

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

“VISÃO E ESSÊNCIA” DA MARCA FIAT. ANÁLISE DA REPERCUSSÃO NO
BRASIL DA MUDANÇA MUNDIAL

Carlos Murilo Trindade Moreno

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Macul Chraim, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2002

Moreno, Carlos Murilo Trindade

“Visão e essência” da marca Fiat. Análise da repercussão no Brasil da mudança mundial. Carlos Murilo Trindade Moreno - Florianópolis: UFSC, 2002.

1. Marketing
2. Marca
3. Gerenciamento de marca
4. Imagem de marca
5. Título

Carlos Murilo Trindade Moreno

**“VISÃO E ESSÊNCIA” DA MARCA FIAT. ANÁLISE DA REPERCUSSÃO NO
BRASIL DA MUDANÇA MUNDIAL**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do Título de
Mestre em Engenharia de Produção no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da **Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 24 de outubro de 2002.

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof. Macul Chraim, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira, MSc
Co- Orientador
Univale - Universidade do Vale do Itajaí

Prof Carlos E. Freitas Cunha, Dr.
Univale - Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Maurício F. Pereira, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

À única mulher que faz meus olhos brilharem,
Cristina

AGRADECIMENTOS

Esta é a parte mais difícil de toda a dissertação. São tantos os responsáveis, que citá-los todos seria um novo trabalho. Portanto, cito alguns, mesmo sabendo que serei injusto:

À minha família, Cris e os meninos, Daniela, Rafael e Felipe, que abriram mão da minha presença, para que pudesse cumprir mais esta etapa.

Aos meus pais, que se esforçaram para me dar a melhor educação possível.

Ao prof. Sandro Silveira, pela dedicação e paciência.

À Maria Zélia Goulart, que me orientou metodologicamente.

Ao meu orientador, prof. Macul, que me deu novas visões de um mesmo problema.

Aos meus colegas de mestrado, que sempre me incentivavam a continuar estudando.

À turma da Leo Burnett, que tem me ajudado na construção da marca Fiat no Brasil.

A todos os funcionários do departamento de publicidade da Fiat, a melhor equipe que um profissional pode sonhar em ter.

“Se você rouba de um autor
é plágio,
se rouba de vários
é pesquisa”.

Wilson Mizner

RESUMO

MORENO, Carlos Murilo Trindade. **“Visão e essência” da marca Fiat. Análise da repercussão no Brasil da mudança mundial.** Florianópolis, 2002. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

As “visão e essência” de marcas são responsáveis pela consistência na construção da imagem de marca na vida de qualquer empresa. Um dos momentos mais importantes e decisivos é a troca de essência e visão antigas para outras novas.

A Fiat passou por esse processo a partir de 1998. Primeiramente, na Itália. Posteriormente, no Brasil, após 2000. Porém, para evitar solução de continuidade na construção de imagem de marca, a montadora resolveu adaptar as novas visão e essência de marca ao momento da empresa no Brasil.

Este trabalho analisa essa transição e a sua consistência, apontando os próximos passos para o reforço da identidade local da marca Fiat.

Palavras-chave: Marketing. Marca. Gerenciamento de marca. Essência e visão de marca. Imagem de marca.

A B S T R A C T

MORENO, Carlos Murilo Trindade. **“Vision and essence” of the Fiat’s brand. Analysis of the repercussion of the their worldwide change in Brazil.** Florianópolis, 2002. 154 f. Essay (Masters in Production Engineering / Marketing emphasis) – Post graduation Program in Production Engineering, UFSC, 2002.

The "vision and essence" of brands are responsible for the consistency in building the brand image of any company.

One of the most important and decisive moments is the change of old essence and vision to new ones.

Fiat has passed through this process since 1998. Firstly, in Italy, then in Brazil, after the year 2000. However, to avoid problems in building the brand image, the car manufacturer decided to adapt the new vision and essence of the brand to the moment the company was going through in Brazil.

This essay analyzes this transition and its consistence, showing next steps to the reinforcement of Fiat's local identity.

Key words: Marketing. Brand. Branding. Brand essence and vision. Brand image.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE GRÁFICOS.....	14
LISTA DE QUADROS	15
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	16
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema	18
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Metodologia	19
1.3.1 Desenvolvimento da ciência e sua influência na metodologia.....	20
1.3.2 Principais técnicas metodológicas.....	21
1.3.3 Metodologia aplicada na dissertação presente	22
1.3.4 Dicionário de termos utilizados.....	23
1.4 Desenvolvimento do trabalho	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 O aparecimento do mercado	26
2.2 Teorias de administração	31
2.2.1 Escola da administração científica	31
2.2.2 Teoria clássica da administração	33
2.2.3 Teoria das relações humanas	36
2.2.4 Teoria neoclássica da administração	38
2.2.5 Teoria comportamental.....	39
2.2.5.1 Teorias de motivação	39
2.2.5.1.1 A escala de Maslow.....	40
2.2.5.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	42
2.3 Estratégias competitivas	43
2.3.1 Conceito de produto	43
2.3.2 Ciclo de vida.....	47
2.3.2.1 As fases do ciclo de vida do produto	48
2.3.3 Estratégias competitivas genéricas	50

2.3.3.1 Liderança no custo total	51
2.3.3.2 Diferenciação.....	51
2.3.3.3 Enfoque	52
2.3.4 Breve história do posicionamento.....	52
2.3.5 Posicionamento segundo Al Ries e Jack Trout	54
2.3.6 O Posicionamento amplo de Kotler	56
2.3.7 O posicionamento específico de Kotler	57
2.3.8 Posicionamento de valor	60
2.4 Marca	62
2.4.1 Branding	62
2.4.2 Brand Equity	64
2.4.3 Identidade e visão de marca	67
2.4.4 Essência de marca	71
2.4.5 O Mapa da marca.....	72
2.4.5.1 O caso dos cigarros Marlboro.....	73
2.4.6 Identidade, imagem, essência e semântica.....	74
2.4.6.1 Signo, significante e significado.....	74
2.4.7 Posicionamento de marca	76
2.4.8 A propaganda na construção da marca.....	78
3 A FIAT AUTOMÓVEIS	82
3.1 A História da Fiat no Brasil e no mundo	82
3.1.1 A Fiat no mundo	82
3.1.2 A Fiat no Brasil	84
3.2 A Marca Fiat no Brasil e no mundo.....	89
3.2.1 A Marca Fiat no mundo	89
3.2.1.1 Tendências do consumidor e do automóvel	90
3.2.1.2 O novo público alvo da Fiat.....	91
3.2.1.3 A visão e a essência da marca internacional	92
3.2.2 A Marca Fiat no Brasil	93
3.2.2.1 A visão e a essência internacional da marca no Brasil.....	96
3.2.2.2 A propaganda da Fiat no contexto histórico	99
4 CONFRONTO TEORIA x PRÁTICA	103
4.1 Teorias de motivação – Escala de Maslow	103

4.2 Produto e seu ciclo de vida	103
4.3 Mapa da marca Fiat	107
4.4 Posicionamento da marca	108
4.5 Essência da marca	109
4.6 Desafios na construção da imagem de marca.....	110
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	112
5.1 Resposta ao problema apresentado.....	112
5.2 Recomendações.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXO A Automóveis da Fiat Italiana (*).....	125
ANEXO B Automóveis da Fiat Brasileira (*).....	129
ANEXO C Comercial – Peixinhos (**)......	138
ANEXO D Comercial Novo Palio – Velho Amigo (**)	140
ANEXO E Comercial Novo Palio – Camisinha (**).....	142
ANEXO F Comercial – Mude (**)	144
GLOSSÁRIO	148

(*) Os anexos A e B foram retirados da versão eletrônica, devido ao tamanho de seus arquivos. Favor consultar versão impressa.

(**) Os telepics dos comerciais (fotogramas) foram retirados da versão eletrônica, devido ao tamanho de seus arquivos, restando somente o roteiro original dos mesmos. Favor consultar versão impressa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Relação comercial no século XIV	27
Figura 2: Relação comercial no século XVIII, após a Revolução Industrial.....	28
Figura 3: Relação comercial no século XX.Aparecimento do intermediário,o comerciante.....	29
Figura 4: A diagonal de marketing.....	30
Figura 5: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.....	41
Figura 6: O conceito total de produto	45
Figura 7 : A progressão do valor econômico	47
Figura 8: Sistema de Comunicação	68
Figura 9: A relação entre os elementos de uma marca	72
Figura 10: Marlboro: a anatomia de uma marca.....	73
Figura 11: O conceito total de produto Fiat	104
Figura 12: O mapa da marca Fiat.....	108
Figura 13: Fiat 3 ½ HP (1899).....	125
Figura 14: Fiat 509 (1925).....	125
Figura 15: Fiat 500 Topolino (1936)	125
Figura 16: Fiat 127 (1971).....	126
Figura 17: Fiat Uno (1983)	126
Figura 18: Fiat Tempra (1990).....	126
Figura 19: Fiat Punto (1993).....	127
Figura 20: Fiat Bravo (1995).....	127
Figura 21: Fiat Marea (1996).....	127
Figura 22: Fiat Marea Weekend (1996).....	128
Figura 23: Fiat Multipla (1998).....	128
Figura 24: Fiat 147 (1976).....	129
Figura 25: Pick-up Fiat (1978).....	129
Figura 26: Fiat Panorama (1980)	129
Figura 27: Fiat Fiorino (1980).....	130
Figura 28: Fiat Oggi (1983)	130
Figura 29: Fiat Uno (1984)	130
Figura 30: Fiat Prêmio (1985).....	131

Figura 31: Fiat Elba (1986).....	131
Figura 32: Fiat Uno Mille (1990)	131
Figura 33: Fiat Tempra (1991).....	132
Figura 34: Fiat Tipo (1993).....	132
Figura 35: Fiat Uno Turbo (1994).....	132
Figura 36: Fiat Tempra Turbo (1994)	133
Figura 37: Fiat Palio (1996).....	133
Figura 38: Fiat Palio Weekend (1997).....	133
Figura 39: Fiat Siena (1997).....	134
Figura 40: Fiat Strada (1998)	134
Figura 41: Fiat Marea (1998).....	134
Figura 42: Fiat Strada Cabine Estendida (1999)	135
Figura 43: Fiat Brava (1999).....	135
Figura 44: Fiat Ducato (2000).....	135
Figura 45: Novo Fiat Palio (2000).....	136
Figura 46: Novo Fiat Palio Weekend (2000).....	136
Figura 47: Novo Fiat Siena (2000)	136
Figura 48: Nova Fiat Strada (2001).....	137
Figura 49: Nova Fiat Strada Cabine Estendida (2001).....	137
Figura 50: Fiat Doblò (2001).....	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ciclo de vida de vendas e lucros	48
Gráfico 2: Evolução das vendas de veículos no Brasil 1956/2001	105
Gráfico 3: Evolução das vendas da Fiat Automóveis no Brasil 1976/2001.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais eventos da Fiat mundial.....	84
Quadro 2: Principais eventos da Fiat Brasil.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

Cade	– Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CC	– Cilindrada.
CEO	– Chief Executive Office. Chefe Executivo do Escritório. Habitualmente, o executivo de maior escalão.
Cm ³	– Centímetro cúbico
CVP	– Ciclo de vida do produto
Fiat	– Fábrica Italiana de Automóveis Torino
HP	– Horse Power, cavalo de força. Medida de força de motores
IPI	– Imposto sobre Produtos Industrializados.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, a Fiat vem sendo vista no mundo, como uma empresa voltada a produzir e comercializar carros de baixo custo e de fácil manutenção. Ainda que, no Brasil, ela tenha enfrentado problemas relativos aos custos de manutenção, a percepção de imagem local não se diferencia muito da em outros países.

Essa linha tem prejudicado o desenvolvimento da empresa no que tange a sua tentativa de ser reconhecida como uma empresa *Full Liner*. Ou seja, uma montadora capaz de atender todas as demandas dos diversos clientes, bem como acompanhar a evolução dos desejos do consumidor durante sua vida de consumo.

Para resolver essa questão, a Fiat mundial desenvolveu e passou a implementar, a partir de 2.000, uma nova "visão e essência de marca" mundial. A definição de como a Fiat quer ser vista pelos clientes foi revisada e passou por modificações que afetam e afetarão cada um dos possíveis contatos da marca com seus públicos-alvo. Se já havia, na Europa, uma linha de automóveis mais ampla, faltava uma visão mais aberta que fizesse o consumidor reconhecer na empresa a capacidade de atendê-lo em todos os seus anseios.

Essa nova "essência de marca" precisou ser adaptada aos valores brasileiros, sejam àqueles existentes dentro da filial brasileira, sejam àqueles referentes à realidade do cliente nacional. Enquanto a empresa sofria cada vez mais com o aumento da concorrência na Itália, no Brasil era ela quem vinha roubando clientes e participação de mercado das demais montadoras. Esse crescimento era dado, em grande parte, ao desenvolvimento do segmento de carros pequenos e ditos "populares", onde sua expertise permitiu uma velocidade de atendimento maior e melhor que os concorrentes instalados no país.

Porém, a mesma incapacidade mundial de se apresentar como uma empresa *Full Liner* frente ao consumidor existia na filial da Fiat brasileira. Isso significava que estudar as novas "visão e essência" de marca e suas implicações para com o desenvolvimento de futuras campanhas publicitárias e institucionais era uma necessidade premente para a empresa no Brasil, como base a permitir o trabalho da mudança de imagem.

1.1 Problema

Qualquer essência ou visão de marca é, por princípio, um somatório de conceitos que só faz sentido quando analisados em conjunto e sob a ótica da cultura onde se pretende aplicá-los. Os conceitos da “visão e essência” da marca Fiat haviam sido desenvolvidos utilizando-se a realidade européia, mas sem nenhuma preocupação com o estágio da empresa no Brasil.

Isso obrigou a uma “tradução” dessa essência, não somente de uma língua, a italiana, para outra, a portuguesa, mas também de uma cultura, a da Fiat italiana, para outra, a da Fiat brasileira. Se o entendimento dos diversos conceitos utilizados para se redigir a “essência da marca” já variava, na Europa, de pessoa para pessoa, bem como de agência de publicidade para agência de publicidade, era de supor que sua transposição para o Brasil pudesse aumentar ainda mais essa variação. Corria-se, assim, o risco de gerar incoerências entre diferentes comunicações, criando-se um ruído de comunicação e não entendimento por parte do consumidor, que a cada mensagem perceberia diferentes imagens de marca e não uma única e indivisível.

O crescimento da internet, bem como o comércio mundial, aumentava ainda mais esse risco, à medida que o consumidor dominasse mais a informação, não se limitando nem ao mundo físico, nem às fronteiras do país.

Existia um risco de uma possível fragmentação da imagem da marca da empresa. O problema a se estudar seria: **o alinhamento entre a antiga essência de marca brasileira e a atual essência mundial poderia evitar a fragmentação da comunicação publicitária?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a adaptação da nova “visão e essência de marca” da Fiat mundial à realidade brasileira, bem como seu alinhamento com a antiga “essência de marca” brasileira.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analisar a nova "essência da marca" da Fiat mundial e seus conceitos.
2. Analisar a tradução e as implicações dessa "essência de marca" na sua aplicação no cenário brasileiro.
3. Confrontar a "essência de marca" brasileira com a internacional, examinando seus pontos de contato e de divergência.
4. Analisar os conceitos que compõem a "essência da marca" internacional.
5. Sistematizar num documento as informações existentes sobre a visão e essência na Fiat brasileira.

1.3 Metodologia

O trabalho científico deve sempre partir de um planejamento do que se quer descobrir e quais os passos para se chegar a essa descoberta. Sua característica é o uso de uma metodologia que permita a exploração do tema, de forma mais imparcial possível, não subjetiva, até chegar à conclusão, que seja aceita como uma verdade científica. É claro que o pensamento subjetivo, apesar de ser rejeitado como critério de julgamento, se insinua no trabalho científico, seja na formulação da hipótese, seja nos caminhos de pesquisa escolhidos, uma vez que o ser humano é um ser que pensa e sente.

Partindo sempre de um problema, a pesquisa irá formular hipóteses que serão validadas ou não, pelas técnicas e métodos aplicados. Galliano distingue técnica e método ao citar que:

... pode-se dizer que método é a estratégia da ação. O método indica o que fazer, é o orientador geral da atividade. A técnica é a tática da ação. Ela resolve o como fazer a atividade, soluciona o modo específico e mais adequado pelo qual a ação se desenvolve em cada etapa. (GALLIANO, 1979, p.6)

1.3.1 Desenvolvimento da ciência e sua influência na metodologia

Em seu desenvolvimento, a ciência partiu de uma linha determinista, onde os gregos, liderados por Platão, consideravam-na a posse da verdade. Pensavam, ainda, que só haveria ciência do universal, nunca do particular. Isso mudou para uma constatação de que se ela não é a obtenção definitiva da verdade é, pelo menos, a eliminação dos erros.

Essa seria, na visão de Castro (1978), o caráter negativo do método científico: a ciência progrediria não pela comprovação das verdades científicas, mas pelas tentativas de se derrubá-las. São os chamados testes - de tortura lógica, de procedimento e empíricos - os verdadeiros vetores de evolução. No passado, uma das regras básicas do desenvolvimento científico era a crença na verdade eterna e no conhecimento infalível e definitivo. Qualquer nova teoria só poderia ser aceita se encaixada no que era aceito como “verdade eterna”, expressa por um “mestre”. Caso contrário, era refutada. Isso explica a dificuldade em se aceitar a teoria de Copérnico de que o Sol seria o centro do universo, em substituição à teoria geocêntrica de Ptolomeu, que afirmava ser a Terra o tal centro. A visão moderna desse caráter de negação da verdade permitiu ser mais fácil a Einstein, com sua teoria geral da relatividade, negar a teoria da gravitação universal de Newton (HAWKING, 2001, p.208).

Como positivo, o método científico facilitaria o trabalho do pesquisador ao gerar as instruções de “como proceder, como pesquisar, por onde começar, qual a seqüência a seguir, etc.” (CASTRO, 1978, pág. 34) Importante nessa questão é a discussão sob qual método adotar, o indutivo ou o dedutivo.

Como cita Galliano, elas

... assemelham-se entre si, no sentido de que ambas são operações mentais pelas quais de uma verdade reconhecida se passa a outra verdade. Ao mesmo tempo, diferenciam-se entre si no sentido de que partem de direções opostas: a indução parte do particular para o geral, enquanto a dedução parte do geral para o particular (GALLIANO, idem, p, 35).

Seriam esses os procedimentos mais adequados quando o método a ser aplicado fosse o racional. Esse método, não tendo aplicação geral, pois existem as pesquisas onde o método experimental é o indicado, seria o correto para os fatos em que a mente é responsável pela “verdade” dos fatos. A matemática seria um bom

exemplo do método racional, ao permitir que diversas interpretações de um mesmo fato sejam possíveis. Num exemplo básico, se na aritmética $6 + 1 = 7$, a mesma conta, feita em termos de dias, $6 + 1$ seria igual a um (uma semana).

1.3.2 Principais técnicas metodológicas

Em se realizar um trabalho científico, diversos tipos de pesquisa podem ser adotados. Sua classificação varia de autor para autor, obedecendo a seus interesses, metodologia e objetivos.

Elas poderiam ser classificadas pela sua aplicabilidade em:

Pesquisa básica, pura ou fundamental: aquela onde o progresso científico é o motivo principal. Sua meta é o conhecimento pelo conhecimento. O estudo das bases da física quântica seria um exemplo desse tipo de pesquisa.

Pesquisa aplicada: é o tipo que se preocupa com a aplicação imediata dos resultados na solução dos problemas existentes. A pesquisa de remédios contra o câncer exemplifica esse tipo de trabalho.

Pela relação temporal:

Pesquisa histórica: é um apanhado histórico. Através da análise do passado, pretende compreender o presente e predizer o futuro. O estudo da história econômica dos países permitiria a conclusão de certos fatores que influenciaram e influenciarão o desenvolvimento mundial.

Pesquisa descritiva: avalia o presente, registrando-o e analisando-o como forma de controlar os fenômenos. O estudo do tráfego de uma cidade qualquer permite a indicação de soluções de como melhorá-lo.

Pesquisa experimental: busca relacionar causa e efeito, através de experimentações, para se prever o futuro. A meteorologia poderia exemplificar esse tipo de pesquisa.

Ou ainda pela área de pesquisa:

Pesquisa bibliográfica: independente da área de estudo, teria como característica o levantamento de informação via materiais escritos.

Pesquisa de ciência da vida e ciência física: seriam as feitas em laboratório (ou em campo), buscando o conhecimento experimental.

Pesquisa social: semelhante a anterior, porém voltada para o inter-relacionamento humano.

Pesquisa tecnológica ou aplicada: aquelas voltadas para a aplicação prática dos conhecimentos gerados. (MARCONI E LAKATOS, 1996, p. 19/20)

Independente da classificação do tipo de pesquisa, a qual ainda pode ser subdividida em diversos outros formatos, ela tem como base o levantamento de informações através de duas fontes: documentos ou contato direto. Seriam dois os tipos de documentos:

- a) fonte primária: aquelas que geram a informação em estado bruto que se pretende estudar: dados históricos, bibliográficos e estatísticos, arquivos oficiais, registros em geral, documentação pessoal, etc. e
- b) fonte secundária: as fontes que já passaram por um trabalho de avaliação ou crítica. Textos jornalísticos, obras literárias e outros. (ECO, 1995, p. 40)

Como ressalta Eco (1995) a definição de ser a fonte primária ou secundária irá variar de acordo com o uso que se espera da informação. Dessa forma, uma pesquisa com o tema “A imagem da Fiat na imprensa brasileira” teria como fonte primária jornais e revistas nacionais. Esses mesmos jornais e revistas seriam fonte secundária se o tema fosse “A imagem da Fiat junto ao consumidor brasileiro”, caso em que dados estatísticos de vendas de automóvel e entrevistas de campo seriam as fontes primárias.

O contato direto, seja pesquisa de campo ou de laboratório, é realizado com pessoas que podem fornecer informações e dados ou sugerir possíveis fontes de informação (MARCONI E LAKATOS, idem, p. 24).

1.3.3 Metodologia aplicada na dissertação presente

A análise de marca Fiat, bem como o entendimento de como as mudanças da sua “visão e essência” irão afetar a percepção do consumidor, é claramente uma

pesquisa aplicada. Na sua realização, foram realizadas as seguintes técnicas de pesquisa:

A pesquisa bibliográfica – Nela, a busca de informação de como a empresa espera ser vista no mercado foi recolhida através de fontes primárias, documentos oficiais internos da Fiat, sejam de origem brasileira, sejam de origem italiana, bem como fontes secundárias, nos diversos artigos na imprensa nacional, que tentam retratar o funcionamento do mercado automobilístico. Pode-se classificá-la, também, como histórica e descritiva.

A pesquisa social – Aproveitando-se do estudo anual que a empresa faz com proprietários de automóveis zero, buscou-se confirmar o encaminhamento da imagem da marca na mente dos consumidores brasileiros. Sendo uma pesquisa qualitativa, realizada no formato de sala de espelho, sempre na mesma cidade, São Paulo, e com a mesma metodologia, vem servindo à Fiat de balizadora dos caminhos a serem tomados pelas suas ações publicitárias. A socióloga Vera Aldrighi conduz o mesmo, buscando as motivações que levaram seus entrevistados a adquirir certa marca de veículo e qual a opinião dos mesmos sobre as principais marcas disponíveis no mercado.

Este trabalho se deu utilizando-se materiais internos e externos à empresa, do período de 1993 a 2002. A comparação entre os objetivos de comunicação da empresa com o resultado obtido na mente do consumidor dará subsídios para a avaliação do caminho que a imagem da marca vem assumindo no Brasil.

Em termos de aplicabilidade, o presente trabalho deverá permitir à empresa conhecer a diferença entre sua antiga essência e a atual e quais os caminhos a serem tomados para que a mudança possa ser feita de uma forma mais suave. Esse conhecimento permitirá, ainda, um entendimento mais claro de como a essência pode auxiliar na consolidação da liderança de mercado.

1.3.4 Dicionário de termos utilizados

Brand Equity – “... o conjunto de itens como lembrança da marca, lealdade do consumidor, qualidade percebida, e associações que estão ligadas com a marca

(seu nome e símbolo) e que somam (ou subtraem) valor para o produto ou serviço oferecido” (AAKER, ibidem, p.4)

Branding – Gerenciamento de todos os fatores que influenciam e interferem na construção da imagem de marca.

Essência da marca – Para Aaker é o foco que direciona todas as ações da empresa. Para Arnold, um valor simples e único, facilmente entendível e valorizado pelo cliente.

Gerenciamento da marca – Branding.

Identidade da Marca – A mensagem criada, usando-se o conhecimento e cultura detida por todos aqueles que constituem a empresa emissora, buscando a construção de uma imagem de marca. Como cita Kapferer “antes de projetar uma imagem para o público, nós devemos saber exatamente o que queremos projetar”.

(KAPFERER, 2000, p. 94)

Imagem da Marca – É feita na mente do consumidor, o receptor do processo de comunicação. É ele que decodifica a mensagem enviada pelo transmissor, utilizando-se de todo seu conhecimento e cultura.

Marca – “... um nome e/ou símbolo distinto (como um logo, uma marca registrada ou uma embalagem) que possui a intenção de identificar produtos ou serviços seja de um vendedor ou de um grupo de vendedores e para diferenciar esses produtos ou serviços dos seus concorrentes. Uma marca também sinaliza para o comprador a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o produtor de seus concorrentes que podem tentar oferecer produtos que, em aparência, possam ser idênticos”. (AAKER, 1991, p.7)

Posicionamento – “... posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial. [...] O posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que enfrenta, para valer, o difícil problema de se fazer ouvir nesta nossa sociedade saturada de comunicação” (RIES E TROUT, 1987, p.2).

Visão da Marca – Plano que permite à empresa criar sua identidade e, conseqüentemente, influenciar na construção da imagem de marca na mente do consumidor, de modo a controlar como ela é vista.

1.4 Desenvolvimento do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Após o primeiro capítulo, da introdução, o capítulo 2 abordará o desenvolvimento do mercado e da administração, que resultaram no crescimento da importância da marca no mercado atual.

Surgida de uma necessidade de se diferenciar os produtos no ponto de vendas, a marca pode ser estudada sob o ponto de vista histórico. Se no começo do século XX, a linha de produção e a baixa competitividade faziam dela um simples rótulo de distinção, com o desenrolar do mercado, fatos como a recessão de 29, guerras e crises econômicas, modificaram seu papel para ser o representante de todo um conceito que o fabricante gostaria fosse percebido pelo consumidor.

Entender as teorias econômicas do século passado, bem como as teorias de produto e de posicionamento permitirão ao leitor ter uma visão crítica do desenvolvimento do marketing no que tange ao gerenciamento das marcas.

O capítulo 3 apresentará a Fiat Automóveis, no Brasil e no mundo, dona da marca a ser analisada neste trabalho, sob um ponto de vista histórico. Seu aparecimento e desenvolvimento no mundo. Sua fundação e crescimento no Brasil. Entendida sua trajetória, será analisada a marca Fiat, seu posicionamento, sua visão e essência, tanto local, como mundial. Neste capítulo será apresentada a nova visão e essência da marca, criada em 1999, na Itália, e utilizada no Brasil a partir de 2000. O papel da propaganda em entendê-las e aplicá-las é, então, analisado.

No capítulo 4 ver-se-á o confronto entre a teoria analisada no capítulo 2 e a aplicação prática descrita no capítulo 3. Essa análise é importante para uma melhor percepção do que significa cada uma das ações da empresa e como elas podem influenciar a construção da imagem de marca.

Finalmente, o capítulo 5 contém as conclusões e recomendações retiradas do confronto visto no capítulo 4, cujo conteúdo é o mais importante para a discussão dos caminhos para consolidação da marca no Brasil. Essa discussão, ao mesmo tempo em que traz uma contribuição importante para a empresa, por apontar as ações para o fortalecimento da mesma, aumenta a disponibilidade de casos que discutem a teoria à luz da realidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entender a importância do uso de marcas, em produtos e serviços, no mundo atual é parte primordial no trabalho de qualquer empresa que queira posicioná-los no mercado. Resultado do desenvolvimento do comércio mundial, as marcas vieram a ganhar importância na segunda metade do século XX, com o desenvolvimento das técnicas administrativas e, conseqüentemente, do marketing. Um aprofundamento nessa história faz-se necessário para a compreensão de certas escolhas feitas por aqueles que definem os movimentos da marca Fiat, no Brasil e no mundo.

2.1 O aparecimento do mercado

No início era a subsistência. Então, fez-se o excesso de produção. Estava criada a condição principal para o aparecimento do comércio, do mercado e o seu futuro desenvolvimento.

Se fosse possível parodiar a Bíblia, seria assim o começo da história da economia mercadológica, que hoje deságua no desenvolvimento da marca para o convencimento do cliente da qualidade de qualquer produto ou serviço disponíveis no mercado.

Como ressalta Chiavenato (1983), somente a partir do início do século XX, a administração passou por grandes fases de desenvolvimento e inovação. Antes disso, seu crescimento foi lento, mais devido ao pequeno crescimento do mercado de trocas, do que a falta de capacidade teórica.

Pode-se afirmar que o aparecimento de técnicas de administração e marketing teve sua origem no surgimento dos primeiros burgos, no século XIV. Naquele momento, a transformação dos aglomerados populacionais de reinos em cidades, proporcionou a criação dos primórdios do comércio, passando a população de uma postura de produção de subsistência (onde o excedente era direcionado ao rei e suas necessidades) para uma produção de excesso, direcionada para o comércio

(figura 1). Nesse momento, por ser toda manual, a relação produção para consumo próprio versus para comercialização era muito baixa. Como exemplo, um sapateiro nesse momento teria um excesso muito pequeno, já que o tempo demandado para a produção era muito alto. Essa era a época das chamadas corporações de ofício, nas quais os artesãos ou mestres repassavam aos seus aprendizes suas técnicas (CHIAVENATO, idem, p. 27).

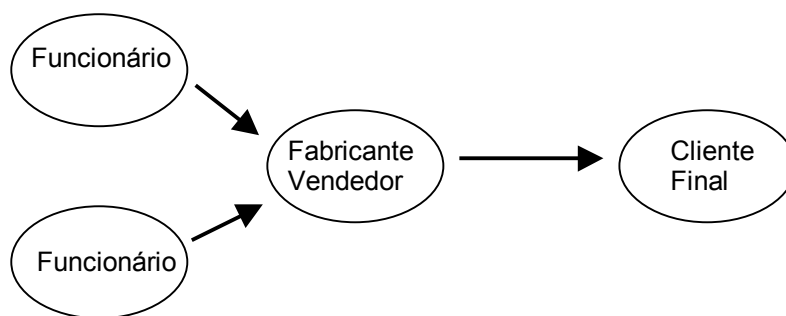


Figura 1: Relação comercial no século XIV

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a revolução industrial, no século XVIII, essa relação consumo próprio / comercialização se altera (figura 2). A introdução de máquinas transforma, definitivamente, a capacidade de se produzir em excesso. E mais do que a produção, transforma as relações de trabalho, pois as novas indústrias que surgem necessitam, cada vez mais, de mão de obra para operar as máquinas. Como cita Chiavenato,

... o *artesão* e a sua pequena *oficina* patronal desapareceram para dar lugar ao *operário* e às *fábricas* e às usinas, baseadas na *divisão do trabalho*. Surgem novas indústrias em detrimento da atividade rural. A migração de massas humanas das áreas agrícolas para as proximidades das *fábricas* provoca o crescimento das populações urbanas (CHIAVENATO, ibidem, p. 26).

O mercado, então, nunca mais seria o mesmo. A necessidade de escoar a produção faz surgir uma espécie de intermediário antes inexistente: o comerciante (figura 3). Se até aquele momento, quem produzia era responsável pela comercialização, com o crescimento da capacidade produtiva, as indústrias passaram a contar com um aliado que fazia a ponte entre elas e o consumidor.

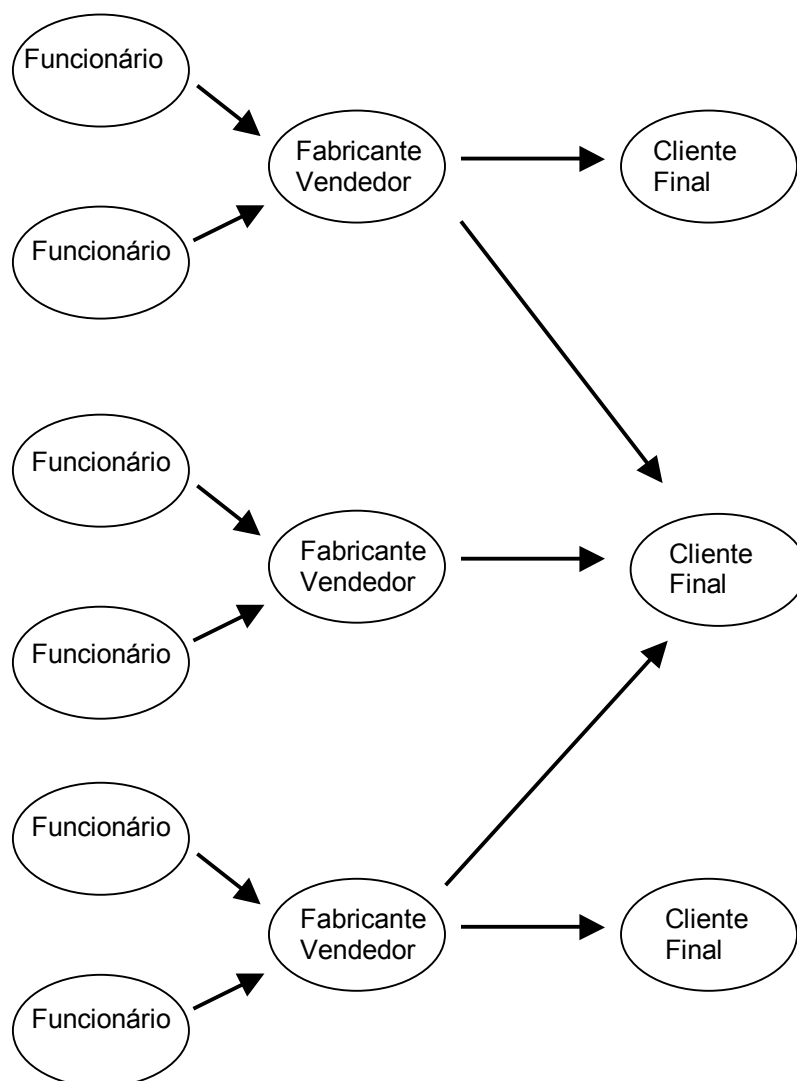


Figura 2: Relação comercial no século XVIII, após a Revolução Industrial

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa relação vai cada vez mais se tornando complexa, até que, em 1896, o sr. Frank Munsey, em New London, Estados Unidos, cria o auto-serviço. Clarence Saunders, em 1916, introduz o pagamento em caixas registradoras, nos balcões, até hoje conhecidos como check-outs. Essas mudanças seriam as responsáveis pelo aparecimento em 1918, do primeiro supermercado, criado por Joe Weingarten. Essa tendência viria a ser cada vez mais importante, chegando hoje a quase totalidade do comércio de mercadorias (SILVA, 1990, p.24).

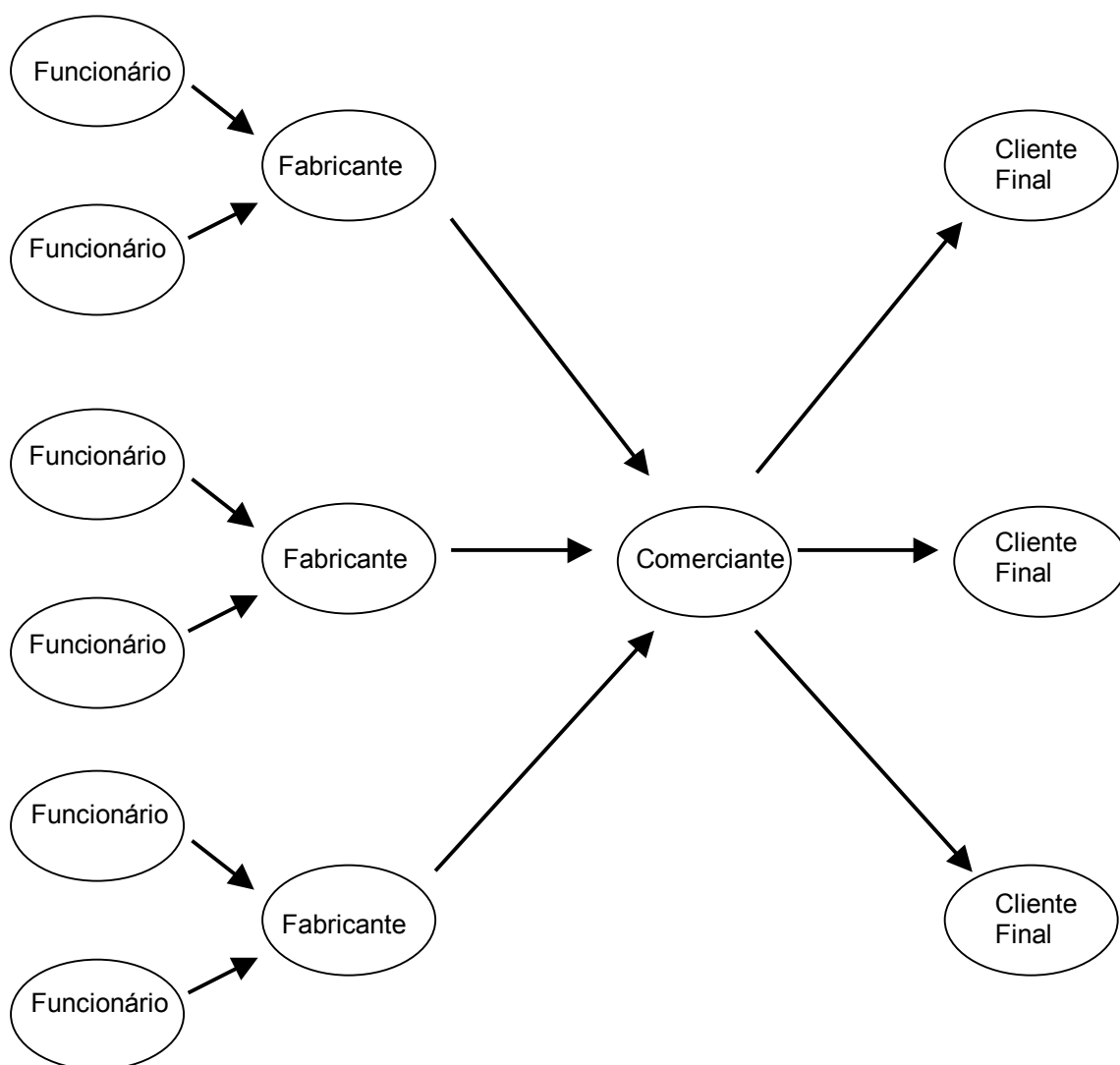


Figura 3: Relação comercial no século XX, o aparecimento do intermediário, o comerciante

Fonte: Elaborado pelo autor

A criação do auto-serviço foi responsável pelo crescimento da importância da marca na comercialização dos produtos. Se na década de 1880, “as logomarcas corporativas foram aplicadas a produtos de massa [...] de modo a evocar familiaridade e um caráter popular [...] como forma de tentar superar o novo e perturbador anonimato dos bens embalados” (KLEIN, 2002, p.30), o auto-serviço aumentou essa necessidade, pois os produtos pararam de poder contar com o poder de convencimento dos comerciantes, que deixaram de dar a eles seu aval. Agora

era o cliente que deveria escolher suas marcas favoritas. E isso só poderia acontecer se já houvesse uma familiaridade entre o cliente e o produto desejado.

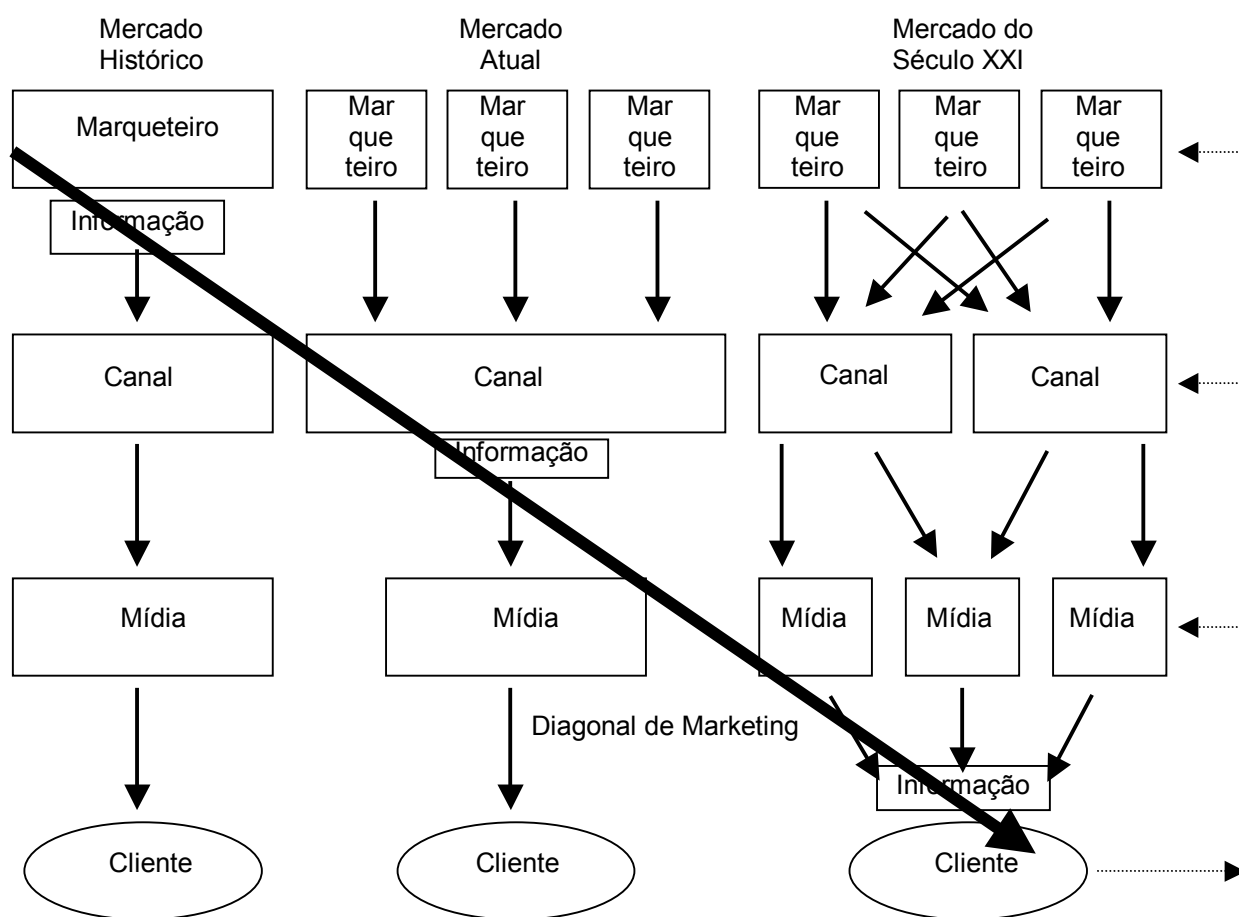


Figura 4: A diagonal de marketing

Fonte: SCHULTZ e BARNES, 2001, p. 25

O aumento da concorrência na metade do século XX cria, cada vez mais, condição para que o consumidor seja o responsável pela decisão de compra. Cada vez mais, a informação é transferida do produtor para o consumidor. Schultz e Barnes (2001) chamam esse movimento de diagonal de marketing (FIG. 4). Para os autores, o mercado no século XXI será dominado pelo cliente, aquele que detém a verdadeira informação das necessidades de consumo.

2.2 Teorias de administração

O desenvolvimento das relações de trabalho, como visto, levou ao desenvolvimento da ciência da administração. Essas tiveram seu principal desenvolvimento durante o século XX, mas suas bases remontam as primeiras tentativas de se coordenar o trabalho dos artesãos no século XIX. Como ressaltava Stoner, “Robert Owen, administrador de várias tecelagens de algodão em New Lanark, Escócia, no início do século XIX [...] decidiu que os administradores deveriam representar o papel de reformadores” (STONER, 1992, p. 23).

Ele implanta em suas indústrias a jornada de 10 horas, contra as 14 horas vigentes na época, deixa de contratar menores de 10 anos, instala, para os trabalhadores, residências próximas às suas fábricas e lojas para a venda de mercadorias com desconto. Segundo sua teoria, “a melhoria nas condições dos empregados inevitavelmente levaria ao aumento da produção e dos lucros” (STONER, idem, p. 23).

Charles Babbage iniciaria, no final do século XIX, a defesa da divisão do trabalho, teoria esta que seria a base para o aparecimento da escola da Administração Científica.

2.2.1 Escola da administração científica

Na final do século XIX, o engenheiro americano Frederick W. Taylor desenvolve o que seriam os fundamentos da Teoria da Administração Científica. Esse nome é dado devido à tentativa de aplicarem-se os métodos de observação e mensuração da ciência aos problemas administrativos. Sua mais conhecida obra, *Princípios de Administração Científica*, de 1911, descreve técnicas de racionalização do trabalho do operário, no famoso Estudo dos Tempos e Movimentos. Através dele, Taylor (1970) decompõe os movimentos e processos dos operários, propondo melhorias e racionalizações que permitiriam a melhoria do resultado do trabalho realizado. Para ele, os operários não teriam capacidade, nem formação, nem meios, para avaliar cientificamente seu trabalho e decidir, entre as várias formas de o realizar, aquelas

práticas e ferramentas que o tornariam mais eficiente. Um melhor desempenho poderia ser conseguido decompondo-se a tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Aqueles inúteis seriam, então, eliminados, enquanto que os úteis seriam simplificados, racionalizados ou fundidos uns com os outros, buscando-se economia de tempo e de esforço do operário. Essa teoria seria revolucionária, pois, pela primeira vez, o trabalho deixaria de ser algo pessoal, para se tornar um ato reproduzível e analisável.

Taylor percebe o ganho de produção nessa nova abordagem devido a três fatores:

- 1) Substituição do critério individual do operário por uma ciência;
- 2) Seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado e, pode se dizer, experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar-se ao acaso;
- 3) Cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário (TAYLOR, 1970, p. 105).

Ele conclui que essa racionalização deveria ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa. Somente esta permitiria uma coerente aplicação de seus princípios.

Os principais elementos de sua teoria são:

- a) estudo de tempos e padrões de produção;
- b) supervisão funcional;
- c) padronização de ferramentas e instrumentos;
- d) planejamento das tarefas e cargos;
- e) o princípio da exceção;
- f) a utilização da régua de cálculo e instrumentos para economizar tempo;
- g) fichas de instrumento de serviços;
- h) a idéia de tarefa, associada a prêmios de produção pela sua execução eficiente;
- i) sistemas para classificação dos produtos e do material utilizado na manufatura;
- j) sistema de delineamento da rotina de trabalho (CHIAVENATO, 1983, p. 41).

Em sua visão, o principal objetivo do patrão e o do empregado seria o mesmo: buscar a prosperidade. Não existiria a prosperidade do empregador sem a do operário e vice-versa. Isso seria buscado através do alto salário do trabalhador concomitantemente ao baixo custo de produção.

A teoria dos tempos e movimentos criava uma hierarquia de funções e responsabilidades até então não existente. Ao administrador cabia o planejamento e

a supervisão. Ao trabalhador, a execução do trabalho, pura e simplesmente (CHIAVENATO, idem, p. 42).

A Teoria da Administração Científica gera o conceito do “Homo Economicus”. Segundo esse conceito, todo ser humano é influenciado por recompensas salariais, econômicas e materiais. O homem trabalharia não por gostar do trabalho, mas pela busca do salário que lhe permitiria viver a vida. Numa visão maniqueísta, o operário da época seria preguiçoso e culpado pelas perdas das empresas. Essa é a base da Teoria X, que prevê ser função da administração “incrementar a produtividade, os esquemas de incentivo e denunciar restrição voluntária” (MOTTA, 1998, p. 39). E o estudo dos tempos e movimentos, junto ao controle rígido, permitiria ao empregador obter o máximo de resultado possível da força de trabalho.

Klein (2002) ressalta que, neste período, os trabalhadores precisavam ter sua atenção desviada, do dia a dia fabril, pela publicidade dos produtos, que buscava prometer uma imagem de felicidade para o consumidor e de inveja nos outros. Para ela, “a última coisa que um redator publicitário queria fazer era avivar a memória da triste monotonia da linha de montagem” (KLEIN, 2002, p.374).

2.2.2 Teoria clássica da administração

Se o americano Taylor (1970) apoiou sua Teoria Científica na análise das tarefas realizadas pelos operários, o francês Henri Fayol (1960) dedicou-se a analisar a estrutura que as organizações precisariam possuir para serem eficientes. Apesar de partirem de bases diferentes, ambas procuravam o mesmo resultado: a busca da eficiência das organizações. Fayol (1960) amplia a visão da administração ao tirar o foco do indivíduo e de suas tarefas e transferi-lo para a estrutura da organização como um todo e suas inter-relações.

De acordo com Fayol (1960), as empresas teriam cinco funções básicas (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contábeis) que seriam geridas no conjunto por uma função responsável por “formular o programa de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos” (CHIAVENATO, ibidem, p. 72). Essa sexta função seria a administração.

Em sua visão, as funções do administrador seriam:

- 1 - Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- 2 - Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa.
- 3 - Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- 4 - Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- 5 - Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas." (CHIAVENATO, ibidem, p. 72).

Essas funções seriam encontradas em qualquer nível hierárquico do setor administrativo de uma empresa, cada nível com seu patamar de responsabilidade. Diferentemente da direção, responsável por pôr em marcha as seis funções básicas em busca de um fim desejado, o administrador seria o responsável pelo funcionamento integrado das demais cinco funções básicas.

Fayol (1960) ainda pregava a proporcionalidade da função administrativa. Isto é, todos na empresa a repartiriam. A principal diferença seria que, na medida em que se sobe na hierarquia, mais o trabalho distanciaria das demais funções e mais se concentraria na administração.

Em sua tentativa de desenvolver a ciência da administração, Fayol (1960) teceu o que viria a ser conhecido como "princípios gerais da administração". Para ele, o número de princípios de administração não seria limitado. Porém, cita um conjunto de quatorze itens por ele mais observados e que norteariam as relações entre causa e efeito na vida das empresas. Sua preocupação em evitar a rigidez nas mesmas, fez com que ele não as chamasse de regras.

Seriam eles:

A divisão de trabalho: Por comparação aos seres vivos, Fayol (1960) citava que quando mais complexa uma empresa, maior o nível de especialização dos trabalhos feitos por seus empregados, de modo a aumentar sua eficiência.

A autoridade e responsabilidade: Ao direito assumido de dar ordens e ao poder de se esperar obediência, a autoridade, corresponderia a obrigação da responsabilidade. Para Fayol,

Distingue-se num chefe a autoridade estatutária ou regimental inerente à função e a autoridade pessoal, derivada da inteligência, do saber, da experiência [...] Num bom chefe a autoridade pessoal é o complemento indispensável da autoridade estatutária (FAYOL, 1960, p. 31).

A disciplina: respeito às regras estabelecidas pela empresa.

A unidade de comando: cada trabalhador teria apenas um único superior a lhe dar ordens.

A unidade de direção: cada grupo de atividade que tenha o mesmo objetivo deve ter um mesmo plano.

A subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: o interesse coletivo tem maior importância para a empresa do que os pessoais. As paixões humanas, segundo o cientista, seriam as responsáveis por fazer os trabalhadores perderem de vista o interesse geral em proveito do interesse particular.

A remuneração do pessoal: a remuneração deve ser justa e garantir satisfação aos trabalhadores. Entre as formas de remuneração possíveis citadas por Fayol (1960), chama a atenção a sua discussão da participação nos lucros, a qual ele acredita ser de difícil aplicação, pelo baixo valor do lucro relativo a cada empregado e pela preferência deste em receber prêmios ou aumentos.

A centralização: a autoridade no topo da hierarquia deve concentrar o poder, do mesmo modo como no ser humano o cérebro centralizaria os comandos. A decisão de centralizar ou descentralizar as decisões seria resultado da busca do melhor rendimento total.

A hierarquia: a linha de autoridade do nível mais alto ao mais baixo.

A ordem: a ser conseguida: materialmente, um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar, e socialmente, um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.

A equidade: a justiça e benevolência necessárias para se obter a lealdade dos funcionários.

A estabilidade do pessoal: a estabilidade nas funções seria benéfica devido ao seu impacto na eficiência da empresa. Ela possibilitaria tempo para aprender e desempenhar as tarefas. Para Fayol (1960), um chefe de capacidade mediana estável seria melhor que um chefe de alta capacidade instável.

A iniciativa: capacidade de obter sucesso na realização dos planos traçados.

A união do pessoal: harmonia e união entre os trabalhadores.

A teoria clássica pecava por considerar a organização apenas como uma estrutura. Para Fayol (1960), somente a estrutura e a forma da organização seriam consideradas, tornando sua avaliação estática e limitada. Essa análise restringir-se-ia somente à organização formal, sem se considerar o conteúdo psicológico e social da mesma. Nesse sentido, todos os esquemas de funcionamento são prescritivos e

normativos, indicando ao administrador como ele deve se conduzir em todas as situações e quais os princípios gerais que deve seguir para obter a máxima eficiência. Essa visão é, de certa forma, transferida para as relações de mercado, o qual seria uma das variáveis fixas da administração.

2.2.3 Teoria das relações humanas

Resultado de um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração, a Teoria das Relações Humanas surge nos Estados Unidos fruto do questionamento dos trabalhadores e sindicatos americanos. Como relata Stoner,

Apesar dos métodos de Taylor levarem a aumentos dramáticos de produtividade e a maiores salários em vários casos, os trabalhadores e os sindicatos começaram a se opor à sua abordagem, temendo que se trabalhassem mais intensamente e com mais rapidez, acabariam com o trabalho disponível, causando demissões (STONER, 1992, p. 25).

Num ambiente eminentemente democrático, eles passaram a visualizar e interpretar a Administração Científica como uma forma de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais (CHIAVENATO, ibidem, p. 96).

Como fonte de origem, pode-se citar a necessidade de se humanizar e democratizar a administração; o aparecimento e desenvolvimento de ciências humanas, tais como psicologia e sociologia; e as diversas experiências realizadas no final dos anos 20, colocando em xeque os postulados da Teoria Clássica. A quebra da bolsa americana em 1929, seguida da depressão do início dos anos 30, só viria a aumentar essa sensação de exploração por parte dos trabalhadores americanos, ao mesmo tempo em que levava os administradores a buscarem formas de aumentar a produtividade e, conseqüentemente, reduzirem os custos.

A partir de 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos iniciou estudos para se verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, que veio resultar num estudo maior, conhecido como Experiência de Hawthorne. Realizada entre 1927 e 1932, pelo Conselho Nacional de Pesquisas, em uma fábrica da Western Electric Company, esse estudo inovou ao tentar neutralizar os fatores psicológicos que influenciavam na produtividade dos funcionários. Suas conclusões deram origem aos princípios da Teoria das Relações Humanas:

- Nível de produção é resultante da integração social: verificou-se que o nível de produção tinha uma influência maior da integração do trabalhador com o grupo social da empresa do que da sua capacidade física e fisiológica de realizar os tempos e movimentos descritos na Teoria Clássica.
- Comportamento social dos empregados: os trabalhadores agiam e reagiam de acordo com o que era esperado pelo grupo, e não individualmente. Qualquer desvio das normas sociais, o indivíduo sofria sanções morais e sociais, impostas pelos colegas do grupo. Este comportamento é facilmente verificável em caixas de supermercados, que têm sua velocidade de trabalho gerenciada muito mais pela média do grupo do que pelas possibilidades oferecidas pelo equipamento das caixas registradoras.
- As recompensas e sanções sociais: o comportamento social dos empregados é reforçado pelas recompensas e sanções impostas pelo grupo. Mais importante do que os prêmios oferecidos pelo empregador, esse tipo de comportamento teria a força de orientar a produção dos funcionários.
- Grupos informais: diferentemente da visão mecanicista da Teoria Clássica, que só percebe os relacionamentos formais, a Teoria das Relações Humanas tem sua atenção atraída pelos grupos informais que se formam nas empresas. Esses nem sempre aparecem refletindo a organização imposta pela empresa. Mas têm forte impacto nos relacionamentos, nas regras de comportamento, nas escalas de valores sociais, nas crenças e expectativas e demais fatores sociológicos e psicológicos que impactam nos resultados.
- As relações humanas: como cada ser humano tem personalidade diferente, a relações entre as pessoas é fator importante nos resultados de uma empresa. O estudo das relações humanas e sua influência no trabalho são obrigações do administrador, que pretende obter o melhor resultado de sua equipe.
- A importância do conteúdo do cargo: a especialização excessiva dos trabalhadores não levava, obrigatoriamente, a uma maior produtividade, devido a tornar o trabalho monótono e maçante. O rodízio de tarefas, ou o enriquecimento das tarefas, seria uma solução indicada pela Teoria das Relações Humanas.

- Ênfase nos aspectos emocionais: pela primeira vez, os elementos humanos, não planejados e irracionais, eram considerados nas relações de trabalho. (CHIAVENATO, ibidem, p. 103 -106).

Conforme Stoner,

Mayo e os teóricos das relações humanas introduziram a idéia do 'homem social' motivado pelo desejo de criar relacionamento com os outros. Alguns cientistas do comportamento, como Argyrus, Maslow e McGregor, acreditavam que o conceito de 'homem que se auto-atualiza' era mais acurado para explicar as motivações humanas (STONER, idem, p. 32).

2.2.4 Teoria neoclássica da administração

A partir do meado dos anos 30, desenvolve-se uma nova escola de pensamento administrativo, a Teoria Neoclássica. Baseada nos preceitos da Teoria Clássica, ela demonstra-se mais evoluída ao misturar conceitos de todas as teorias anteriormente existentes, corrigindo suas visões parciais. Como ressalta Chiavenato,

... enquanto a administração científica punha ênfase nos métodos e na racionalização do trabalho e a teoria clássica punha ênfase nos princípios gerais da administração, a Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza fortemente os fins e resultados, na busca da eficácia (CHIAVENATO, ibidem, p. 169).

Essa eficácia consideraria os aprendizados das teorias pré-existentes, como a das Relações Humanas, que busca os conceitos de organização informal, de dinâmica de grupos, de comunicações, de liderança, além da abertura democrática. Seus princípios, chamados de gerais pelos Neoclássicos, não têm uma interpretação como "leis" científicas, pois consideram que são aplicados por homens e que, portanto, são factíveis de influências nem sempre controladas pelo administrador. Diferentemente de uma lei, o princípio proporcionaria um guia para a ação, pois cada ocasião geraria condição para a aplicação de diferentes princípios, em certos momentos contrários entre si (CHIAVENATO, ibidem, p.166).

Essas características, apoiadas em uma ênfase na prática da administração e na reafirmação dos postulados clássicos, teriam gerado uma postura de mercado nas empresas mais voltada para o conhecimento das necessidades dos clientes e suas possíveis variações.

2.2.5 Teoria comportamental

No final dos anos 40, surge uma linha teórica de administração que foi cunhada de Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista), que veio ao combate das duas grandes linhas existentes até então: as teorias ditas científicas, das quais a Clássica e a Científica seriam exemplos, por se dedicar ao estudo das tarefas e estruturas organizacionais, e a teoria dita social, Teoria das Relações Humanas, enfatizava a influência das pessoas no resultado das empresas.

Como uma evolução das mesmas, a Teoria Comportamental se propunha a explicar o comportamento das pessoas através do estudo da motivação humana.

Como lembra Chiavenato:

Os autores Behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (CHIAVENATO, 1983, p. 366).

Dentro dessa linha surgem estudiosos que tentam compreender as razões que levam as pessoas a agirem da forma como o fazem nas empresas, nas relações de mercado e nos seus atos de consumo.

2.2.5.1 Teorias de motivação

Kotler (2000) chama a atenção para três linhas teóricas de motivação das pessoas para o consumo: A Teoria de Freud, a Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg. De acordo com o autor,

Sigmund Freud concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento das pessoas são basicamente inconscientes e que uma pessoa não pode entender completamente suas motivações. Uma técnica pode ser usada para traçar as motivações de uma pessoa desde as instrumentais mais declaradas até as mais profundas. Assim, o profissional de marketing pode decidir em que nível desenvolver a mensagem e o apelo. (KOTLER, 2000, p. 194).

Por essa teoria, o consumidor nunca saberia as razões que o levaram a um determinado tipo de consumo. Seria, portanto, papel dos responsáveis pela comercialização de um bem ou produto buscar descobrir, através de pesquisas

qualitativas, com técnicas de entrevistas em profundidade, as verdadeiras razões e investir seus esforços em atendê-las. Ainda, conforme Kotler,

... pesquisas mais recentes demonstram que cada produto é capaz de criar uma série única de “motivos” nos consumidores [...] Jan Callebaut chama essa abordagem de “posicionamento motivacional” (KOTLER, *idem*, p.194).

2.2.5.1.1 A escala de Maslow

Uma das teorias mais famosas que explicam o comportamento humano foi formulada pelo psicólogo Abraham Maslow que, em 1954, descreveu o que viria a ser conhecido como a ‘Hierarquia das Necessidades’. Nela, Maslow (*Apud* CHIAVENATO, 1983) classifica as necessidades humanas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Geralmente, representada no formato de uma pirâmide (figura 5), ela preconiza que o ser humano é motivado por cinco tipos de necessidade. Elas são classificadas por ordem de importância, desde as consideradas como primárias, até às mais elevadas, classificadas como secundárias. Seriam elas:

1 - Necessidades fisiológicas – Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.

Estariam elas presentes em todos os seres humanos, inclusive as únicas a estar presente em recém-nascidos. Somente com sua satisfação, o ser humano estaria apto a se preocupar com o segundo nível de necessidade:

2 – Necessidades de segurança – constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

Junto com a necessidade fisiológica, a necessidade de segurança formaria os fatores higiênicos de Herzberg (*Apud* CHIAVENATO, 1983), aqueles sem os quais o ser humano não teria a base para o desenvolvimento social.

3 – Necessidades sociais – surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão as

necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

O primeiro nível após as necessidades básicas surge quando o ser humano começa a ter preocupação com o reconhecimento social. Desta forma, nesse estágio a busca pelo reconhecimento dos pares passa a dominar, enquanto as necessidades básicas continuarem satisfeitas.

4 – Necessidades de estima – são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração.

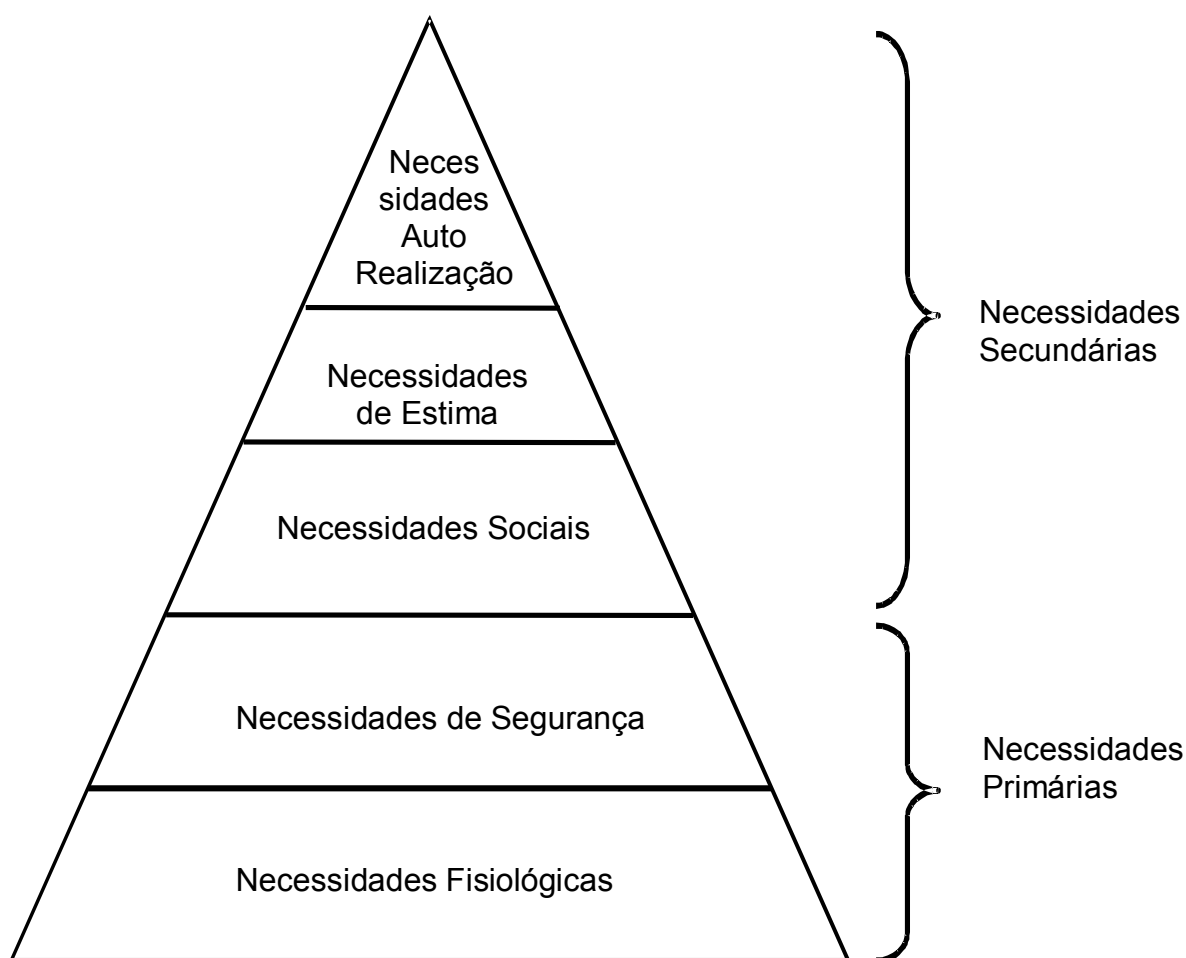


Figura 5: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow

Fonte: CHIAVENATO, 1983, p.367

As pessoas que atingem esse estágio, além de terem os anteriores satisfeitos, passam a ter como objetivo o reconhecimento social, não como no estágio anterior, quando a pertencência ao grupo social era o motivador, mas num nível mais alto, a do destaque social entre os pares.

5 – Necessidades de auto-realização - são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente autodesenvolver-se. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser (CHIAVENATO, *ibidem*, p. 366).

É o mais alto nível na teoria de hierarquia de Maslow (*Apud* CHIAVENATO, 1983). Seria atingido somente por aqueles que tivessem liberdade suficiente das outras necessidades para poder buscar a realização plena de seu potencial.

Na medida em que o ser humano tivesse satisfeita a necessidade mais primária, ele estaria pronto para buscar a satisfação no nível acima. O contrário também seria verdadeiro. A não satisfação de um nível mais baixo impediria o ser humano de buscar o nível imediatamente acima.

2.2.5.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Outro psicólogo americano, Frederick Herzberg (*Apud* CHIAVENATO, 1983), classificou a natureza humana em dois fatores que explicariam o seu comportamento. Seriam eles:

1 – Fatores higiênicos ou extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos etc. [...] quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados, pois são essencialmente profiláticos e preventivos.

De acordo com Herzberg (*Apud* CHIAVENATO, 1983), os fatores higiênicos estariam relacionados à insatisfação do indivíduo. A sua presença apenas a evita, razão pela qual ele os chama de fatores insatisfacientes.

2 – Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. (CHIAVENATO, 1983, p. 370).

Os fatores motivacionais seriam os responsáveis por levar as pessoas a um grau de satisfação: seriam, então, os fatores satisfacientes.

Kotler (2000) traduz os dois fatores na relação vendedor/comprador quando cita que o vendedor teria de estar atento aos dois tipos para facilitar sua venda. Como exemplo, um manual de instruções de um produto mal escrito seria um fator insatisfaciente. Ou seja, ele não seria o responsável por uma venda, mas sim pela insatisfação para com o produto comprado, dificultando a mesma. Por outro lado, um automóvel que possua os opcionais que o cliente esteja buscando, por exemplo, ar condicionado e direção hidráulica, seria mais fácil de satisfazer o comprador, pois os opcionais seriam fatores satisfacientes. Na verdade, Kotler (2000) distorce o conceito original de Herzberg (*Apud* CHIAVENATO, 1983), para o qual o satisfator estaria sempre sob controle do indivíduo. Mas a sua leitura permite a aplicação do conceito ao marketing (KOTLER, 2000, p. 195).

2.3 Estratégias competitivas

Resultado do aumento da concorrência entre as várias empresas disponíveis no mercado que buscam um mesmo cliente, inicia-se o estudo do que se pode chamar estratégias competitivas. Essas buscam criar diferenciais entre os produtos que levem o cliente a decidir pela marca A em detrimento da marca B no ato da compra.

2.3.1 Conceito de produto

A diferenciação de uma empresa, como forma de atender os desejos e necessidades do consumidor em potencial, principia nas estratégias de produto adotadas. Segundo McCarthy e Perreault, produto significaria:

... a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade. A idéia de Produto como satisfação de consumidores potenciais ou de benefícios para eles é muito importante. Muitos gerentes ficam presos em detalhes técnicos. Pensam no produto em termos de componentes físicos, como transistores e parafusos. Esses são importantes para eles, mas os componentes exercem pouco efeito sobre como a maioria dos consumidores vê o produto. Eles desejam apenas um produto que satisfaça as suas necessidades (MCCARTHY E PERREAULT, 1997, p.148).

Essa definição de produto demonstra claramente o momento histórico em que ela foi escrita (anos 90). Alfred Sloan Jr, presidente da General Motors entre os anos 20 e 40, descreve, em seu livro “Meus anos com a General Motors”, a luta de seus engenheiros e designers em desenvolver o produto automóvel que, durante os primeiros anos da indústria automobilística, tinham como meta tornar-se confiável. Ou seja, os engenheiros buscavam aprimorar um carro que fosse possível se deslocar livremente por suas próprias forças. Mais importante do que o deslocamento das pessoas, o próprio deslocamento do veículo era um fim em si para o produto automóvel (SLOAN, 2001).

Essa preocupação pode ser adotada como a definição inicial de produto de Kotler em 1969. Para ele, produto se distinguia em três conceitos: o produto tangível, a entidade ou serviço físico oferecido ao comprador, o produto ampliado, onde se agregaria ao produto tangível todo o conjunto de serviços que o acompanha, e o produto genérico, que seria o benefício essencial que o comprador espera obter do produto. Essa definição, bem como as preocupações de Sloan (2001) em seu livro, eram possíveis pela pequena complexidade dos mercados na primeira metade do século XX.

Em 1983, o professor Theodore Levitt revoluciona a maneira de se ver e compreender o produto. Partindo do conceito do produto genérico, que para ele seria diferente do conceito de Kotler (1986), Levitt (1985) nos propõe outros três níveis de produto pelos quais o consumidor distingue as várias ofertas no mercado (figura 6). Seriam estes os quatro níveis:

O produto genérico – O “produto genérico” é a “coisa” substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado.

Como exemplo, um aparelho de TV preto e branco seria um produto genérico, pois permitiria ao consumidor passar a assistir programas transmitidos pela TV comercial.

O produto esperado – [...] tudo o que está dentro do círculo menor, inclusive o “produto genérico”. Isso representa as expectativas mínimas do cliente. Embora variem com os clientes, condições, indústrias e outras coisas, cada

cliente tem condições mínimas para comprar, que excedem o produto genérico em si.

Já o aparelho de Tv a cores, com controle remoto, e possibilidade de recepção dos canais de TV paga, seria um exemplo de produto esperado. Como o próprio autor comenta, as expectativas variam de consumidor para consumidor, pois o produto descrito seria o produto esperado de uma classe média, com poder de compra para tal.

O produto aumentado – Entretanto, a diferenciação não se esgota meramente dando-se ao cliente o que ele espera. O que ele espera pode ser aumentado, oferecendo-lhe mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar.

No exemplo utilizado, o aparecimento dos atuais aparelhos de TV, com tela em formato de cinema, seria o desenvolvimento do produto aumentado.

O produto potencial – o “produto potencial” consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes. Enquanto o “produto aumentado” significa tudo o que foi ou está sendo feito, o “produto potencial” refere-se ao que resta ser feito, isto é, o que for possível (LEVITT, 1985, p. 85).

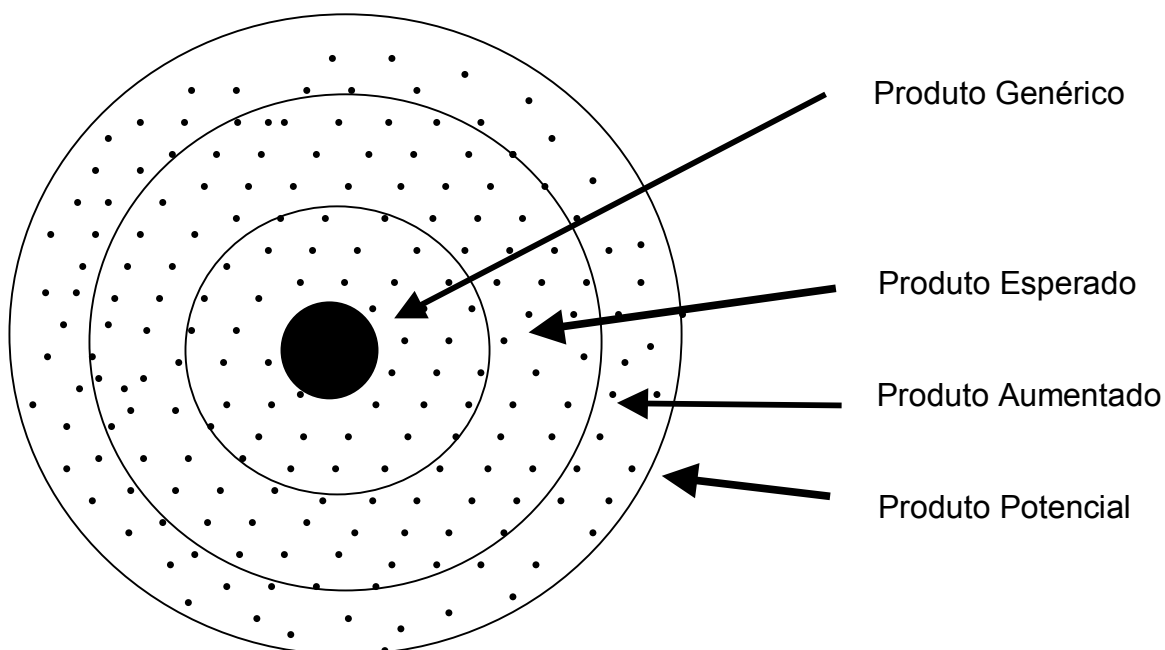


Figura 6: O conceito total de produto

Nota: os pontos dentro de cada anel representam atividades específicas ou atributos tangíveis. Por exemplo, dentro de “Produto Esperado” estão as condições de entrega, serviços de instalação, serviços de pós-compra, manutenção, peças de reposição, conveniência de embalagem e coisas parecidas.

Fonte: LEVITT, 1985, p. 85

A possibilidade do lançamento da TV digital, que traria para o mercado os aparelhos de TV digitais seria o produto potencial no começo desse século XXI.

Nas palavras de Levitt (1985), todo produto tende a ampliar suas bordas, passando as características do produto esperado a serem características do produto genérico, as do produto ampliado, as do produto esperado e as do produto potencial, as do produto ampliado. Isso geraria uma necessidade de se desenvolver novas características para o produto potencial que permitisse distinguí-lo dos concorrentes.

Em 1999, Pine e Gilmore desenvolvem a teoria de que o conceito de produto estaria se expandindo a ponto de incluir a experiência que ele proporciona (FIG. 7). Como exemplo desta evolução, os autores nos falam do conceito do bolo de festa, que se desenvolveu do produto básico até chegar na fase do Experiencial. Os autores lembram o tempo em que as mães compravam os ingredientes, farinha, ovos, manteiga, leite etc., e faziam elas próprias o bolo, por um preço irrisório, menos de um dólar. A fase da mistura de commodities ficou para trás quando empresas como a Procter & Gamble lançaram nos supermercados misturas prontas para se fazer bolo, por preços variando entre dois e três dólares.

Nos anos 80, uma nova mudança ocorreria, com cada vez mais padarias e supermercados oferecendo bolos prontos, ou por encomenda, por preços variando entre dez e vinte dólares, apesar de que os custos dos ingredientes básicos permanecessem na casa abaixo do um dólar. Finalmente, nos anos 90 e neste novo século, o consumidor estaria migrando para comprar toda a festa pronta, desde o salão de festa até a decoração, em locais desenhados para proporcionar uma experiência nova aos participantes, tais como o Discovery Zone, o Club Disney e outros (poderia se dizer que o melhor exemplo no Brasil seriam os salões de festas dos McDonald's) por preços variando entre cem e duzentos e cinquenta dólares, na qual o bolo passaria a ser um brinde para quem comprasse o serviço.

Como os próprios autores destacam:

A simples saga das festas de aniversário ilustra a Progressão do Valor Econômico [...] Cada oferta sucessiva – Ingredientes básicos (commodities), embalagem de mistura para bolos (bens), bolos prontos (serviços) e festas envolventes (experiências) – aumentam grandemente de valor porque os compradores encontram cada vez mais relevância naquilo que ele realmente precisa (neste caso, a realização de uma festa de aniversário divertida e sem preocupações) (PINE E GILMORE, 1999, p. 22).

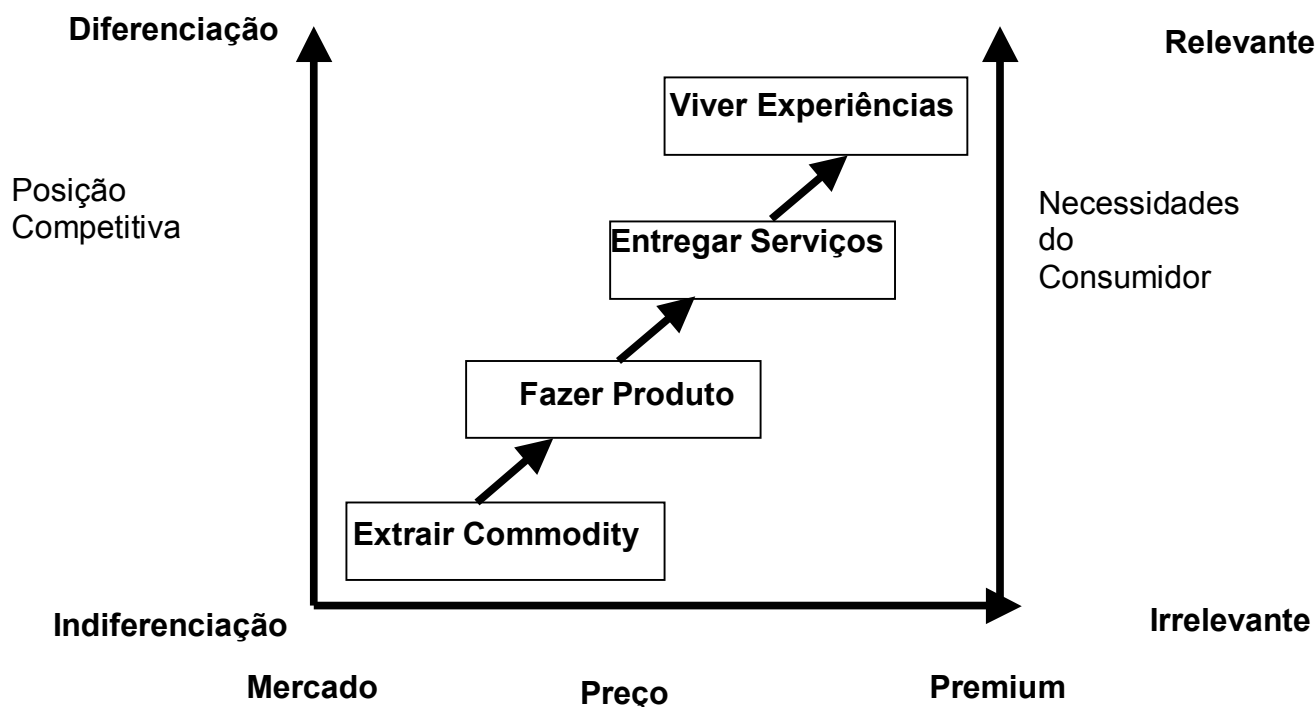


Figura 7: A progressão do valor econômico

Fonte: PINE e GILMORE, 1999, p. 22

Comparando a teoria dos dois autores com a de Levitt (1985), o produto festa de aniversário seria o produto potencial para aquela mãe, que nos anos 50, comprasse os ingredientes (o produto genérico) no supermercado, sendo a mistura pronta o produto aumentado. Já para a mãe do século 21, o bolo pronto da padaria seria o mínimo aceitável para ser chamado de produto genérico e a festa em si não mais do que o produto ampliado. Neste caso, o produto potencial seria uma nova forma de se realizar festas que não estivesse disponível no mercado.

2.3.2 Ciclo de vida

Para explicar a evolução e declínio dos produtos, desenvolveu-se o conceito do Ciclo de Vida dos Produtos (gráfico 1). Ele parte do pressuposto de que, assim como os seres vivos, os produtos nascem, crescem e morrem. Ao se analisar cada uma dessas fases, seria possível ter uma visão melhor de quais ações seriam as adequadas a serem tomadas, como forma de prolongar as vendas e lucros da empresa.

2.3.2.1 As fases do ciclo de vida do produto

No estágio de introdução, as vendas são baixas e o lucro é inexistente (ou negativo), pois a empresa está introduzindo uma nova idéia no mercado. Nesse momento, a publicidade e a promoção são informativas, pois se faz necessário explicar aos consumidores potenciais as vantagens e os usos do conceito do novo produto. A introdução do videocassete caseiro com padrão VHS, na década de 70, pela Matsushita (JVC) é um bom exemplo da fase de introdução, pois naqueles anos a briga entre os fabricantes de eletrônicos para o estabelecimento do padrão de gravação passava inicialmente pela doutrina dos futuros consumidores das vantagens de cada um deles.

Hamel e Prahalad (1995) comparam o lançamento de produtos a competições esportivas. De acordo com os autores,

Embora gerentes e consultores empresariais tenham dedicado muita atenção ao processo de desenvolvimento de produtos e à competição entre produtos e serviços rivais no mercado, na verdade, esse processo representa apenas os últimos 10 metros de uma corrida muito mais longa. O desenvolvimento de produtos é uma corrida de 100 metros, enquanto o desenvolvimento do setor é um triatlon, onde os concorrentes andam 160 quilômetros de bicicleta, nadam um ou dois quilômetros e, em seguida, correm uma maratona (HAMEL E PRAHALAD, 1995, p. 49).

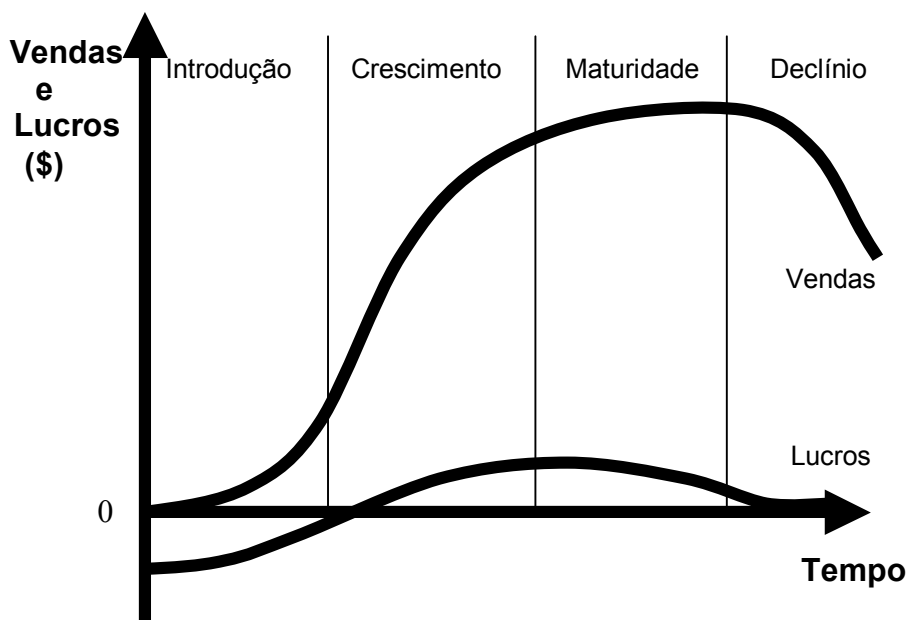


Gráfico 1: Ciclo de vida de vendas e lucros

Fonte: KOTLER, 2000, p. 326

Segundo os autores, desenvolver produtos seria um estágio final da avaliação dos potenciais de mercado, das alternativas para atendê-lo e, finalmente, qual a melhor resposta para esse estudo.

No estágio de Crescimento de Mercado, as vendas começam a crescer rapidamente e os lucros aparecem, crescem e tendem a começar a cair. Nessa fase, os clientes não precisam ser ensinados a respeito do produto, mas a entrada de novos concorrentes faz com que o foco da publicidade e promoções seja deslocado para a divulgação dos diferenciais e vantagens competitivas.

O mesmo mercado de videocassete viu, nos anos 80, uma corrida pela conquista dos clientes que começaram, mais e mais, a adquirir aparelhos para uso residencial. Novos lançamentos, com acréscimo de novos recursos e funções, como 3, 4, 5 ou 6 cabeças, som estéreo, Dolby e outros, criou uma guerra pela conquista de mercado, diminuindo o lucro por unidade entre todos os concorrentes.

Durante o estágio da Maturidade de Mercado, o nível de vendas se estabiliza. O crescimento do número de consumidores que passam a participar do mercado passa por uma fase de estabilização, enquanto o de concorrentes continua a aumentar. Isso leva a diminuição do lucro, pois, aliadas a esse fenômeno, a publicidade e a promoção passam a focar o preço como o diferencial.

Como lembram McCarthy e Perreault “este estágio pode continuar por muitos anos – até que surja uma idéia de produto basicamente novo – muito embora marcas ou modelos entrem e saiam” (MCCARTHY E PERREAULT, 1997, p. 168).

Quando se atinge o estágio de Declínio de Vendas, novos produtos substituem os velhos. O lucro some, apesar de que empresas com reputação de marca neste momento possam continuar a lucrar devido à lealdade de alguns clientes. A concorrência também diminui, pois as empresas menos eficientes já terão se retirado do mercado na fase anterior. A promoção volta-se, então, totalmente para a oferta de preço, pois a diferenciação tecnológica é mais lenta, ou está ocorrendo no novo segmento que possa estar surgindo.

Essa é a situação que se encontra o setor de videocassetes caseiros, que está em fase terminal, devido à introdução, na década de 90, do sistema de gravação em discos digitais, o DVD (Digital Video Disc). Essa nova tecnologia está hoje em sua fase de crescimento, acentuando ainda mais o declínio do uso do videocassete. A Philips, no Brasil, anunciou em janeiro de 2002, a interrupção da produção de

videocassete na fábrica de Manaus, de acordo com seu vice-presidente, Paulo Ferraz. Pela primeira vez na história, a produção e a venda de DVD's irá ultrapassar a de videocassetes, motivo da descontinuação de produção (FACCHINI, 2002). Os concorrentes diretos também já decretaram a morte do videocassete, variando apenas o tempo para tal. O gerente de análise de produtos da Philco, Luís Gabriel da Silva, chega a afirmar que “Não há como trazer novidades (para o videocassete). Tudo já foi feito” (LUZ, 2002, p. 36).

O Ciclo de Vida dos Produtos pode ser aplicada na análise de uma categoria de produto (bebidas alcoólicas, por exemplo), a forma de um produto (bebidas destiladas), um produto (vodca) ou uma marca (Smirnoff). Kotler (2000) descreve as diferenças de cada um desses ciclos, destacando suas diferenças no que se refere à duração de período:

As categorias de produto possuem os ciclos de vida mais longos. Muitas categorias de produtos permanecem no estágio de maturidade indefinidamente e crescem apenas de acordo com a taxa de crescimento da população. Algumas categorias de produto – máquinas de escrever, jornais – parecem ter entrado no estágio de declínio do CVP. Alguns outros – telefones celulares, água mineral – estão nitidamente no estágio de crescimento.

As formas dos produtos seguem o padrão de CVP mais fielmente. As máquinas de escrever manuais passaram pelo estágio de introdução, crescimento, maturidade e declínio; suas sucessoras – máquinas de escrever elétricas e eletrônicas – também passaram por esses estágios (KOTLER, 2000, p. 326).

Diferentemente de categorias ou formas de produto, os produtos, em si, podem assumir ciclos de vida de produto bastante diferentes da forma clássica. Eles podem ser influenciados por moda ou modismo, o que faz com que suas curvas sejam mais ou menos acentuadas. Porém, o ciclo que pode ser mais influenciado por decisões empresariais é o ciclo das marcas. Conforme Kotler:

As marcas dos produtos podem ter um CVP curto ou longo. Apesar de muitas novas marcas sucumbirem logo, algumas – como Ivory, Jell-O, Hershey's – possuem um CVP muito longo e são utilizadas para dar nomes a novos produtos (KOTLER, idem, p. 326).

2.3.3 Estratégias competitivas genéricas

Com esse título, Porter (1991) discute, nos anos 90, o posicionamento que uma empresa pode assumir ao desenvolver sua estratégia competitiva. A sua discussão é

feita sob uma ótica administrativa, ampliando a visão mercadológica de Aaker (1991), que nos mesmos anos 90, iniciou uma discussão em torno do gerenciamento da marca e as estratégias necessárias para o sucesso de uma empresa. Enquanto a visão de Aaker (1991) partia da percepção do cliente, Porter (1991) pregava uma visão voltada para as decisões do administrador da empresa quando da confecção da estratégia geral. No seu ponto de vista, são três os possíveis posicionamentos: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Segundo o autor:

A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. [...] As três estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. [...] A empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. [...] A empresa no meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação. (PORTER, 1991, p. 49-55).

2.3.3.1 Liderança no custo total

Na estratégia de liderança no custo total, Porter (1991) apregoa que a empresa deva atingir essa liderança através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico: “Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas” (PORTER, 1991, p. 50).

As principais montadoras de automóvel, mundial ou localmente, possuem em sua estratégia diferentes marcas para diferentes posicionamentos. Na liderança no custo total, a General Motors, por exemplo, possui a marca Chevrolet, a Ford, a marca Ford e a Fiat, sua marca Fiat.

2.3.3.2 Diferenciação

Por diferenciação, o empresário deve se voltar em buscar diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Para ele:

A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à menor sensibilidade ao preço. [...] Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado (PORTER, *idem*, p. 52).

A diferenciação está presente na marca Cadillac, da General Motors, dirigida para o segmento de luxo, na Volvo, da Ford, dirigida àqueles que prezam a segurança, e na Lancia, da Fiat, também para o segmento de luxo. Confirmando as palavras de Porter (1991), nenhuma das três marcas possui participação significativa de mercado.

2.3.3.3 Enfoque

O enfoque consiste em dirigir esforços a um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico. Conforme afirma Porter, “a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, *ibidem*, p.52).

Hummer, da General Motors, com veículos 4X4 de alto desempenho, Jaguar, da Ford, dirigida ao segmento de alto luxo, e Ferrari, da Fiat, direcionada para o segmento esportivo de alto luxo, são exemplos de marcas das montadoras voltadas para o enfoque.

2.3.4 Breve história do posicionamento

Posicionamento não é uma palavra nova para a publicidade. Já em 1923, Hopkins em sua tentativa de transformar em ciência a matéria da publicidade, escrevia que o publicitário tentava “dar a cada anunciante um estilo apropriado. É-lhe dada uma individualidade que melhor convenha às pessoas a que se dirige. Criar a individualidade certa constitui a suprema proeza” (HOPKINS, 1987, p. 15).

Se por um lado nota-se uma certa ingenuidade por parte do autor em acreditar que a propaganda poderia fazer esse papel por si, já percebemos a dificuldade dessa missão, quando ele nos lembra ser essa tarefa a suprema proeza do publicitário.

David Ogilvy, fundador da agência Ogilvy & Mather, viria a escrever em 1963 que:

A maior parte dos industriais relutam em aceitar qualquer limitação à imagem de sua marca. Eles querem ser tudo para todas as pessoas. [...] Geralmente acabam com uma marca sem personalidade de espécie alguma, uma água morna, neutra.

E, ainda:

O fabricante que dedicar sua publicidade para construir a personalidade mais bem definida para sua marca conquistará a maior fatia do mercado com o mais alto lucro (OGILVY, idem, p.117).

Em marketing, percebe-se que o conceito é completamente desprezado nos seus primórdios quando vemos Kotler (1986) dedicar ao assunto somente três páginas de seu livro *Administração de Marketing – Análise, planejamento e controle*, escrito em 1967, onde:

Após a identificação dos mais importantes atributos do produto, podemos combiná-los em um espaço de produto, no qual as posições dos diversos produtos existentes no mercado possam ser exibidas e comparadas (KOTLER, 1986, p.567).

É claro que, enquanto a publicidade tinha uma visão dirigida à percepção do cliente, o marketing preocupava-se, naquele momento, com o produto.

Paralelamente, desenvolvia-se o conceito de posicionamento em marketing. Em 1960, Levitt escreve o texto “Miopia em Marketing”, portanto, sete anos antes do livro de Kotler. Nesse texto, Levitt (1986) alerta para os erros que as empresas podem incorrer devido à “visão curta e falhas administrativas”. Estas impediriam muitas empresas de definir adequadamente suas possibilidades de mercado. A miopia de marketing seria o motivo pela qual as empresas ferroviárias do começo de século teriam falhado em se perpetuar: “A razão pela qual erraram na definição de seu ramo foi estarem com o espírito voltado para o setor ferroviário e não para o setor de transportes; preocupavam-se com o produto, em vez de se preocuparem com o cliente” (LEVITT, 1986, p. 25/26). Essa definição, da preocupação com o cliente em detrimento do produto, é o cerne do conceito de posicionamento.

Em 1969, o publicitário Jack Trout publicou um artigo na revista *Industrial Marketing* que teve prosseguimento em diversos artigos para a revista *Advertising Age*, em co-autoria com o também publicitário Al Ries, onde lançava as bases para o desenvolvimento da teoria do posicionamento. A teoria foi sendo desenvolvida até que, em 1981, eles publicaram o livro *Posicionamento - Como a mídia faz sua cabeça*. Aqui, pela primeira vez, o conceito, por eles aplicado em diversas palestras, ganha forma em um livro.

2.3.5 Posicionamento segundo Al Ries e Jack Trout

Os dois autores publicam que:

... posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial. [...] O posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que enfrenta, para valer, o difícil problema de se fazer ouvir nesta nossa sociedade saturada de comunicação (RIES E TROUT, 1987, p. 2).

Para os autores, o posicionamento não deve criar algo de novo e diferente. Deve sim é manipular o que já está lá dentro da mente e realinhar as conexões já existentes. Eles vêem a saturação de comunicações publicitárias do mundo moderno como uma doença que não permite aos clientes lembrar de todas as mensagens por quais passam durante um dia.

Para vencer essa saturação, apregoam que as empresas devem buscar diferenciais em seus produtos que permitam ao cliente guardá-los no meio de tanta informação. Segundo os autores:

Para se defender do volume de comunicação diária, a mente filtra e rejeita muita informação que lhe chega. De uma forma geral, a mente só aceita aquilo que de certa forma coincide com o seu conhecimento ou com a sua experiência anterior.[...] Na comunicação, como na arquitetura, o menos é mais. Você tem de afiar a sua mensagem para que ela corte a mente. Tem de livrá-la de ambigüidades, simplificá-la e tornar a simplificar, se quer causar uma impressão que perdure (RIES E TROUT, idem, p. 5).

Entre as formas de se chegar à mente de uma pessoa, a mais fácil é ser a primeira. E, para tanto, você precisa de uma mente inocente, uma mente que não tenha sido tocada por uma outra marca. Da mesma forma, o mais difícil é ser a segunda. Mesmo sendo possível, de acordo com os autores, enfrentar o problema

de ser a segunda, a terceira ou qualquer outra posição, uma empresa que queira impressionar a mente do cliente deve buscar algo em que seu produto possa ser o primeiro. Pois “... É melhor ser um peixe grande numa lagoa pequena (e depois tratar de aumentar o tamanho da lagoa), do que ser um peixe pequeno numa lagoa grande” (RIES E TROUT, *ibidem*, p.16).

Para se posicionar na mente do cliente, toda empresa deve conhecer a escadinha mental de produto que todos nós temos. Segundo Miller:

... a mente humana não é capaz de operar com mais de sete unidades ao mesmo tempo, ou seja, em cada categoria de produto a mente humana registra (posiciona) em média, sete unidades, ou seja, sete marcas ou produtos diferentes (sete posições) (MILLER *apud* DIAS, 1985, p. 411).

Portanto, para Ries e Trout,

Um concorrente que queira aumentar a sua participação no mercado ou tem de forçar para baixo a marca que está por cima (uma tarefa usualmente impossível), ou estabelecer uma relação qualquer entre sua marca e a posição ocupada pela outra empresa. E, apesar disso, empresas demais se engajam em campanhas de propaganda e marketing como se a posição dos concorrentes simplesmente não existissem. Anunciam suas mensagens num vácuo e se desapontam se os produtos não vendem. [...] Um anunciante que queira introduzir uma nova categoria de produtos tem que trazer a sua escadinha nova. E isto, também, é difícil, especialmente se a nova categoria não está posicionada em relação a uma velha (RIES E TROUT, 1987, p. 23).

Os dois posicionamentos principais para o contra-ataque ao líder, para ocupar a mente do cliente são: a posição do contra e a da invasão.

Na posição do contra, a empresa deve procurar se colocar contra a posição do líder, de modo que o cliente sempre se lembre dela quando pensar no líder. Exemplo clássico, citado pelos autores, é o posicionamento da locadora americana de automóveis Avis. Para se posicionar frente à líder, *Hertz*, a *Avis* criou o posicionamento “Avis is only No. 2 in rent-a-cars, so why go with us? We try harder.”¹ De acordo com os autores, o sucesso do posicionamento não se deve ao “tentar com maior empenho”, o que faria diversas empresas terem bons resultados, se fosse o segredo. Na verdade, ao se posicionar contra a *Hertz*, a *Avis* foi a primeira a se posicionar como segunda, criando na mente do cliente espaço para funcionar como a única alternativa da líder de mercado.

¹ Avis é somente a número 2 entre as locadoras de veículos. Então por que ir conosco? Porque tentamos com maior empenho

Da mesma forma, no Brasil o SBT utilizou o posicionamento de vice-líder para consolidar sua posição na mente do telespectador brasileiro e da indústria publicitária brasileira. Conforme relatado por Sampaio (1995), até 1986, apesar de sua segunda colocação na audiência, seu faturamento limitava-se a 6% do bolo publicitário, um quarto lugar não condizente. O mote “vice-líder absoluta de audiência” permitiu o crescimento do faturamento para 18% do bolo brasileiro, repetindo o sucesso da posição da *Avis*. Com o posicionamento da vice-liderança, o SBT passou a ser a única alternativa da Rede Globo em termos publicitários. (SAMPAIO, 1995, p. 137).

A outra estratégia citada pelos autores é a do posicionamento por invasão. Para tal, a empresa deve dar jeito de por o pé numa escada que tenha outro dono. Como exemplo, a estratégia do refrigerante *Seven-up* de se colocar como um refrigerante não-cola, em contraposição aos líderes de mercado Coca-Cola e Pepsi-Cola, é uma forma de se criar uma escada própria na mente dos clientes em potencial. Como lembram os autores:

Para encontrar uma posição única, você tem de ignorar a lógica convencional. Ela diz que você encontra o conceito das coisas dentro das coisas ou dentro de você. Não é verdade. O que você tem a fazer é procurá-lo no interior da mente do cliente em potencial. Você não encontra uma idéia “que não é cola” dentro de uma latinha de ‘Seven-up’. Você encontra dentro da cabeça de um bebedor de colas (RIES E TROUT, 1987, p.25/26).

Porém, em todo o trabalho de Ries e Trout (1987), a principal preocupação se volta para a comunicação da empresa. Apesar de conter o embrião de toda a discussão do que seja posicionamento e suas implicações, os autores pouco se aventuraram em outros aspectos da empresa que poderiam ajudar ou atrapalhar no posicionamento da mesma. Esses aspectos passam a ser abordados por outros autores que levam adiante os conceitos desenvolvidos nos anos 70.

2.3.6 O Posicionamento amplo de Kotler

Kotler (1998, 1999, 2000), em suas obras mais recentes, revisita o tema posicionamento, dedicando mais do que as três páginas dedicadas nos anos 60. Isso demonstra claramente o crescimento da importância do tema no cenário

acadêmico e profissional. Segundo o autor: “Nenhuma empresa pode ser boa em tudo. Primeiro, as empresas têm recursos financeiros limitados e têm que decidir onde irão empregá-los. Segundo, escolher ser boa em apenas uma coisa poderá reduzir a possibilidade de ser boa em outra” (KOTLER, 1999, p. 76).

Após citar Porter e suas alternativas de posicionamento amplo, Kotler (1999) discorre sobre as disciplinas de valor, de Treacy e Wiersema. Nesta, os consultores classificam as empresas em líder em produto, operacionalmente excelente ou íntima do cliente. Isso, baseado na teoria de que existiriam somente três tipos de clientes:

Alguns preferem empresas que estão na frente em tecnologia (liderança em produto). Outro grupo de clientes não necessita dos produtos mais avançados, mas deseja um desempenho confiável a qualquer momento (excelência operacional). Finalmente, um terceiro grupo prefere a empresa que atenda de imediato e com flexibilidade a suas necessidades individuais (intimidade com o cliente) (KOTLER, *idem*, p.77).

A teoria de Treacy e Wiersema (*Apud* KOTLER, 1999) é comparável a do professor Porter (1991), pois as alternativas daqueles não são, nada mais nada menos, do que as deste último renomeadas. Assim, o que Porter (1991) chama de “diferenciação”, Treacy e Wiersema (*Apud* KOTLER, 1999) chamam de “liderança em produto”. O “Custo Total” recebe o novo nome de “operacionalmente excelente”. E o “enfoque” passa a ser “intimidade com o cliente”. Isso reforça a teoria de posicionamento empresarial, mas não deixa de ser uma teoria apoiada na indústria e não na mente do cliente.

Aqui, percebe-se claramente a estratégia das montadoras de automóveis. Se por um lado a Volkswagen utiliza-se do conceito de desempenho confiável do posicionamento “operacionalmente excelente”, a Fiat busca na inovação tecnológica da “liderança em produto” o diferencial de mercado de sua marca Lancia. E a Porsche seria um bom exemplo de companhia direcionada a ser “íntima do cliente”.

2.3.7 O posicionamento específico de Kotler

Kotler (1999) alerta para que as empresas devam ter, além do posicionamento amplo, um posicionamento específico, apresentando ao mercado um benefício ou

uma razão concreta para a compra. Seria o posicionamento específico a procura em se obter um diferencial de marca na mente do consumidor. Para ele:

Muitas empresas anunciam um posicionamento com um único benefício principal, entre as seguintes possibilidades:

A melhor qualidade.

O melhor desempenho.

A maior confiabilidade.

A maior durabilidade.

A maior segurança.

A maior velocidade.

O melhor valor pelo preço pago.

O menor preço.

O maior prestígio.

O melhor estilo ou projeto.

A maior facilidade de uso.

A maior conveniência (KOTLER, 1999, p. 78/79).

O posicionamento específico buscaria o nicho de mercado que os consumidores priorizam para a compra de qualquer produto ou serviço. Segundo Kotler (1999), após a escolha do posicionamento prioritário, seria possível às empresas adotarem um segundo ou até mesmo um terceiro posicionamento, o que seria chamado de “posicionamento de segundo benefício” ou “posicionamento de triplo benefício”. Isso seria necessário em mercados em que o benefício primário não seja importante o suficiente para mobilizar o cliente ou para permitir ao produto atravessar segmentos de clientes diferentes. O que não é discutido na sua explanação é que o posicionamento duplo, ou triplo, é direcionado aos benefícios de produto e não ao posicionamento mental citado por Ries e Trout (1987).

Mas, importante demais para ser esquecido, Kotler (1999) destaca as fontes que possibilitariam o posicionamento, mostrando assim o caminho para a busca da diferenciação. Seriam estas as fontes possíveis:

a. Posicionamento por atributo: A empresa se posiciona com um certo atributo ou aspecto [...] O posicionamento por aspecto é normalmente a mais fraca das escolhas, uma vez que não proclama benefício algum.

Exemplo típico desse posicionamento é o slogan da Cerveja Brahma nos anos 80 “A número um”. O atributo número um, que significava a mais antiga do mercado, ou a liderança de mercado, não permite ao consumidor apreender nenhum valor do produto significativo para si próprio. Essa fraqueza foi detectada pela sua agência de propaganda, a F/Nasca, que percebeu que o slogan gerava lembrança, mas agregava pouco valor à marca. Segundo Fábio Fernandes, presidente da agência, “... não acho que número um quer dizer que é a melhor, eu acho que número um quer dizer que é a líder. Que não obrigatoriamente quer dizer que seja a melhor”

(ADVERTISING, 2002, p. 20). O posicionamento por atributo abre espaço para que o cliente troque o produto Brahma por um outro que possua o posicionamento por benefício:

b. O produto promete um benefício. [...] os profissionais de marketing trabalham basicamente com o posicionamento por benefício.

E a troca de marca de cerveja no mercado brasileiro ocorreu, com a Skol virando líder de mercado por prometer ser a “Cerveja que desce redondo”, um claro posicionamento por benefício, a leveza de beber. Conforme Fernandes, desce redondo transmite a idéia de leveza para quem procura esse benefício e seduz, ao mesmo tempo, os que desejam uma cerveja mais encorpada (COMIN, 2000, p. b4).

c. Posicionamento por uso/aplicação: O produto é posicionado como o melhor para um determinado fim. A Nike descreve um de seus tênis como o melhor para corrida e outro como o melhor para jogar basquete.

Mesma postura teve a Azaléia no Brasil, quando direcionou seus produtos esportivos da marca Olympikus para o Voleibol. A partir de 1994, quando fechou um contrato com a Federação Internacional de Voleibol, sua marca passou a significar o melhor para aquele esporte (FRANÇA, 2000).

d. Posicionamento por usuário: O produto é posicionado em termos de um grupo-alvo de usuários.

Esse é reposicionamento que a Singer Máquinas de Costura vem tentando assumir, a partir de sua concordata mundial, em setembro de 1999. Para o Brasil a estratégia é “conquistar o público jovem acenando com a possibilidade de personalizar suas roupas. Para as faixas etárias mais elevadas, a idéia é caracterizar a costura como atividade de lazer” (AVRUCH, 2000, b6).

e. Posicionamento contra concorrente: O produto sugere ser diferente ou melhor que o produto do concorrente.

A Brasil On Line, provedor gratuito de internet do grupo Universo On Line, se posicionou, em 2000, diretamente contra seu maior concorrente, o IG, como um provedor bem bolado. Rebatendo a campanha publicitária do IG, que tinha um cachorro como seu símbolo, o Brasil On Line assinou sua campanha com o mote “Eu não sou cachorro, não” e destacou seus diferenciais, como corretor ortográfico, o Miner - seu site de busca, o discador automático, etc.

f. Posicionamento por categoria: A empresa pode descrever-se como a líder na categoria. Kodak significa filme; Xerox significa máquina copiadora.

A própria Universo On Line tentou assumir esse papel no universo da internet brasileira, ao declarar em seus anúncios dirigidos ao público publicitário “Se você não anunciou no UOL, você não apareceu na internet”.

g. Posicionamento por preço/qualidade: O produto é posicionado em um determinado nível de qualidade e preço (KOTLER, ibidem, p. 79/80).

Esse é o mais comum de se ver e o mais difícil de acreditar nesses dias. Ou a empresa se coloca como detentora de produtos que valem mais pelo que cobram, ou que cobram realmente o que ele vale, ou seja, menos que os concorrentes. Somente os casos mais extremados podem passar credibilidade. O Chocolate Godiva é um bom exemplo. Sendo um dos mais caros chocolates do mundo, sua qualidade vem em parte desse posicionamento.

Kotler alerta para os erros de posicionamento, a saber:

Subposicionamento: Não apresentar um benefício ou razão principal forte para se comprar sua marca.

Superposicionamento: Adotar um posicionamento tão restrito e específico que alguns clientes potenciais podem não dar atenção à marca.

Posicionamento confuso: Alegar dois ou mais benefícios que se contradizem.

Posicionamento irrelevante: Alegar um benefício a que poucos clientes dão valor.

Posicionamento duvidoso: Alegar um benefício que as pessoas duvidem que a empresa possa, de fato oferecer (KOTLER, 1999, p.80).

2.3.8 Posicionamento de valor

Kotler (1999) discorre, ainda, sobre as formas de se posicionar uma marca em referência ao preço cobrado. Enquanto a empresa raciocina em termos de quanto cobrar, o cliente raciocinaria em relação ao valor pago. Ele expõe cinco posições de valor:

a. Mais por mais.

Podemos sempre encontrar empresas que se especializam na versão mais sofisticada do produto e que cobram um preço alto para cobrir seus custos mais elevados. [...] Em quase toda categoria de produto ou serviço encontram-se fornecedores que oferecem “o melhor”.

Com esse posicionamento, a loja de roupas Daslu foi retratada na edição de 12 de julho de 2000 da revista Veja. Na matéria, a Daslu é descrita como a loja mais cara do Brasil, obtendo um faturamento anual de 130 milhões de dólares vendendo

roupas de “oitenta das mais disputadas marcas internacionais” (PINHEIRO, 2000, p. 108).

b. Mais pelo mesmo

As empresas têm sido capazes de atacar uma marca do tipo “mais por mais” com o lançamento de uma marca concorrente que garante oferecer a mesma qualidade e desempenho por um preço muito mais baixo.

A revista Época foi lançada no Brasil com esse enfoque. Oferecendo o mesmo conteúdo de sua principal concorrente, a revista Veja, Época oferecia aos seus assinantes, além do conteúdo, um celular habilitado e um cartão de crédito.

c. O mesmo por menos

Parece que todo mundo fica feliz quando compra um produto ou marca consagrada por menos que o preço normal. [...] As lojas de desconto não alegam ter os melhores produtos, mas podem oferecer marcas comuns a preços menores, por adquirir grandes volumes e ter, portanto, maior poder de compra.

Essa é uma técnica utilizada mais pelo varejo que pela indústria. Não existe forma de o mesmo ser ofertado sempre por menos, pois se caracterizaria aí o verdadeiro preço do produto ou serviço. Portanto, o mesmo por menos seria muito mais uma tática de vendas do que uma estratégia de valor.

d. Menos por muito menos

Algumas pessoas reclamam que certos fabricantes ou fornecedores de serviços proporcionam mais do que elas precisam, mas que ainda assim têm de pagar um preço mais elevado. Portanto, os fornecedores têm a oportunidade de entrar no mercado com uma oferta do tipo “menos por muito menos”.

A Fiat, quando lançou seu Fiat on Line, sistema de vendas que permite ao comprador equipar seu automóvel com somente os opcionais que quisesse, utilizou-se desse posicionamento de valor, acabando com uma prática antiga de mercado de vender pacotes de opcionais, mesmo sem interesse dos clientes.

e. Mais por menos

É claro que o melhor posicionamento de valor seria oferecer aos clientes existentes e potenciais “mais por menos”. Esse é o atrativo das lojas mais bem-sucedidas, as líderes na categoria (KOTLER, 1999, p.83).

Essa é uma afirmação bastante discutível. No mínimo descarta a possibilidade da existência das outras estratégias por Kotler (1999) descritas. O correto seria afirmar: Em se oferecendo o mesmo produto ou serviço, as mais bem sucedidas marcas seriam aquelas que oferecessem mais por menos. Exemplo disso seria o posicionamento da Intelig, companhia telefônica de longa distância, espelho da Embratel. Seu “jeito novo de fazer telecomunicações” é permitir ao cliente ter o mesmo serviço da Embratel por um preço mais em conta.

2.4 Marca

Os anos 80 caracterizam-se como o período em que os vários teóricos começam a estudar o impacto das marcas nos resultados das companhias. A constatação de que as compras de empresas estavam sendo feitas por valores em várias vezes maiores que o de seus bens, chamou a atenção para esse adicional pago pelas adquirentes em nome do valor das marcas adquiridas. Surge então uma corrente de estudiosos que passa a explicar esse fenômeno.

2.4.1 Branding

No final dos anos 80, passa a ser desenvolvido o conceito de Gerenciamento de Marca (Branding). Aquilo que, em publicidade já era reconhecido nos anos 50 e 60, transforma-se em motivo de estudos profundos pelos cientistas de marketing. Em 1991, Aaker, discute o valor da marca e as forças que a compõe. Para o autor, uma marca é:

... um nome e/ou símbolo distinto (como um logo, uma marca registrada ou uma embalagem) que possui a intenção de identificar produtos ou serviços seja de um vendedor ou de um grupo de vendedores e para diferenciar esses produtos ou serviços dos seus concorrentes. Uma marca também sinaliza para o comprador a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o produtor de seus concorrentes que podem tentar oferecer produtos que, em aparência, possam ser idênticos (AAKER, 1991, p.7).

A discussão iniciada com esse conceito não é nada mais nada menos do que a transposição do conceito de posicionamento publicitário de Ries e Trout (1987) para todo o universo sensorial que compõe a experiência do consumidor junto ao produto ou serviço por ele adquirido. De acordo com Aaker (1991), somente no século XX o gerenciamento de marca (branding) e as associações feitas junto às marcas se tornaram importante para a competição. Para o autor, o marketing moderno tem centrado foco na criação de marcas diferenciadas:

“Pesquisas de mercado têm sido usadas para ajudar a identificar e desenvolver as bases para a sua diferenciação. Associações únicas têm sido estabelecidas para cada marca individual utilizando-se atributos do produto, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e publicidade. A idéia é levar a marca além do universo das commodities para o universo dos

produtos com marca, de forma a reduzir a importância primordial do preço no momento da decisão de compra, acentuando as bases para a diferenciação (AAKER, idem, p.7)."

Aaker (1991) descreve o conceito de posicionamento de uma forma mais forte e abrangente do que Al Ries e Jack Trout (1987). Aquilo que para os estes autores poderia ser feito através das mensagens publicitárias, Aaker (1991) amplia para todo o espectro de sensações e relacionamento ocorridos entre o consumidor e o produto ou serviço consumido. Assim, todo e qualquer contato deve servir para reforçar, na mente do consumidor, o posicionamento escolhido pela marca.

São esses contatos, essas associações, que fazem com que o consumidor tenha em sua mente uma visão de como o produto ou serviço pretende se posicionar. De acordo com o autor, uma associação de marca é tudo aquilo ligado na memória com a marca. Assim, McDonald's poderia ser ligado a um personagem (Ronald McDonald), um segmento (o infantil), um sentimento (o se divertir), uma característica do produto (serviço), um símbolo (os Arcos Dourados), um estilo de vida (a pressa), um objeto (um carro), ou uma atividade (ir ao cinema próximo a um McDonald's).

Mas essa associação será tanto mais forte quanto mais cada uma das exposições à marca reforçarem o posicionamento escolhido. A associação não existe somente, como possui, também, diversos níveis de força. A ligação entre o consumidor e uma marca se fortalecerá quanto mais estiver baseada em experiências ou exposições à comunicação. Dessa forma, percebe-se que a força da ligação entre crianças e McDonald's provém de um emaranhado mental complexo, envolvendo festas de aniversário no McDonald's, Ronald McDonald, jogos McDonald's, e brinquedos e bonecos McDonald's (AAKER, ibidem, p.109).

Essa percepção de que todas as associações reforçam a imagem da marca é descrita, ainda, no boletim interno da DDB - agência da rede McDonald's nos Estados Unidos - direcionado para os franqueados da rede, quando cita:

Construir uma marca, mesmo uma de sucesso, resulta de uma série complexa de decisões corporativas e de marketing, focadas num único ponto: entregar o que foi prometido. Em seu restaurante, você tem a oportunidade única de entregar a promessa da marca cada vez que você se encontra face a face com os clientes McDonald's. [...] Os empregados na linha de frente são os embaixadores da marca McDonald's. Juntos, nós podemos alavancar os atributos de McDonald's - diversão; espírito jovem; uma experiência excepcional em comer; um lugar que faz você sorrir; um lugar limpo, acolhedor e com bons preços para comer com uma comida de

ótimo gosto; exatamente do jeito que você gosta - para entregar a promessa feita aos seus clientes (WHEN CUSTOMERS ENTER MCDONALD'S THEY ENTER THE BRAND, 2001).

O posicionamento de marca reflete como as pessoas percebem uma marca. A estratégia de posicionamento deve ser usada, principalmente, para desenvolvermos na mente do consumidor o posicionamento que gostaríamos que ele tivesse de nosso produto ou serviço.

Assim, o atual posicionamento da cerveja Brahma (refresca até pensamento), deve ser percebido em todos os momentos de contato com a mesma. A sua embalagem com o aviso de “cerveja gelada” contribui para esse reforço. Porém, o contrato de exclusividade com um bar onde a qualidade dos petiscos seja ruim, os garçons atendam mal, a cerveja sempre seja servida quente e o pagamento somente em dinheiro, poderia comprometer esse posicionamento na mente das pessoas. Brahma se posicionar como a cerveja que refresca até pensamento pode significar mais que a Brahma está tentando ser percebida como tal, e não necessariamente como ela tendo sido bem sucedida em conseguí-lo.

2.4.2 Brand Equity

Quando Aaker (1991) usou o termo Brand Equity (Valor Patrimonial da Marca), ele disparou um processo de estudo do que seria ou não válido para a construção do valor de marca. Em suas palavras, Brand Equity seria:

... o conjunto de itens como lembrança da marca, lealdade do consumidor, qualidade percebida, e associações que estão ligadas com a marca (seu nome e símbolo) e que somam (ou subtraem) valor para o produto ou serviço oferecido (AAKER, ibidem, p.4).

Em 1992, o professor francês Jean-Noël Kapferer trouxe sua contribuição à discussão do que seria o Valor Patrimonial de uma Marca ao relatar que “esse valor intangível resulta do lucro sobre e acima do lucro esperado da mesma atividade se nenhuma marca existisse” (KAPFERER, 2000, p.25). Data deste mesmo período o livro do professor britânico David Arnold, no qual ele lembra que:

Companhias com grandes marcas têm um grande ativo. Esse ativo, é claro, não é mais do que um conceito prévio, mesmo sendo chamado de prestígio, lealdade, reputação ou preferência. Entretanto, ele é um poderoso e

duradouro ativo, e uma companhia pode realizar lucros através dele por anos, do mesmo modo como um artista de cinema ou um político pode viver de sua reputação por anos. Isto é, em termos de gerenciamento de marca, um patrimônio (ARNOLD, 1992, p.5).

Mas de onde veio esse interesse, seja por estudiosos americanos, seja por britânicos ou por franceses, pelo reconhecimento do valor de marca?

Como discutido antes, o produto é, na visão de Levitt (1985), um conceito que surge em sua versão genérica e segue até o produto potencial. Sua visão, bastante mecanicista, discute o que o produto pode entregar em termos de satisfação das necessidades e desejos, mas evita a discussão do diferente grau de satisfação dos diversos produtos similares. Com a onda de incorporações e fusões ocorridas nos anos 80, os estudiosos começaram a perceber que existiam negócios que ultrapassavam o valor de todos os bens materiais, além de ultrapassar a razão comumente usada de 7 ou 8 vezes os lucros da empresa. Esse comportamento, inclusive, começou a causar problemas na contabilidade, que não tinha forma de contabilizar esse valor a maior pago por empresas. Data desta época a compra da Nabisco Europa, pela Danone, por um valor equivalente a 27 vezes seus ganhos anuais.

Essa nova ordem das coisas levou a uma mudança de visão, de que somente teriam valor os itens tangíveis de um negócio, para uma visão de que o valor mais valioso numa empresa seria suas marcas, que são intangíveis e imateriais. As empresas passaram a não querer comprar mais fábricas de chocolates ou massas. Eles queriam comprar fábricas de KitKat ou Buitoni (KAPFERER, 2000, p. 23).

Kapferer (2000) destaca que a marca é o ponto focal de todos os contatos que o comprador tenha (sejam positivos ou negativos) com o produto de uma empresa, seu canal de distribuição, os funcionários e a comunicação. Ela teria uma função econômica na mente do consumidor e um efeito memorável e duradouro nas atividades da companhia, seja um distribuidor ou o seu proprietário. Seria esta, inclusive, a razão pela qual a marca seria considerada um ativo sob o ponto de vista de contabilidade. Seus efeitos econômicos se estenderiam além do mero consumo dos produtos. Conforme aponta o autor,

O valor de uma marca provém de sua habilidade em ganhar um exclusivo, positivo e proeminente sentido na mente de um grande número de consumidores. Não é somente um crocodilo costurado numa camiseta: ela é o conjunto de diferentes coisas que o comprador pensa a respeito, quando ele vê o símbolo da Lacoste. Isso se refere aos atributos tangíveis do produto bem como os intangíveis, que podem ser tanto psicológicos quanto

sociais (KAPFERER, 2000. p. 25).

A marca protegeria, ainda, os clientes do risco. Quando estes se dirigem ao mercado para comprar, a distinção de uma marca conhecida e apreciada pode ajudar na sua escolha, bem como inibir a compra de uma marca substituta. Esse “risco percebido” é tanto maior quanto maior for o preço da unidade do bem a ser comprado, ou as repercussões de uma má escolha forem maiores. Essa característica explicaria a curva de vendas e mudança de preferência dos automóveis no Brasil, em comparação com a curva de venda de dentifrícios, quando da substituição da marca Kolynos por Sorriso.

Em 1997, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), após julgamento da compra da empresa Kolynos do Brasil pela Colgate-Palmolive, decidiu impor, à empresa, a venda da marca Kolynos ou sua suspensão por quatro anos, já que essa compra dava à nova empresa uma concentração muito grande de mercado (as duas empresas juntas possuíam 77% de participação). Naquela data, a opção do fabricante foi de aceitar a suspensão da marca e lançar uma nova marca em seu lugar. Nascia, então, Sorriso. Se era para ser uma marca tampão, Sorriso conseguiu, ao ser lançada, manter 31% dos 45,2% da antiga Kolynos. Após quatro anos de presença nas prateleiras, chegou à liderança com 40,5%, através de um somatório de ações como uma propaganda que citava claramente a mudança do nome, uma embalagem idêntica ao produto anterior (proibida na justiça, por iniciativa da concorrente Gessy Lever²), uma boa distribuição e o mesmo sabor tradicional.

O risco do consumidor em fazer a substituição e comprar uma bisnaga de dentifrício nova marca Sorriso resumia-se ao valor nominal do produto, menos de um real, pois ele é, habitualmente, consumido no lar, o que evita a preocupação com a avaliação de outras pessoas. A possibilidade de a marca Kolynos, voltando ao mercado, retomar grande participação de mercado, roubando vendas principalmente de Sorriso, mas também de seus adversários e, portanto, aumentando a força da empresa no mercado, é muito grande. Em pesquisa de mercado realizada em 2001, pela Datafolha, a marca continua sendo a mais lembrada pelos consumidores, apesar de estar já há mais de quatro anos fora das prateleiras.

² Atualmente Unilever

Esse baixo risco e não percepção externa da marca explicaria a rapidez na sua substituição, em comparação ao longo período para o crescimento da marca Fiat. A curva de substituição de preferências na indústria automobilística demorou 11 anos. Este foi o prazo necessário para a Fiat passar de quarto lugar, em 1990, para o primeiro lugar, em 2001. O risco deste mesmo consumidor em experimentar um produto Fiat girava em torno de dois pontos: o valor do bem, acima de R\$ 10.000,00, e a imagem a ser transmitida por ele junto aos pares, ao aparecer guiando um veículo da marca, que no começo dos anos 90 tinha um alto grau de rejeição.

Como lembra Kapferer:

O problema para a maior parte dos compradores que sentem um certo risco e medo quando cometem um erro é que a maioria dos produtos é opaca: Eles só descobrem suas qualidades interiores uma vez que tenham comprado e consumido o produto (KAPFERER, 2000. p. 27).

Para Aaker (1991), são cinco os principais pontos que norteariam as ações de uma empresa buscando a construção do valor de sua marca: a lealdade à marca, a lembrança do nome, a qualidade percebida, as associações de marca, em adição à qualidade percebida, e outros bens proprietários ligados à marca, como patentes, marcas registradas, relacionamento com o canal de distribuição etc. Esse conjunto seria responsável por gerar valor tanto para o cliente quanto para a empresa.

2.4.3 Identidade e visão de marca

Vários fenômenos contribuem, hoje em dia, para o desenvolvimento do conceito de Identidade de Marca:

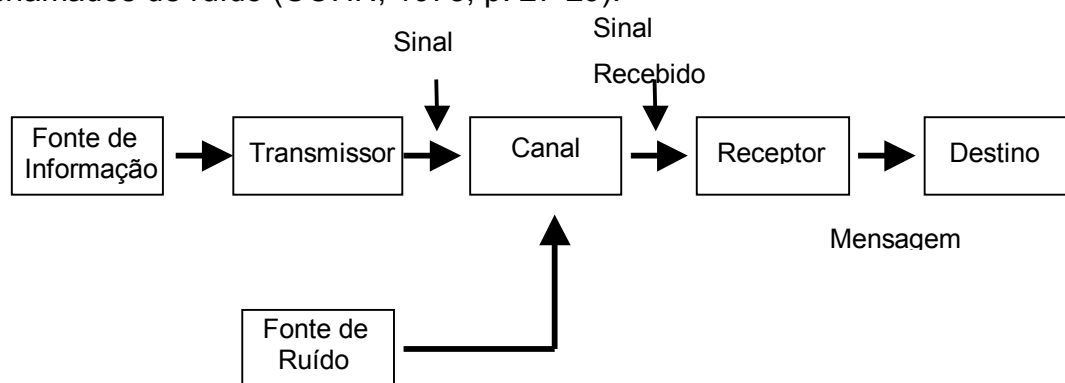
- o crescimento do processo de comunicação das empresas, que tentando distinguir suas ofertas no mercado, aumentam mais e mais os investimentos em publicidade;
- a aproximação cada vez maior entre as características dos produtos e a facilidade de se copiar novos conceitos; e
- a tecnologia atual cada vez mais acessível aos vários competidores.

Esses fenômenos têm criado uma pressão para que as empresas busquem se diferenciar no campo emocional, através da criação de identidades cada vez mais

particulares. Na busca pela identidade de marca é importante entender-se a diferença entre Identidade e Imagem de marca.

Em comunicação, existem três variáveis responsáveis pelo processo: o emissor, o receptor e a mensagem em si. Na teoria matemática da comunicação (figura 8), de acordo com Weaver (1978), poderíamos ter três níveis de problema: técnico, semântico e de influência. O técnico refere-se à precisão da informação do emissor para o receptor. Seria, por exemplo, uma palavra escrita de forma errônea e que, por esta razão, modificasse o entendimento de um texto.

O de semântica seria aquele no qual o receptor interpreta a mensagem de forma diferente da pretendida pelo emissor. Considerada de natureza profunda e complexa, é a forma na qual a cultura do receptor pode modificar totalmente o sentido da mensagem emitida pelo emissor. Em um exemplo extremo, seria um mórmon receber um convite para dormir com a esposa de um esquimó. Se, para o esquimó, esse tipo de oferecimento seria o máximo de gentileza e hospitalidade, para o mórmon seria uma forma de convite ao pecado. Já o problema de influência, também chamado de eficácia, refere-se ao êxito do emissor de se provocar a conduta desejada por parte do receptor. Em toda comunicação, é característico que certos “conteúdos” não pretendidos pela fonte geradora sejam acrescentadas no sinal. Esses conteúdos não desejados, que podem alterar o entendimento da mensagem, são chamados de ruído (COHN, 1978, p. 27-29).



Um sistema de comunicação pode ser reduzido a esses elementos fundamentais. Na telefonia, o sinal é uma corrente elétrica variável e o canal é um fio. Na fala, o sinal é a pressão sonora variável e o canal é o ar. Frequentemente, coisas não pretendidas pela fonte de informação são impressas no sinal. A estática no rádio é um exemplo; outro é a distorção em telefonia. Todos esses acréscimos podem ser chamados de ruído.

Figura 8: Sistema de Comunicação

Fonte: COHN, 1978, p. 27

A imagem da marca é feita na mente do consumidor, o receptor do processo de comunicação. É ele que decodifica a mensagem enviada pelo transmissor, utilizando-se de todo seu conhecimento e cultura. Do lado do emissor temos a mensagem criada, usando-se o conhecimento e cultura detida por todos aqueles que constituem a empresa emissora.

Como o controle da decodificação da mensagem pelo receptor é uma ação difícil de se realizar, devido aos diversos fatores que podem influir nesse processo, o local correto para essa preocupação com as possíveis interpretações dos sinais passa a ser o lado de quem emite. Como cita Kapferer “antes de projetar uma imagem para o público, nós devemos saber exatamente o que queremos projetar” (KAPFERER, 2000, p.94) Ou seja, a identidade que se pretende projetar deve ser definida antes de comunicá-la ao mercado, pois dela surgirá a imagem de marca na mente do consumidor. Aaker destaca ainda que:

Uma marca forte deve ter uma identidade de marca rica e clara – um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter. Em contraste com a imagem de marca (as associações atuais da marca), uma identidade de marca é ‘aspiracional’ e pode implicar a necessidade de mudança da marca ou de sua ampliação. Em um sentido fundamental, a identidade de marca representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique (AAKER, 2000, p. 54).

Tendo essa preocupação em mente, deve-se gerar um plano que permita à empresa criar sua identidade e, conseqüentemente, influenciar na construção da imagem de marca na mente do consumidor, de modo a controlar como ela é vista. É o que Aaker (2000) chama de ‘programa de construção de marca’ e Kapferer (2000) de ‘visão de longo termo de marca’. Para Aaker (2000), com o controle da identidade e do posicionamento de marca, parte-se para a construção da marca, um somatório de todas as ações realizadas pela empresa, seja publicidade, promoções, embalagens, marketing direto, lojas, web ou patrocínio. Ele ainda afirma que “a comunicação envolve todos os pontos de contato entre a marca e o público, incluindo o design do produto, novos produtos e estratégia de distribuição” (AAKER, idem, p. 56).

Dessa forma, todas as associações a serem construídas pelo estrategista de marca devem refletir a essência de marca que se pretende construir ou manter. Essas associações são uma promessa aos clientes, feitas pelos membros da

empresa e, portanto, todos os momentos e contatos devem ser usados para reforçá-la.

Essa identidade da marca descrita por Aaker (2000) e a visão da marca de Kapferer são dois conceitos que se confundem. Da mesma forma que aquele vê na identidade a responsabilidade de construção da marca, este, ao relatar ser a marca uma visão de longo termo, destaca que:

A noção analítica da imagem de marca não captura claramente esta dimensão dinâmica, que é demandada pelo moderno gerenciamento de marca: As características de sua imagem serão resultado diretos da visão, do propósito (KAPFERER, 2000, p. 49).

Kapferer (2000) chama a atenção para a confusão entre a estratégia de empresa e a de marca que habitualmente ocorre no mercado. Enquanto que a estratégia mais básica de uma empresa seria gerar lucros e empregos, a estratégia de marca deveria ser responder a pergunta “O que o mercado perderia se nós não existíssemos?”. Hart (1999), ao definir visão em planejamento estratégico, escreve que

A visão é a manifestação das aspirações de uma empresa em relação ao futuro. Para ser bem-sucedida, ela deve alicerçar-se no futuro, prover orientação e congruência para o trabalho subsequente, e ter alguma constância ao longo do tempo (FAHEY, 1999, p. 411).

A agência de planejamento de marca “the lab” reforça essa confluência de definições ao dizer que a visão de marca é “responder a pergunta: ‘o que queremos ser no futuro?’”, lembrando que ela deve transcender as operações do dia a dia para permitir ultrapassar o desafio do movimento de o que ela é hoje para o que pretende ser (PERFIL ESTRATÉGICO DA MARCA, 2000, p. 6).

Essas quatro proposições, programa de construção de marca, de Aaker (2000), questionamento da diferença da marca no mercado, de Kapferer (2000), visão de futuro, de Hart (1999), e transposição da imagem atual para a desejada, da “the lab” (2000), têm uma preocupação em comum: permitir o controle sobre o resultado das ações da empresa.

2.4.4 Essência de marca

Para a construção de uma identidade de marca, deve-se em primeiro lugar definir seu coração, aquilo de mais diferenciador ela possui: a sua essência. Essa, junto à identidade essencial e a identidade estendida, formarão a estrutura de identidade de marca.

A essência de marca, ou identidade essencial, segundo Aaker (2000), permite obter-se um foco que direcione todas as ações da empresa. Ela permite criar um foco tanto para o cliente quanto para a organização. Como exemplo, Mobil, com “liderança, parceria e confiança”, e Saturn, com “carros de classe mundial e clientes tratados com respeito e como amigos”, permitem uma comunicação mais fácil do que a identidade estendida, seja dentro ou fora da empresa.

Para Arnold (1993), a essência seria um valor simples e único, facilmente entendível e valorizado pelo cliente. Seria a verdadeira personalidade da marca, e seus elementos seriam aqueles os quais o mercado realmente reconhece. Em suas palavras “é aquilo a que os clientes se sentem fiéis (mesmo que não seja conscientemente) e aquilo a que geralmente referimos como ‘valor de marca’” (ARNOLD, 1993, p.17).

Aaker (2000) coloca a essência como o ponto central da construção da identidade de marca, relacionando àquela 12 categorias de elementos, organizados em quatro perspectivas:

... marca como produto (escopo de produto, atributos de produto, qualidade/valor, experiência de uso, usuários, país de origem); organização (atributos organizacionais, local versus global); pessoa (personalidade da marca, relacionamento cliente/marca); e símbolo (imagem visual/metáforas e herança de marca) (AAKER, 2000, p. 57).

Como diferenciação entre essência de marca e identidade essencial, pode se dizer que a essência é mais do que a união de um punhado de frases da identidade essencial em uma única sentença. Mais do que isso, a essência permitiria uma perspectiva ligeiramente diferente, ao unir todos os elementos da identidade essencial, gerando uma percepção mais clara do que seria a identidade da marca. Ela funcionaria, na visão de Aaker (2000), como o centro de uma roda, que une e segura a mesma através de seus raios.

Aaker (2000) ressalta as características que uma essência deve possuir: ressoar com clientes e impulsionar a proposta de valor; ser capaz de ser proprietária, oferecendo uma diferenciação dos concorrentes que persistirá ao longo do tempo; e ser suficientemente convincente para energizar e inspirar os funcionários e parceiros da organização.

Uma declaração forte da essência da marca permite interpretações múltiplas, o que a torna mais eficaz. Significa dizer que qualquer exteriorização da marca seria passível de reforçar a sua essência. Como exemplifica Aaker (2000), para a Nike “ser excelente” abrangeria desde a tecnologia, seus atletas, suas submarcas, como Air Jordan, bem como seus clientes, que lutam para serem excelentes.

2.4.5 O Mapa da marca

Arnold (1993) relaciona a essência da marca com seus benefícios e atributos, no que ele chama de Mapa da Marca (figura 9). Ao se avaliar os usos da marca, depara-se com seus benefícios e atributos. Eles devem transmitir valores que, além de não prejudicarem a essência da marca, devem reforçá-la.

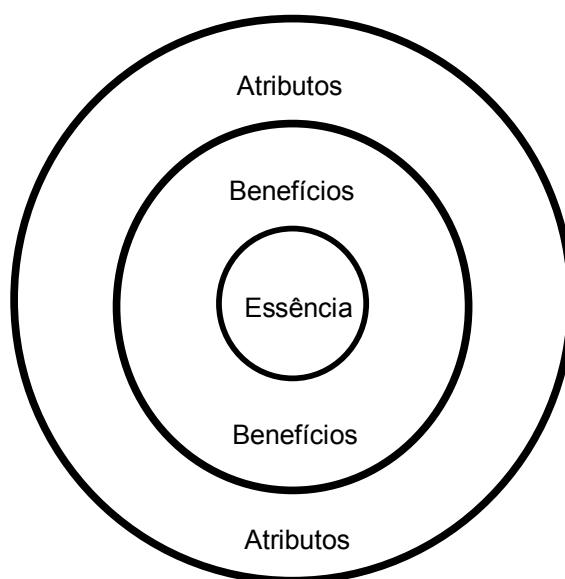


Figura 9: A relação entre os elementos de uma marca

Fonte: ARNOLD, 1993, p. 17

2.4.5.1 O caso dos cigarros Marlboro

A marca mais valiosa de cigarros no mundo, Marlboro, utiliza-se de todos os elementos de gerenciamento de marca para uma clara construção de sua identidade. O seu universo másculo, constituído de cowboys e desertos, a sensação de vitória sobre a natureza inóspita, a embalagem com grafismo simples e impactante, o patrocínio de esportes que transmitem a sensação de força sobre controle e até mesmo seu cigarro, com o filtro marrom, num período em que os filtros brancos transmitem uma imagem de limpeza e leveza, são os atributos e benefícios que, sob o ponto de vista do Mapa de Marca, criam e reforçam a essência da marca Marlboro na mente do consumidor.

Na avaliação de Arnold (1993), a figura 10 mostra o mapa da marca Marlboro:

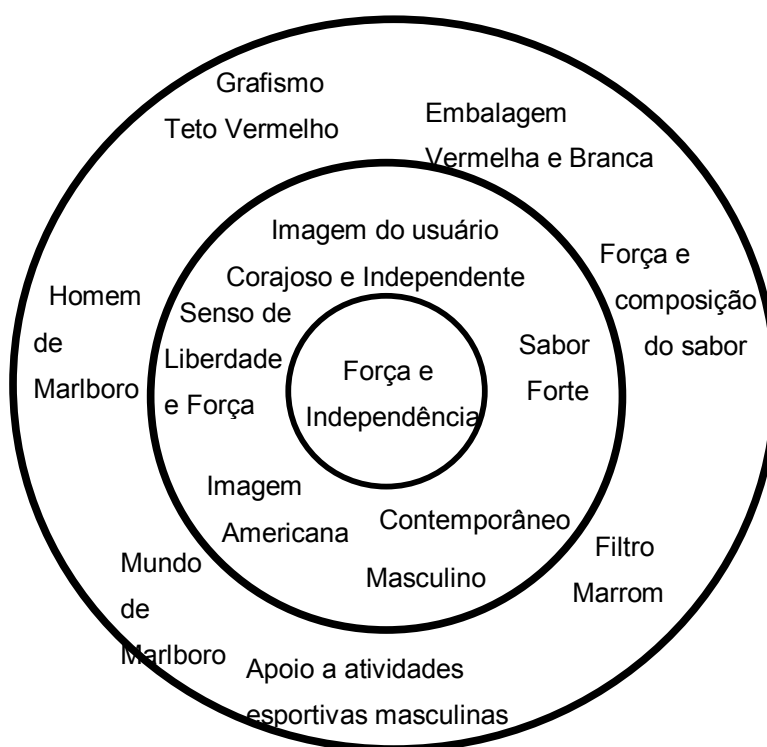


Figura 10: Marlboro: a anatomia de uma marca

Fonte: ARNOLD, 1993, p. 22

Podemos perceber que todos os atributos e benefícios reforçam as características essenciais de Marlboro, que são força e independência. Todas as

escolhas são feitas para evitar, acima de tudo, não se destruir essa imagem. Dessa forma, o patrocínio da Fórmula 1 e, principalmente, de uma equipe de ponta como a Ferrari, seria um reforço da imagem procurada.

2.4.6 Identidade, imagem, essência e semântica

Para um melhor entendimento de qual seja o trabalho da construção da imagem de marca, através da escolha de sua identidade e essência, deve-se discutir a semântica das palavras escolhidas pelas empresas para compor estas duas últimas.

Como visto, no processo de comunicação, a mensagem é influenciada e modificada pela cultura, seja do emissor, seja do receptor. Como ressalta Fearing,

...as reações a estímulos nas situações de comunicação não são automáticas e mecânicas mas sim *dependem da totalidade de fatores culturais e de personalidade* que cada pessoa leva para a situação (COHN, 1978, p. 59).

A busca da diminuição desse efeito tornaria mais eficaz o processo da construção da imagem de marca.

2.4.6.1 Signo, significante e significado

O ato de comunicar pressupõe o compartilhamento mínimo de conceitos entre o emissor e receptor. A principal delas, a língua, é, formada por signos, significante e significados. Signo, Saussure define como “... a combinação do conceito e da imagem acústica” (SAUSSURE, 1971, p.123). Para o autor, o conceito é o significado e a imagem acústica o significante.

Deve-se recordar que a língua, qualquer que seja, é arbitrária. Ou seja, a decisão dos sons (imagem acústica) que indicará o significado de um objeto (conceito) é desprovida de uma razão proveniente da natureza. