-chave, que envolvam o atendimento aos Consumidores, no futuro.

As oportunidades estratégicas não eliminam a necessidade de garantir que as atividades operacionais diárias permaneçam fortes, fornecendo a base para os futuros desenvolvimentos.

Os Concessionários devem, portanto, atentar e focar sobre o básico:

- 1** Planejar o portfólio de negócios, para minimizar os riscos, por meio do desenvolvimento equilibrado de todas as áreas de negócio e das marcas que representam. Isso pode envolver uma atuação mais efetiva segmento de Locação e o crescimento de *F&I*. Grupos de Concessionários do Reino Unido investiram para ter um melhor posicionamento e participação no mercado de veículos novos, semelhante ao que vimos nos grupos brasileiros, mas, normalmente, têm um portfólio diversificado, de 10 ou mais marcas, composição de lucro equilibrada vinda de veículos novos, usados e pós-venda, e renda importante, vinda do *F&I*, incluindo *leasing* e Locação.

- 2** Garantir posicionamento relevante de vendas, na área de atuação de mercado, bem como em relação ao volume nacional, de cada marca que representam. Grupos líderes atuam globalmente, com marcas nas quais podem ter áreas contíguas, sendo um dos 10 principais Concessionários, em volume de vendas da marca.
- 3** Estruturar crescimento dos seus negócios, de forma que as sinergias possam ser alcançadas, sempre que possível, por meio da centralização e processos, controles e sistemas comuns, garantindo, ao mesmo tempo, que prestação de contas, responsabilidade e a liberdade de ação, para atender às necessidades individuais dos Consumidores, sejam delegadas ao nível adequado. Os grupos europeus estão tendendo a um certo grau de centralização das operações, como compra e precificação de automóveis usados, desenvolvimento e gerenciamento dos *websites*, delegando tarefas diárias aos diretores da marca, cada um com foco exclusivo nos Concessionários de uma única ou um grupo de marcas, e atribuindo responsabilidade aos titulares, para operar a melhor Concessionária dentro dessa estrutura.
- 4** Definir processos, controles e *KPIs*, que tenham a capacidade de entregar o desempenho do negócio que desejam, de maneira qualitativa e quantitativa, ao mesmo tempo em que aceitam os padrões da marca e a necessidade de se adaptar a cada Consumidor. Muitos grupos de Concessionários, dos EUA e da Europa, desenvolveram uma “maneira” de fazer negócios, que envolve a forma como os Clientes são tratados, como as exigências legais e regras são cumpridas, e uma abordagem de vendas considerada como a melhor prática. Os novos funcionários são treinados para atuar desta forma, mas têm certa flexibilidade para atender às necessidades individuais dos Consumidores, não previstas no processo.
- 5** Desenvolver conhecimento interno sobre as principais competências digitais, para que os Concessionários tenham uma posição diferenciada no seu mercado e saibam onde comprar serviços digitais e acessar as plataformas, garantindo que saibam como tirar o melhor proveito delas. Por exemplo, grupos com melhor atuação

no ambiente digital têm seus próprios desenvolvedores de *sites*, gerenciam suas próprias postagens na mídia social e sua imagem junto aos Consumidores, e estão começando a recrutar seus próprios analistas de *big data*. Eles, também, aproveitam todas as ferramentas analíticas e de treinamento, disponibilizadas por empresas, como *Google* e outras plataformas de comércio eletrônico. Juntos, eles oferecem a melhor oportunidade de se conectar com os Consumidores *online* e manter esse relacionamento por meio da experiência de compra e uso do veículo.

- 6 Assegurar que o perfil de suas equipes, e a maneira como as remuneram e incentivam, irão criar o tipo de negócio que desejam, incluindo interações com os Consumidores e como trabalham com colegas da empresa. Embora isso crie certa incerteza e risco, e transforme alguns custos variáveis em fixos, alguns grupos estão começando a aceitar que só podem atrair e reter a qualidade correta da equipe por meio de mudanças no modelo de remuneração, de 100% comissionada para, basicamente, um salário fixo mais um bônus de equipe ou participação nos lucros.

