

# Impactos da logística reversa: O caso do *recall* do Volkswagen Fox

Bianca França de Medeiros  
Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ  
biancafmedeiros@hotmail.com

Marina Dias de Faria  
Pontifícia Universidade Católica/PUC-Rio  
marinafaria86@hotmail.com

## RESUMO

*Com a crescente busca por clientes mais satisfeitos e conseqüentemente mais fieis as empresas têm se preocupado em atender as demandas de seus consumidores. Diversas ferramentas são utilizadas com esse objetivo, principalmente aquelas que contribuem para a manutenção da imagem corporativa. Recentemente, entre essas ferramentas, vem se destacado a logística reversa. O objetivo do presente estudo é avaliar como a imagem corporativa pode ser afetada por um processo de recall de um de seus produtos. Mais especificamente, o artigo foca-se no caso do recall do Volkswagen Fox que ocorreu em 2007, e por meio de questionários e comentários na internet busca analisar os impactos que esse episódio teve na percepção dos consumidores. Os resultados mostram que a postura adotada pela empresa nesse caso parece ter prejudicado, embora não drasticamente, a imagem corporativa e a intenção de compra dos carros da Volkswagen. No final do artigo são apresentadas sugestões para estudos futuros.*

Palavras-Chave: Logística Reversa. *Recall*. Imagem Corporativa.

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por clientes satisfeitos está cada vez mais presente no dia a dia das empresas. Por isso, diversas mudanças vêm ocorrendo tanto na produção quanto o atendimento ao cliente visando à adaptação constante por parte das empresas às novas exigências dos consumidores (GUARNIERI *et al*, 2006). Essas adaptações têm que ser cada vez mais rápidas e os clientes exigem que as empresas estejam prontas para enfrentar qualquer questionamento no momento em que esse é feito (GIL, 2006).

Neste ambiente dinâmico as organizações buscam desenvolver vantagens competitivas (CHURCHILL & PETER, 2000) que estão, cada vez mais, ligadas as estratégias de marketing de relacionamento que visam reter os clientes e impedir que esses mudem suas preferências de marca, estimulando a sua fidelidade e o desejo de fazer novos negócios com a empresa (SANTOS & FERNANDES, 2004). O setor de relações públicas surge neste contexto com objetivo de promover ou proteger a imagem da marca ou produto (KOTLER & KELLER, 2006). Além desse setor, surge o Serviço de Atendimento ao Cliente, o SAC, como uma ferramenta gerencial capaz de alimentar as ações de comunicação de marketing, auxiliando no planejamento (COSTA & GIACOMINI FILHO, 2006).

Mais recentemente, outra ferramenta vem sendo usada visando à satisfação e fidelização dos clientes, a logística reversa. Desde os anos 70 e 80, a logística reversa desempenha um papel de grande importância no estudo da cadeia de suprimentos. O foco principal era, inicialmente, no retorno de materiais para reciclagem, mas com o tempo o tema foi recebendo novas abordagens. Tanto a identificação de novas oportunidades competitivas através de custos e de relacionamentos empresariais quanto à defesa de imagem corporativa e de responsabilidade ética empresarial são questões relevantes que fazem parte do atual escopo da logística reversa (COSTA, 2006). Para Stock (1998) e Leite (2003) o processo da logística reversa também faz parte da estratégia de pós-venda, uma vez que quando uma empresa coloca bens em circulação no mercado, deve estar preparada para eventuais insatisfações por parte dos consumidores.

O *recall* é um procedimento de logística reversa que visa efetuar o fluxo de bens, partindo do consumidor em direção à empresa, de forma a trocar ou reparar algum defeito de fabricação que possa ter ocorrido. Por ser um contato pós-venda entre empresa e consumidor, deve ser um processo gerenciado de forma que a imagem da empresa e do produto não sejam prejudicados (GUARNIERI *et al.*, 2006).

O objetivo do presente estudo é avaliar como a imagem corporativa pode ser afetada por um processo de *recall* de um de seus produtos. Para buscar atingir esse objetivo será analisado o caso do Volkswagen Fox. Em 2007, a Volkswagen teve que realizar *recall* de um de seus produtos, o Fox. O carro prometia a extensão do porta-malas a partir do recuo do encosto do banco traseiro. Porém, algumas pessoas se feriram ao realizar esse recuo. A Revista Quatro Rodas noticiou o fato em Agosto de 2007 e a Justiça interveio solicitando à Volkswagen o *recall* do Fox. Tendo como base esse estudo de caso, buscou-se, mais especificamente, avaliar se imagem da Volkswagen sofreu algum impacto após o processo de *recall* do Fox, na percepção de (1) proprietários ou ex-proprietários de carros deste fabricante; (2) motoristas em geral.

O artigo foi dividido em outras cinco seções além dessa introdução. Na primeira empreende-se uma revisão teórica. Na segunda seção são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na fase empírica. Na terceira o caso do Volkswagen Fox é narrado para que na quarta seção sejam apresentados os resultados. Na última seção são feitas as considerações conclusivas.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1. IMAGEM CORPORATIVA

A imagem corporativa pode ser definida como um conjunto de sentimentos, idéias e atitudes que os consumidores têm em relação a uma marca. Ela é construída com base nas impressões que um consumidor recebe de diferentes fontes, adquirindo um significado e se associando até formarem, para ele, uma personalidade da marca. É esta personalidade representada pelos atributos dos produtos e valores pessoais, que faz com que produtos e empresas se diferenciem de seus concorrentes (COSTA, 2006; LEITE *et al.*, 2005).

Para Kotler & Keller (2006), mesmo quando ocorre uma mudança organizacional, a imagem persiste, pois quando foi criada, associou-se a ela uma coerência que é difícil de ser modificada na percepção do consumidor. Thomaz, Lerner e Brito (2006) defendem que a imagem corporativa é uma percepção pessoal momentânea formada por mensagens emitidas naquele momento pela empresa devido ao seu esforço em ser lembrada pelos consumidores. Essas percepções são formadas a partir do relacionamento entre empresa e consumidor em todas as fases de negociação, desde o pré até o pós-venda (LEITE *et al.*, *op cit.*).

A imagem corporativa pode ser uma fonte de vantagem competitiva, utilizada para conquistar e manter clientes, devido à dificuldade de imitação pelos concorrentes que estes ativos, intangíveis, têm. Essa intangibilidade acaba dificultando o gerenciamento da imagem corporativa (THOMAZ, LERNER & BRITO, 2006).

Uma vez criada, a identidade da marca deve ser mantida. Ela é a responsável pelo estabelecimento e pela manutenção da relação entre marca e produto com seu consumidor (OLIVEIRA, 2007). A empresa deve buscar alinhar a imagem que quer passar à imagem percebida pelo público, definindo seus elementos adequadamente (LEÃO & MELLO, 2008).

Algumas medidas, como o cancelamento da comercialização de um produto podem degradar a imagem da empresa (GIACOBBO, ESTRADA & CERETTA, 2003). A lealdade de

um consumidor a determinada marca se deve principalmente ao sentimento de confiança que ela é capaz de transmitir a ele (FERNANDES & SANTOS, 2006).

Atualmente, a manutenção de um relacionamento de longo prazo com o cliente tem sido mais visada do que a obtenção de clientes para trocas simples e únicas. Uma boa gerência de reclamações tem sido importante, pois é nessa situação que a empresa tem a oportunidade de reconquistar a satisfação e a confiança do consumidor, evitando o “boca-a-boca” negativo e reforçando a lealdade. Caso essa gerência não seja eficaz, o consumidor ficará insatisfeito e acabará recorrendo aos concorrentes (SANTOS & FERNANDES, 2004). Leite *et al.* (2005) afirmam que o tratamento dos produtos pelos canais reversos é uma forma de prestar um serviço diferenciado ao cliente.

Fatos negativos não são apagados da mente do público, mas é possível que a adversidade enfrentada seja colocada em segundo plano frente à boa conduta e à qualidade que a organização transmite. É essencial que a organização esteja preparada para caso o fato volte a ser lembrado na mídia. Por isso, destaca que a relação com a imprensa deve ser valorizada e centrada na ética e na veracidade de informações (GIL, 2006)

O Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) surgiu na década de 90 com a proposta de ser um canal de comunicação entre consumidor e empresa para evitar que, em primeira instância, ele recorresse à Defesa do Consumidor. Assim, a empresa teria maior controle da situação e evitaria brigas judiciais, além de possuir uma vantagem competitiva colocando os desejos do cliente em primeiro plano (COSTA & GIACOMINI FILHO, 2006).

Fatores relacionados ao composto de marketing podem auxiliar na construção do valor de uma marca (COSTA & ALMEIDA, 2006). O posicionamento almejado e a imagem projetada no mercado podem ser diferentes. Segundo Rocha e Christensen (1999), a imagem é formada através do posicionamento juntamente com experiências e conhecimentos pessoais.

Uma forma de propaganda, chamada propaganda corporativa, não visa apenas a comunicação de produtos ou marcas, mas sim na imagem geral da organização ou em assuntos relevantes para o interesse desta. Pode ser dividida em dois tipos. O primeiro tipo, a propaganda de imagem corporativa visa criar uma imagem de personalidade corporativa, gerando imagens favoráveis. Já a propaganda corporativa temática (de defesa), tem o objetivo de mudar uma percepção negativa acerca da imagem diante de seu público (SHIMP, 2002).

Importante notar que quanto maior for o envolvimento do sujeito com o produto ou a marca, maior será o significado para ele. A representação do produto para um sujeito é formada a partir de estímulos externos, representações coletivas e representações mentais (do próprio sujeito) (DE TONI & SCHULER, 2004).

## 1.2. CONSUMIDORES SATISFEITOS

Até a década de 50 o consumidor era simplesmente uma pessoa que comprava os artigos dos quais necessitava, mas a partir desse momento, o comportamento das companhias diante dos consumidores começou a mudar gradativamente e este passou a ser levado cada vez mais em consideração nas tomadas de decisão das empresas uma vez que as empresas passaram a querer fidelizar seus clientes (VALENTINE & GORDON, 2000).

Uma experiência de compra bem sucedida pode fazer com que o consumidor se torne fiel a uma empresa, e a qualidade e os níveis de serviços logísticos oferecidos estão relacionados a este sucesso (COSTA, 2006; GIACOBO, ESTRADA & CERETTA, 2003). Quando há satisfação com produtos e serviços, esta se torna parte da experiência do consumidor, impulsionando a sensação de afeto com o produto e, conseqüentemente, a lealdade e a recompra freqüente (PESSOA & MARTINS, 2007).

A satisfação (ou insatisfação) do consumidor está relacionada ao modo como este percebe a empresa ou o produto com o qual está tendo a experiência de compra. Sensações físicas como imagens, cores, sons e odores são relacionadas, organizadas e interpretadas gerando um significado na mente do consumidor. Este significado gerado irá influenciar de diversas formas o comportamento de compra (SOLOMON, 2002). A compreensão da imagem acerca das empresas contribui diretamente para a continuidade da competitividade do mercado, assim como para a elaboração de estratégias e ações de cada organização. A satisfação é fundamental para manter os clientes e também uma imagem corporativa positiva. Três principais fatores influenciam a satisfação dos clientes: estímulos recebidos, referências dos vendedores ou fontes pessoais e experiências anteriores (DE TONI *et al.*, 2008; COSTA *et al.*, 2008).

Para atingir satisfação com a compra realizada os consumidores procuram valor na oferta, combinado com limites de custos, conhecimento, mobilidade e receita. A satisfação e repetição da compra dependem de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor procurada. Na procura por uma oferta mais vantajosa, os consumidores avaliam também fatores referentes aos pós-compra, como os serviços de suporte e assistência ao produto, a frequência das avarias, a demora nos reparos e os custos de manutenção (KOTLER & KELLER, 2006).

A comunicação é fator intrínseco a esse processo, pois por meio dela o consumidor conhece a organização (OLIVEIRA, 2005). É inegável que as percepções e sensações (internas e externas) alimentam a representação dos objetos com as quais o sujeito se depara, sendo as imagens, portanto, um prolongamento direto das percepções (DE TONI & SCHULER, 2004). Entrando em contato com a empresa, o cliente não é capaz de avaliar qualidade de produtos e serviços prestados. Neste caso, cabe apenas a percepção do atendimento oferecido (PESSOA & MARTINS, 2007).

Costa *et al.* (2008) afirmam que a confiança surge como antecedente da lealdade no comportamento do consumidor, a qual é influenciada pela satisfação. Um consumidor comprometido compra produtos sempre de um mesmo fornecedor. Esta atitude pode ser devido a um afeto (compra por desejo), norma (por obrigação) ou continuidade (por necessidade) (PESSOA & MARTINS, *op cit.*).

De acordo com Matos e Veiga (2003), notícias negativas publicadas sobre uma empresa podem afetar as atitudes do consumidor, tais como a imagem percebida, a intenção de comprar e a fidelidade àquela marca. Por isto, se torna cada vez mais importante o gerenciamento dos fatos divulgados na mídia.

Clientes insatisfeitos podem responder de três maneiras: reclamação direta à empresa, troca de empresa ou boca-a-boca negativo. Estas três respostas podem ocorrer separada ou simultaneamente (FERNANDES & SANTOS, 2006). De acordo com Matos *et al.* (2004) a informação negativa (*framing* negativo) tem mais peso e é mais efetiva que uma informação percebida como positiva.

Pesquisas realizadas demonstram que um problema enfrentado ou uma falha na prestação de serviço leva um consumidor a divulgar a experiência ruim para outras nove ou dez pessoas, em média. Quando o problema é contornado pela empresa, os consumidores apenas repassam a informação a, em média, cinco pessoas (DE TONI *et al.*, 2008). A importância da divulgação boca-a-boca se intensifica pelo fato de que a notícia corre através de fontes confiáveis, como amigos e família (FERNANDES & SANTOS, 2006).

### 1.3. LOGÍSTICA REVERSA

Segundo Ballou (2001, p. 22), “a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”. Além de realizar as atividades logísticas, a

empresa deve buscar a satisfação do seu cliente. O desenvolvimento da logística empresarial tem sido exponencial nos últimos anos, o que destaca sua importância na competitividade entre as empresas (GUARNIERI *et al*, 2006).

O processo de logística reversa envolve a movimentação de produtos através de canais reversos de distribuição, como é o caso do *recall*. Oriundo do pós-consumo, a operacionalização deste fluxo reverso de bens constitui uma preocupação crescente das empresas. O produto devolvido, independentemente do motivo, deve ter seu valor recuperado e um tratamento adequado dos canais reversos pode trazer ganhos ou perda de imagem à empresa (GUARNIERI *et al*, 2006; LEITE, 2003).

Uma pesquisa realizada no setor de vendas por catálogos revelou a importância da logística reversa para o setor e apontou que 32% dos produtos devolvidos era por insatisfação, 26% por defeitos, 10% por envio incorreto, 8% precisavam de reparos e 7% estavam quebrados, entre outros problemas (DAUGHERTY, AUTRY & ELLINGER, 2001, p.107).

No caso da devolução ocorrer por insatisfação do consumidor, a mercadoria deve ser recolhida e retornar à empresa que a produziu e não à empresa que comercializou. Neste caso, algumas pesquisas sugerem que uma boa assistência no pós-venda pode ajudar a reter os clientes existentes (STOCK, 1998; PIZZINATO *et al*, 2007; LEITE 2003). Para Kotler e Keller (2006), o ideal seria o marketing agir proativamente no sentido de construir relacionamentos e, cada vez menos, interagir no pós-venda, na retenção de clientes.

No que tange especificamente o *recall*, os consumidores tendem a ver empresas como mais responsáveis quando essas agem de forma proativa, ou seja, antes de ser obrigada pela comissão de proteção ao consumidor. Empresas percebidas como responsáveis costumam adquirir uma melhor imagem para os consumidores. (MATOS *et al.*, 2004).

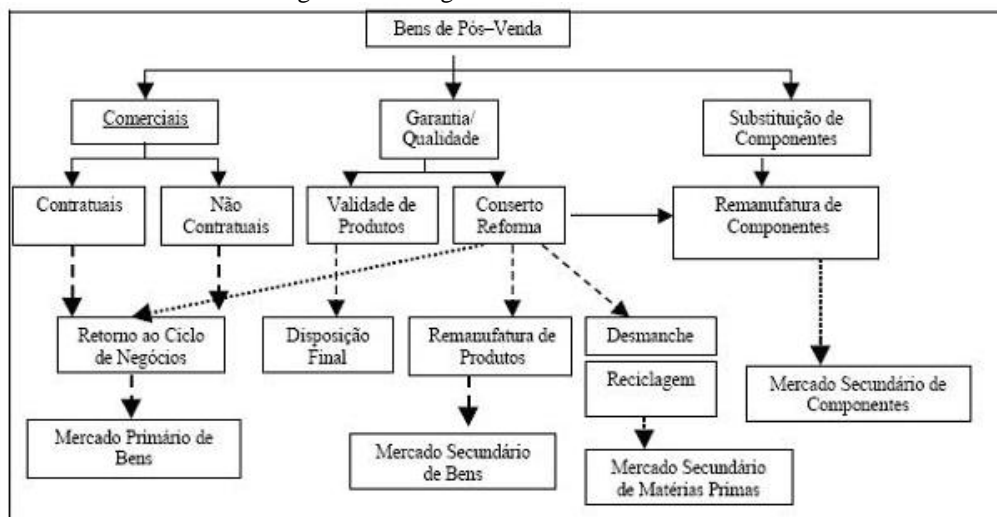
Um processo de logística reversa bem estruturado é importante na construção de um relacionamento duradouro com clientes. Melhoria no atendimento, na imagem e no prestígio da marca; aumento da lucratividade, da competitividade e do valor do produto; aumento da rentabilidade d empresa; e redução do risco envolvido no processo de compra e dos custos de operação são alguns dos ganhos que uma empresa pode obter a partir de uma boa gerência de logística reversa (COSTA, 2006; STOCK, 1998; LEITE, 2003; GIACOBO, ESTRADA & CERETTA, 2003; DAUGHERTY AUTRY & ELLINGER, 2001; MINAHAN,1998).

A logística reversa pode proporcionar não só informações a respeito de padrões de defeitos e áreas problemáticas da empresa, como também informações sobre o comportamento do consumidor, como, por exemplo, atendimento das expectativas ou insatisfação (DAUGHERTY AUTRY & ELLINGER, *op cit*). Um gerenciamento adequado dos canais reversos também pode se transformar numa fonte de informações sobre as expectativas e hábitos dos clientes, proporcionando a oportunidade para criação de serviços diferenciados e visíveis aos olhos dos clientes (LEITE *et al*, 2005).

Diversos autores defendem que os canais reversos de distribuição podem ser divididos em pós-venda e pós-consumo. A logística reversa de pós-venda abrange o planejamento, a operação e o controle do fluxo de bens adquiridos por consumidores e que acabam retornando à empresa produtora por diversos motivos (comerciais, engano de entrega, garantia, defeito, excesso de estoque, entre outros). Já a logística reversa de pós-consumo aborda produtos que, após serem consumidos são enviados a destinos finais como a incineração, os aterros sanitários, canais de desmanche, reciclagem ou reuso, no caso de bens usados com possibilidades de reutilização (LEITE, 2003; GUARNIERI *et al*, 2006). A Figura 1 abaixo apresenta as diversas possibilidades de retorno de bens de pós-venda.

Para evitar perdas econômicas decorrentes de fluxo reverso de bens, um bom gerenciamento é necessário, prezando a qualidade, a pontualidade, a entrega e o recolhimento, o que também facilita a preservação da imagem corporativa e a percepção que o público tem da imagem da empresa (LEITE, 2003).

Figura 1 – Categorias de Retorno de Pós-Venda



Fonte: Leite e Brito, 2003, p. 211

De acordo com Valdambri e Sordi (2008), ao detectar um defeito no automóvel que possa proporcionar algum risco aos usuários, o problema deve ser relatado sigilosamente ao Comitê de Segurança do Produto, o qual irá identificar a extensão e se o risco pode ser apresentado em outros produtos ou se tratava de um caso único. Caso o Comitê decida realizar o *recall*, devem ser enviadas cartas aos proprietários e feitos comunicados na imprensa convocando os clientes a comparecerem para sanar os problemas identificados.

O modo como o consumidor fica ciente da ocorrência do processo de *recall* pode influenciar a percepção e o comportamento dos consumidores. Segundo Jolly e Mowen (1985 *apud* MATOS *et al*, 2004) a transmissão do anúncio de *recall* pode ser feita pela própria empresa, órgão do governo, mídia impressa, rádio ou televisão; e verificou-se que o meio de comunicação considerado o mais seguro foi pelo órgão de governo. Outro dado importante sobre a informação transmitida é como esta é percebida pelo consumidor. Para Amaral e Dantas (2008), a informação é insumo básico e imprescindível para o marketing de relacionamento. Segundo pesquisa de Jolly e Mowen (*apud* MATOS *et al*, *op.cit*) e Valdambri e Sordi (2008) a mensagem de *recall* é uma informação negativa, podendo prejudicar a imagem que o consumidor constrói sobre a empresa.

#### 1.4. O MERCADO CONSUMIDOR AUTOMOBILÍSTICO

A globalização tornou o consumidor de veículos mais exigente e menos fiel a empresas ou marcas. Tendo isto em vista, fatores como inovações tecnológicas, investimentos e customizações constantes, além do foco nos desejos dos clientes e a conquista da fidelidade se tornam cada vez mais necessárias. A qualidade percebida nas ações de pós-venda alteram na lealdade e no relacionamento entre cliente e empresa. O setor de autopeças passou a se integrar de forma direta na criação e no desenvolvimento de novos modelos, gerando necessidade de flexibilizar seus processos produtivos, além da necessidade de estreitar relacionamentos, operando em países diversos, junto às montadoras (MONTANARI *et al*, 2008; PESSOA & MARTINS, 2007). Neste contexto, a importância dos stakeholders cresce aumentando o foco das organizações para os ambientes interno e externo, buscando um melhor entendimento e gerenciamento da sua identidade e reputação (OLIVEIRA, 2008).

A indústria automobilística, acompanhando as tendências de consumo, vem substituindo uma visão de curto prazo pela de longo prazo, enfatizando o processo de recuperação de serviços, ou seja, as atividades referentes à maneira de lidar com reclamações (FERNANDES & SANTOS, 2004). Está muito presente nessa indústria a preocupação com o nível de satisfação, a confiança do cliente e a lealdade passam a ser preocupações constantes (PESSOA & MARTINS, 2008). A grande quantidade de modelos oferecidos influencia nas atividades de marketing devido às grandes semelhanças que eles apresentam entre si. A diferenciação passa a nos serviços de apoio, promovendo a satisfação e a lealdade dos clientes (ZUÑIGA & URDAN, 2000; PIRES & MARCHETTI, 2000).

O processo de compra de automóveis é bastante complexo devido, principalmente ao investimento financeiro e à durabilidade do bem. Quanto mais alto for o valor monetário e o valor percebido, maior é a complexidade desta compra (OLIVEIRA, 2005). De acordo com os autores Engel, Blackwell & Miniard (2005 *apud* PESSOA & MARTINS, 2007), a Solução Estendida de Problemas é comumente utilizada nas compras de automóveis em que os custos de uma decisão errada são grandes e podem gerar dissonância cognitiva no consumidor devido a alguns aspectos inquietantes em relação ao produto comprado (KOTLER & KELLER, 2006). Para minimizar o desconforto que este processo pode gerar, o consumidor busca, e fica atento às informações que sustentam a sua decisão (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Oliveira (2008), o processo de avaliação de um automóvel considera sete principais atributos: qualidade, economia de combustível, confiança na marca, preço, desempenho, durabilidade e segurança. Além destes, modelo moderno, espaço para passageiros e espaço para bagagem também são levados em consideração. Quando o sentimento de lealdade em relação a determinada marca se faz presente, o consumidor tem como primeira opção consumir um automóvel da mesma.

As propagandas de automóveis não tem importância significativa como fonte de informação para os consumidores. As fontes mais utilizadas são leitura de revistas especializadas, informações de revendedores, amigos e parentes. Motivos racionais tais como qualidade, economia, confiança na marca, preço, desempenho, durabilidade e segurança apareceram como influenciadores da compra (MATAR, 1982 *apud* BACHA & STREHLAU, 2005). A propaganda televisiva influencia em apenas 17% das compras, a *internet* em 26%, mala direta em 48% e boca-a-boca em 71% (BACHA & STREHLAU, *op cit*).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é exploratório e foi composto por pesquisa bibliográfica, estudo de caso, baseado em informações divulgadas na mídia e pesquisa de campo (VERGARA, 2007) com consumidores de automóveis.

Primeiramente foi aplicado um questionário com o objetivo de tentar responder a pergunta de pesquisa averiguando as conseqüências que o *recall* do Fox teve na intenção de compra de um Fox e de qualquer outro veículo da Volkswagen. Adicionalmente, foi feita análise de conteúdo (SANTOS; SOARES & FONTOURA, 2004; ROCHA & DEUSDARÁ, 2005; SILVA, GOBBI & SIMÃO, 2005) utilizando-se comentários de leitores em sítios eletrônicos disponíveis ao público. Esses comentários de internautas foram extraídos dos sítios eletrônicos Globo.com, O Globo Online, Revista Época Online e Revista Quatro Rodas Online que logo depois das reportagens que apontaram o problema no Fox disponibilizam um campo para que os leitores expressassem suas opiniões acerca do assunto em questão.

O universo dessa pesquisa é composto por motoristas proprietários de, no mínimo, um automóvel de qualquer marca ou fabricante. O critério de definição da amostra para a qual se aplicou o questionário foi, segundo descrito por Vergara (2007), por tipicidade e

conveniência. A amostra foi selecionada aleatoriamente dentro do universo de pesquisa definido. Foram 40 questionários respondidos, dentre os quais 18 respondentes possuem carro próprio, 2 já foram proprietários do Fox e um terceiro ainda possui este automóvel. Outros 5 possuem automóvel de outras marcas da Volkswagen e 13 possuem de outros fabricantes.

No caso de uma dinâmica qualitativa de pesquisa, não existe um número preciso para formação de amostra. Esta definição dependerá de o pesquisador atingir a chamada "saturação repetitiva" (REMENYI *et al*, 1998), ou seja, quando os depoimentos começarem a se repetir, quando os depoentes não estiverem trazendo informações diferentes das já coletadas, então a pesquisa se encerra.

A partir do material divulgado na mídia que foi coletado, fez-se um estudo de caso (CESAR, 2006) buscando unir a teoria estudada no referencial teórico a um caso específico, o *recall* do Volkswagen Fox.

Com os dados qualitativos obtidos (depoimentos dos respondentes dos questionários e dos leitores das reportagens) foi realizada a análise de conteúdo, uma metodologia utilizada para descrever e interpretar documentos e textos utilizando-se da inferência relativa (SANTOS, SOARES & FONTOURA, *op cit*; SILVA, GOBBI & SIMÃO, 2005).

O método da análise de conteúdo utilizado, por ser uma interpretação pessoal do pesquisador, está sujeito à subjetividade nas conclusões (SANTOS SOARES & FONTOURA, 2004). Buscou-se manter a neutralidade e certo distanciamento para que obtivesse resultados mais precisos (ROCHA & DEUSDARÁ, 2005).

Os dados coletados por meio da aplicação de questionários apresentaram uma limitação relativa ao tamanho da amostra. Não se deu continuidade devido à repetição de informações, ou seja, quando foi atingida a "saturação repetitiva" (REMENYI *et al*, 1998). Apesar da amostra ter sido selecionada aleatoriamente, percebeu-se homogeneidade em relação às respostas.

#### **4. O CASO DO RECALL DO FOX**

A Volkswagen começou sua atuação na década de 1930 na Alemanha. Em 1953, a Volkswagen começou sua atuação no Brasil. Em 1956, durante o governo de Juscelino Kubitschek e a abertura da economia ao capital externo, a Volkswagen decidiu abrir sua primeira fábrica brasileira em São Bernardo do Campo, a qual foi inaugurada em 1959. De acordo com o sítio eletrônico da Volkswagen Brasil, a empresa responde por aproximadamente 23% do mercado automobilístico dentre os quais se encontram 17 diferentes modelos nacionais e importados. No mercado interno, foram quase 15 milhões de veículos vendidos internamente e 2,3 milhões exportados para mais de 50 países diferentes. Atualmente, são mais de 21 mil empregados e é a única fabricante do Brasil com cinco fábricas (AMATUCCI & BERNARDES, 2008).

De acordo com uma pesquisa realizada por Oliveira (2008), antes da divulgação do defeito do Fox e do *recall*, a marca Volkswagen transmite aos consumidores tradição, confiança, estabilidade e praticidade. A pesquisa mostrou que a imagem da Volkswagen, formada ao longo do tempo, é advinda de experiência e relacionamento com a marca, o que faz com que os consumidores atribuam mais valor a ela. Ainda segundo esta pesquisa, fatores como liderança, governança, visão de futuro, comportamento ético e justo nos negócios contribuíram para a formação da boa imagem da Volkswagen.

Por meio de pesquisas na Revista Época e sítios eletrônicos de jornalismo na internet foi possível acompanhar o processo de logística reversa (*recall*) do Volkswagen Fox. A Revista Quatro Rodas, em Agosto de 2006, divulgou o caso na mídia. Na edição 507 da



Revista Época, na reportagem “A armadilha do Fox”, apresentou o caso de um proprietário deste automóvel que teve uma parte do dedo da mão amputado pelo sistema de rebatimento do banco traseiro, que tinha como objetivo expandir o porta-malas. Até a data da publicação, Janeiro de 2008, sabia-se mais oito proprietários que passaram pelo mesmo problema.

Uma coordenadora da Associação Brasileira de Defesa do Consumidor considerou, nesta primeira reportagem que poderia ser feito um *recall* devido ao número de vítimas, porém a Volkswagen Brasil, através de sua assessoria de imprensa descartou o *recall*, alegando que as informações de manuseio do dispositivo encontravam-se no manual.

Em Fevereiro de 2008, uma semana após a Época expor o caso na edição de Janeiro, a Volkswagen apresentou uma solução onde inseria uma argola de borracha para cobrir a argola de metal. Porém, a montadora não utilizou o termo “*recall*” para esta ação. Em seu site, a Revista Quatro Rodas apresentou um comunicado oficial da Volkswagen:

"Tendo em vista as recentes reportagens publicadas na imprensa sobre o sistema de rebatimento do banco traseiro do Fox, a Volkswagen do Brasil vem reiterar aos seus clientes que a operação desse sistema é segura, bastando seguir corretamente as instruções contidas no Manual do Proprietário.

Com a certeza de que não existe problema com o sistema e que não se trata de caso de 'recall', a Volkswagen, que acima de tudo respeita o compromisso assumido com a satisfação de seus consumidores, informa que, a partir da próxima semana, irá oferecer para todos os clientes que ainda tenham dúvidas a instalação gratuita de uma peça adicional que evita eventuais erros na operação de rebatimento do banco traseiro do Fox. Esse serviço poderá ser realizado em toda a Rede Autorizada de Concessionários Volkswagen.

Com relação à diferença entre os modelos do Fox vendidos no Brasil e na Europa, esclarecemos que o banco do Fox europeu é bi-partido e exigiu uma solução técnica diferente. O Fox brasileiro com banco bi-partido possui o mesmo sistema do europeu.

Volkswagen do Brasil"

Conforme publicado na Revista Época de Fevereiro, na edição 509, entidades de defesa do consumidor criticaram a atitude da empresa, alegando que na prática tratava-se de um *recall* com falhas de comunicação com o usuário. Em documento oficial da Justiça, a Volkswagen alegou que a culpa pelo acidente foi exclusivamente do consumidor, pois as instruções de uso do sistema de rebatimento do banco encontram-se no manual do usuário. De acordo com especialistas procurados pela equipe da Revista, o *recall* transmite transparência e sua negação poderia prejudicar a imagem da Volkswagen (ÉPOCA, 2008).

Até Abril de 2008 a montadora negou o erro de planejamento e fabricação. Foi então que o Ministério Público interferiu e, finalmente, a empresa anunciou que faria o *recall*, conforme anunciado pela Revista Quatro Rodas, em comunicado oficial:

"A Volkswagen do Brasil informa que assinou hoje, durante reunião com o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), Ministérios Públicos de São Paulo, Santa Catarina e Bahia, Ministério Público Federal e Procon de São Paulo, Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) pelo qual a empresa se compromete a realizar, no prazo de 30 dias, prorrogáveis por mais 30 dias, o *recall* do modelo Fox, readequando o mecanismo de ampliação do porta-malas.

A solução técnica a ser apresentada pela Volkswagen passará por avaliação de instituto oficial, que emitirá relatório técnico. Até o início do *recall*, a Volkswagen manterá os seguintes canais de informação: o site [www.vw.com.br/bancodofox](http://www.vw.com.br/bancodofox) e o telefone 0800 019 8866, disponível de 2ª. a 6ª. feira das 8 às 22 horas e aos sábados

das 8 às 14 horas. O objetivo é o de informar e esclarecer o público sobre a correta utilização do atual mecanismo de ampliação do porta-malas."

Em Junho de 2008, a empresa divulgou oficialmente o *recall* e apresentou a solução para evitar futuros acidentes como os que já haviam ocorrido. Componentes adicionais no sistema de rebatimento do banco, além da fixação de etiquetas de orientação e um adendo ao manual de instruções compõem a solução para aumentar a segurança dos proprietários. O sistema aperfeiçoado inclui a substituição da alça preta por uma vermelha, dois suportes metálicos para posicionar melhor o sistema e uma borracha para proteger o anel (QUATRO RODAS, 2008).

## 5. RESULTADOS

Após obter os questionários respondidos, das 40 pessoas, 24 possuem habilitação para dirigir carros de passeio e, destas, 18 possuem carro próprio. Oito respondentes possuem um Fiat, sendo 7 Pálíos, e 5 possuem Volkswagen, sendo 2 Gols. Dos 40, 12 já possuíram um carro Volkswagen, sendo que 3 já possuíram um Fox (2 venderam em 2007 e um deles ainda possui). Mais da metade da amostra, 24 pessoas, comprariam um Fox.

Na segunda parte do questionário, sobre o *recall* do Fox, 24 pessoas tiveram conhecimento do procedimento e apenas 8 consideraram a postura de Volkswagen quanto à situação inadequada. A possibilidade de comprar um Fox existe, mesmo após o ocorrido, para 27 dos respondentes. Em relação à compra de outra marca Volkswagen, 37 pessoas alegaram que não deixariam de comprar. Nenhum dos 3 respondentes que já tiveram um Fox vendeu devido ao *recall*. Dentre os comentários dos respondentes destacaram-se os seguintes:

"A Volkswagen agiu dentro da lei e de forma honesta com seus clientes. Qualquer um pode cometer enganos ou erros o importante é corrigi-los."

"É correto que ao reconhecer um problema o consumidor seja avisado para que não gere danos maiores."

"Um erro deste tipo deveria ser percebido muito antes do carro ser comercializado. Um *recall* apenas ameniza a situação."

"Após o ocorrido, a única coisa que a Volkswagen poderia ter feito era o *recall* e um alerta do perigo. Desta forma, achei a postura correta. Penso, no entanto, que outras atitudes anteriores deviam ter sido tomadas para a prevenção dos acidentes."

"A empresa pagou multa para o governo, multa para os proprietários e fez o *recall*. Acho que ela fez tudo ao seu alcance."

"Apresentou uma solução satisfatória para um problema de segurança no dispositivo de ampliação do porta-malas em um intervalo de tempo considerado curto."

"Deveria ter feito o *recall* e trocado o sistema inteiro, o tornando mais seguro para o usuário."

"O *recall* deveria ter sido feito muito antes, quando o problema já havia sido verificado. Não deveria ter esperado acontecer estas fatalidades para fazer o *recall*."

"Demorou muito para tomar uma providência, só o fez quando judicialmente obrigada."

"Se apenas precisava de uma borracha de proteção, por que já não saiu da fábrica com ela? O sistema todo devia ser refeito."

Dentre os resultados obtidos foi constatado que a imagem da Volkswagen não se distorceu de modo significativo para os consumidores entrevistados, sejam eles atuais ou potenciais. A imagem do automóvel Fox, especificamente, também não foi significativamente alterada, apesar de ter apresentado um resultado negativo um pouco maior do que o relativo à empresa Volkswagen.

A resistência que a empresa fez até assumir a responsabilidade e convocar o *recall* foi afirmada por especialistas como um fator negativo para manter uma boa imagem corporativa, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada. Foi constatado que aqueles que acompanharam o caso por completo perceberam a esta atitude e a criticaram. A principal consequência desta geração de uma imagem ruim é a perda de consumidores, tanto atuais quanto potenciais, mesmo que em pequena escala. Por outro lado, aqueles que apenas tomaram conhecimento do *recall*, sem acompanhar a resistência e a intervenção judicial, reconhecem o *recall* como um processo positivo no qual a empresa assume seus erros e os corrige.

Para enriquecer os resultados encontrados nos questionários foi feita análise de conteúdo (SANTOS SOARES & FONTOURA, 2004; ROCHA & DEUSDARÁ, 2005; SILVA, GOBBI & SIMÃO, 2005) utilizando-se comentários de leitores de sites disponíveis ao público para coletar mais opiniões a respeito do procedimento de *recall*, visando obter uma conclusão mais embasada.

Em muitos depoimentos foi possível perceber o apoio à empresa. Muitas pessoas se pronunciaram falando que a culpa é dos consumidores que não leram o manual de instruções e isentaram a Volkswagen de qualquer responsabilidade.

“Estou surpreso em relação ao recall, porque os carros da VW são de ótima qualidade e no manual sempre vem tudo bem claro” (Marcos, internauta. Globo.com).

“O sistema é um pouco infeliz. Agora, ninguém lê o manual, e a culpa é da empresa? Não interessa se é uma simples operação ou algo complexo, existem procedimentos a serem executados que variam de fabricante para fabricante” (Bruno, internauta. Globo.com).

“No dia em que o brasileiro parar de ser preguiçoso e começar a ler os manuais de seus produtos muitos acidentes deixaram de ocorrer. O manual do veículo explica de uma forma clara e objetiva, não há como ter erros, só é preciso ler” (Diogo, internauta. Globo.com).

“Sou proprietário de um Fox e acho muito bom esse recall, mas também acho que as pessoas devem, antes de usar algo, ler manuais de como funciona tal equipamento e se precaver ao seu uso” (Rubem Júnior, internauta. Globo.com).

“Já estou no meu segundo Fox e já preparo a comprar do terceiro e não consigo entender como alguém pode se acidentar com o dispositivo. Isso aí demonstra que o condutor brasileiro merece um "recall", pois se ele é capaz de se auto-flagelar, por querer usar a "lei de Gerson" o que ele não faz no trânsito? Será que essas vítimas do Fox não leram o manual do veículo? Ou é uma guerra comercial, onde, talvez uma outra concorrente esteja tentando sujar a imagem do veículo por ser um sucesso no Brasil e na Europa?” (Franklin Castro, internauta. Revista época Online).

No último depoimento percebe-se que alguns consumidores continuam fiéis, culpam os consumidores pelo ocorrido e ainda suspeitam de armação por parte dos concorrentes para prejudicar a imagem da Volkswagen.

Outros internautas culpam a Volkswagen por não alertar sobre o problema e alegam que a empresa deveria saber que o consumidor brasileiro não lê manual. Para esses consumidores o produto deveria poder ser usado com segurança mesmo que o usuário não lesse o manual.

“Me parece que a Volkswagens peca por esquecimento de que a sociedade brasileira não funciona como a alemã, não segue regras rigidamente e provavelmente não lê manual de carro. Bastava ter conhecimento desta diferença cultural e muitos dedinhos teriam sido salvos” (Anna, internauta. Globo.com).

“O sistema deveria ser seguro o bastante para não oferecer riscos ao usuário, independente da maneira em que o usuário rebate o banco. A Volks é a única culpada nesses casos, pois colocou algo no mercado que não oferece segurança ao usuário. Indenizações aos feridos e mudança do sistema de rebatimento!” (Anônimo, internauta. O Globo Online).

“As montadoras têm que fazer tudo funcionar sem complicações ou ter que ler manuais” (Gorki, internauta. Globo.com).

“A culpa é sim da Volks. Se existe uma guilhotina de dedos no carro, não será o manual que devará ser lido para que um acidente não ocorra. Ou será que você tem que ter o manual constantemente no carro e você oferece antes a qualquer um que abra a porta de seu carro? Sugiro que você cole no seu carro um adesivo - Cuidado leia o manual antes de usar o veículo” (Marinho, internauta. O Globo Online).

A imagem da marca foi prejudicada para muitos consumidores como era previsível levando em consideração a revisão de literatura.

“Para mim ficou muito claro, através destas reportagens da Época, que mesmo que legalmente a Volks não possa ser responsabilizada pelos acidentes, a sua atitude perante o público consumidor prejudica bastante sua imagem. Eles perderam uma ótima chance de se redimirem publicamente e com isso reconquistarem a confiança perdida. Parabéns à Época pela cobertura do caso” (Ricardo Betti, internauta. Revista época Online).

“Sinto-me indignado que a Volkswagen não admita que seja um erro de projeto um mecanismo que possibilite decepar um dedo (...) A imagem da marca está manchada para sempre (Rodrigo, internauta. Revista Época Online).

O que parece ter acontecido é que os consumidores perderam a confiança na empresa e por isso deixaram de ser leais a ela. Esse efeito foi apontado na revisão de literatura (FERNANDES & SANTOS, 2006).

“Sou cliente fiel da Volkswagen ha 14 anos, porém agora to mudando pra quem tem se preocupado mais com seus clientes. Os concorrentes saiam na frente” (Valterio Bahia, internauta. Globo.com).

“Tenho uma Spacefox e posso dizer que tenho vergonha de ter comprado um veículo da VW. Minha resposta é alertar os amigos para optarem por veículos de outra marca, visto que aquele anel de borracha é uma vergonha. Errei, mas VW nunca mais” (Rodolfo, internauta. Globo.com).

As pessoas que ainda não tinham carros da marca também demonstraram ter tido a sua intenção de comprar um veículo da marca afetada depois dos acidentes com o Fox.

“Estou pesquisando carros para compra e Já tirei a volks da lista, este fato mostra a falta de respeito da montadora com o consumidor. Recall na diretoria incompetente urgente” (Carlos, internauta. Revista Época Online).

“Têm razão os que recomendam nunca comprar carros dessa marca. Eu nunca tive um e nunca vou ter.” (Anônimo, internauta. O Globo Online).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou responder à seguinte pergunta: *Do ponto de vista do consumidor, que impactos na imagem corporativa podem ser causados por um processo de recall de produto?* Buscou-se, mais especificamente, avaliar se a imagem da Volkswagen sofreu algum impacto após o processo de *recall* do Fox, na percepção de proprietários, ex-proprietários de carros deste fabricante e motoristas em geral.

Pelo que se pode perceber por meio das respostas dos questionários o consumidor não alterou significativamente sua intenção de compra em relação à Volkswagen nem ao automóvel Fox, nem sua percepção acerca da imagem corporativa. Para alguns respondentes

dos questionários, o anúncio de *recall* foi visto como um fator positivo da empresa, o que contribuiu para a boa imagem corporativa diante do público.

Por outro lado, os resultados obtidos nas análises das opiniões dos internautas mostraram que as opiniões são divergentes, porém há mais pessoas que criticaram a Volkswagen. Foi possível perceber que o *recall* impactou a imagem corporativa e a intenção de compra de carros da empresa.

Essa diferença entre os resultados dos questionários e dos depoimentos nos sítios eletrônicos pode ser devido ao fato dos internautas terem tido mais contato com as reportagens que noticiaram os fatos.

Foi possível perceber que não foi o fato da empresa ter tido que recorrer ao *recall* que prejudicou a sua imagem e sim a forma como a Volkswagen enfrentou a situação, tentando não assumir a culpa e colocando a responsabilidade em cima dos consumidores. A postura que os consumidores esperam das empresas é que elas assumam seus erros e tentem minimizar as conseqüências e evitar o equívoco novamente.

Como indicações para pesquisa futuras propõem-se investigar outros casos de logística reversa e seus impactos na imagem corporativa e na intenção de compra. Por meio de outros casos seria possível investigar, por exemplo, como a postura da empresa no momento do problema afeta a percepção do consumidor.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, S. A.; DANTAS, E. B. Gestão Da Informação Sobre A Satisfação De Clientes E Orientação Para O Mercado. In: III Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2008.
- AMATUCCI, M.; BERNARDES, R. C. Impacto do Desenvolvimento de Produtos sobre a estratégia da Subsidiária: o caso do setor automotivo brasileiro. In: XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BACHA, M.; STREHLAU, V. I. Propaganda na TV Não Vende Carros. A Semiótica Ajuda a Entender Por Que. In: XXIX EnANPAD, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CESAR, A. Método do Estudo de Caso (*Case Studies*) ou Método do Caso (*Teaching Cases*)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. In: Revista Eletrônica Mackenzie de Casos. Jul/Dez 2006.
- CHURCHILL, G.; PETER, J. Marketing: Criando Valor para os Clientes. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COSTA, C. A Logística Reversa e a Influência no Risco Percebido em Ambiente de Compra On-Line. In: IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI, 2006.
- COSTA, B. R. L.; GIACOMINI FILHO, G. A Comunicação de Marketing e o SAC. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Brasília. Anais... Brasília: Intercom, 2006.
- COSTA, F. J.; FREIRE, A. S.; BONFIM, D. G.; ROCHA, M. C. L. A Experiência no Ponto de Venda e sua Influência sobre a Satisfação, a Lealdade e a Confiança de Clientes de Varejo. In: III Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2008.
- COSTA, L. S.; ALMEIDA, V. M. C. Imagem do Canal de Distribuição como Fator Antecedente das Dimensões da Percepção do Valor da Marca na Perspectiva do Consumidor. In: XXX EnANPAD, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- DAUGHERTY, P. J.; AUTRY, C. W.; ELLINGER, A. E. Reverse logistics: the relationship between resource commitment and program performance. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 1, p. 107-123, 2001.

- DE TONI, D.; SCHULER, M. Imagem de Produto: Desenvolvendo um Instrumento para a configuração de Imagem. In: I Encontro de Marketing da ANPAD, 2004. Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2004.
- \_\_\_\_\_; LARENTIS, F.; MATTI, A. A.; MILAN, G. S. A Imagem do Comércio Varejista e a Satisfação dos Consumidores: Um Estudo Exploratório Ambientado em uma Cidade da Serra Gaúcha. In: XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. ÉPOCA. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/>> Acesso em 22 de junho de 2009.
- FERNANDES, D.; SANTOS, C.A Construção de uma Tipologia dos Consumidores para Resposta à Insatisfação. In: II Encontro de Marketing, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. O Gerenciamento de Reclamações e suas Conseqüências sobre a Ótica dos Clientes: Um Estudo no Setor de Concessionárias de Automóveis. In: I Encontro de Marketing da ANPAD, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2004.
- GIACOBO, F.; ESTRADA, R. J.; CERETTA, P. S. Logística Reversa: a satisfação do cliente no Pós-Venda. In: XXVII ENANPAD, 2003. Anais... São Paulo: ANPAD, 2003.
- GIL, A. A importância da Atividade de Relações Públicas no Gerenciamento de Crise – Estudo de Caso da TAM Vôo 402. In: Jornada de Iniciação Científica em Comunicação. Anais... Brasília: Intercom Junior, 2006.
- GLOBO.COM. Disponível em: <<http://www.globo.com/>> Acesso em 21 de junho de 2009.
- GUARNIERI, P.; CHRUSCIACK, D.; OLIVEIRA, I.; HATAKEYMA, K.; SCANDELARI, L. WMS – Warehouse Management System: adaptação proposta para o gerenciamento da logística reversa. Revista Produção, v. 16, n.1, p. 126-139. Jan/Abr, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LEÃO, A.; MELLO, S. Stigmata: Como as Marcas são Usadas para Marcar os Consumidores. In: XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008
- LEITE, P. R. Logística Reversa - Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.
- \_\_\_\_\_; BRITO, E. P. Z.; MACAU, F. R.; PÓVOA, A. C. Determinantes da estruturação dos canais reversos: O papel dos ganhos econômicos e de imagem corporativa. In: XXIX EnANPAD, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Logística Reversa de produtos não consumidos: uma descrição das práticas das empresas atuando no Brasil. In: VI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI, 2003.
- MATOS, C. A.; GOSLING, M.; DINIZ, L.; RAMALHO, W. Como os Consumidores Reagem ao *Recall* de Produtos? Uma Abordagem com Equações Estruturais Considerando também Indicadores Formativos. In: XXVIII EnANPAD, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.
- \_\_\_\_\_; VEIGA, R. T. Os Efeitos da Publicidade Negativa e da Reação da Empresa nas Atitudes dos Consumidores: um experimento de campo. In: XXVII EnANPAD, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2003.
- MINAHAN, T. Manufacturers take aim at end of the supply chain. Purchasing. v. 124, p. 111-112, 1998.
- MONTANARI, M. T.; ANDRADE, F. F.; PEREIRA, V. R. S.; RICCA, F. P. S.; PORTEL, R.; BENEDETTI. Impactos da Integração da Cadeia de Suprimentos sobre os Objetivos de Desempenho de Manufatura da Indústria Automobilística. In: XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008.
- O GLOBO. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/>> Acesso em 21 de junho de 2009.

- OLIVEIRA, C. R. A atividade de vendas na Era das Relações: Uma análise da percepção da força de vendas de automóvel no mercado de Santos X Comportamento de compra de automóvel novo. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*. v. 1, n. 2, p. 85-105, 2005.
- OLIVEIRA, D. F. Identidade e Reputação no Setor Automotivo: Relacionando as formas de Imagem. In: XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- \_\_\_\_\_. Relações entre a Reputação e o Valor da Marca no Setor Automotivo. In: XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- PESSOA, P.; MARTINS, H. A Relação entre Serviços, Imagem da Marca, Atributos do Produto e a Recompensa no Setor Automobilístico. In: XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- PIRES, V.; MARCHETTI, R. Fatores Influenciadores na Escolha da Fonte de Informação na Compra de Automóveis Novos: a Importância da Comunicação Boca-a-boca. In: XXIV EnANPAD, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- PIZZINATO, N. K.; FERRAZ, E. T.; PIZZINATTO, A. K.; GIULIANI, A. C.; FARAH, O. E. Estratégias de Logística Reversa e Marketing: Estudo Exploratório em Indústria Moveleira. In: IX Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Curitiba. Anais... Curitiba: ENGEMA, 2007.
- QUATRO RODAS. Disponível em <<http://quatorrodas.abril.com.br/QR2>> Acesso em 20 de novembro de 2008.
- REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. *Doing Research in Business and Management: an introduction to process and method*. London, SAGE, 1998.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1999;
- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. *ALEA*, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.
- SANTOS, C.; FERNANDES, D. A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente. In: I Encontro de Marketing da ANPAD, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2004.
- SANTOS, J. R.; SOARES, P. R. R.; FONTOURA, L. F. M. Análise de conteúdo: a pesquisa qualitativa no âmbito da geografia agrária. In: XXIV Encontro Estadual de Geografia, Santa Cruz do Sul. Anais... Santa Cruz do Sul: UNISC, 2004.
- SHIMP, T. *Propaganda e Promoção: Aspectos Complementares da Comunicação Integrada de Marketing*. 5. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- SILVA, C.; GOBBI, B.; SIMÃO, A. O Uso da Análise de Conteúdo Como uma Ferramenta para a Pesquisa Qualitativa: Descrição e Aplicação do Método. *Organizações Rurais Agroindustrial, Lavras*, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.
- SOLOMON, M. *O comportamento do consumidor*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STOCK, J. *Reverse Logistics Programs*. Florida: University of South, 1998.
- THOMAZ, J.; LERNER, E.; BRITO, E. Reputação Corporativa: Desenvolvendo uma Escala de Mensuração. In: XXX ENANPAD, 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- VALDAMBRINI, A. C.; SORDI, J. O. O *Recall* na Empresa Montadora sob a Perspectiva Informacional da Gestão do Ciclo de Vida do Produto (PLM). In: XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI, 2008.
- VALENTINE, V.; GORDON, W. The 21st century consumer: A new model of thinking. *International Journal of Market Research*. Spring, 2000.
- VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VOLKSWAGEN BRASIL. Disponível em: <<http://www.vwbr.com.br>> Acesso em 11 de junho de 2009.

ZUÑIGA, M. K. H.; URDAN, A. T. Satisfação Do Cliente Com Serviços De Assistência Técnica Automobilística E Lealdade Dele Ao Fabricante Do Veículo. In: XXIV EnANPAD, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.