Uma estratégia que contemple esses aspectos terá o potencial de gerar desempenho superior para o Concessionário e outras partes interessadas - incluindo as Montadoras - nas áreas tradicionais de negócios e nos canais, além de novas oportunidades, como Mobilidade e *Online*, à medida em que se tornem mais viáveis.

Ao maximizar a lucratividade e o retorno do investimento, nas áreas em que o Concessionário tem influência, se fornece uma plataforma mais eficaz para suportar volumes adicionais de Vendas Diretas, onde as comissões são fixas, mas o investimento adicional é baixo. É uma estratégia robusta e vencedora, proativa, ao invés de defensiva.

---

# Notas

- 1 "Brazil – Positive Outlook for 2019 and 2020", Credit Suisse, 5 de dezembro de 2018
- 2 Deloitte - <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/americas/brazil-economic-outlook.html>
- 3 [http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/29521/brasil-nao-precisa-eletrificar-frota-diz-ceo-da-zf?utm\\_campaign=newsletter\\_diaria\\_1172019&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/29521/brasil-nao-precisa-eletrificar-frota-diz-ceo-da-zf?utm_campaign=newsletter_diaria_1172019&utm_medium=email&utm_source=RD+Station)
- 4 <https://quatorrodas.abril.com.br/noticias/hibridos-tem-reducao-de-imposto-e-ficam-ate-r-11-mil-mais-baratos/>
- 5 Statista, dados de 2018
- 6 <https://techcrunch.com/2018/09/07/latin-america-is-the-next-stage-in-the-race-for-dominance-in-the-ride-hailing-market/?guccounter=1>
- 7 Uber IPO Filing - <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm> e Uber website - <https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>
- 8 Dados IPSOS do Departamento Nacional de Trânsito (Denatran)
- 9 <https://www.theguardian.com/cities/2018/sep/11/ubra-sao-paulo-taxi-firm-uber-brasilandia-ride-hailing>
- 10 [https://www.economiaemdia.com.br/BradescoEconomiaEmDia/static\\_files/pdf/pt/publicacoes/destaque\\_depec/Destaque\\_Depec\\_18\\_set\\_19.pdf](https://www.economiaemdia.com.br/BradescoEconomiaEmDia/static_files/pdf/pt/publicacoes/destaque_depec/Destaque_Depec_18_set_19.pdf)

- 11 New York Times, maio de 2019 <https://www.nytimes.com/2019/05/31/business/passengers-drivers-pay-uber-lyft.html>
- 12 Fonte: Fenabreve Resumo Mensal, julho de 2019
- 13 [https://www.toyota.com.br/ciclo-toyota/?attr\\_m=SITE%20OFERTAS&domain=ofertastoyota.com.br&\\_ga=2.20408635.2084623069.1562601397-1336419672.1558614131](https://www.toyota.com.br/ciclo-toyota/?attr_m=SITE%20OFERTAS&domain=ofertastoyota.com.br&_ga=2.20408635.2084623069.1562601397-1336419672.1558614131)
- 14 <https://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Deutschland-Welt/Volkswagen-Brief-an-VW-Vorstandschef-Diess-aufgetaucht-Wir-sind-kurz-vor-Krieg>
- 15 Associação Brasileira da Indústria, Comércio e Serviços de Tecnologia Assistiva (Abridef)
- 16 24ª Edição da Pesquisa FENABRAVE de Relacionamento com as Marcas, coordenada pela Scheuer Consultoria.
- 17 <http://www.sagaseminovos.com.br/>
- 18 Economist, fevereiro de 2019 <https://www.economist.com/britain/2019/02/09/how-two-brothers-from-blackburn-reinvented-the-petrol-station>
- 19 Criteo, Shopper Story (2017) e Global E-Commerce Report (2018)
- 20 Banco ITAÚ
- 21 JD Power Digital Shopper Experience Study (2018)



Automotive distribution  
research, insight,  
implementation

## **ICDP Limited**

Central Boulevard, Blythe Valley Business Park

Solihull B90 8AG, UK

[projectoffice@icdp.net](mailto:projectoffice@icdp.net)

[www.icdp.net](http://www.icdp.net)

Sociedade limitada, registrada no Reino Unido, nº 6262484

© ICDP, 2019

ISBN: 978-1-909591-10-3

Todos os pedidos de reprodução deste material devem ser direcionados  
para o endereço ICDP acima

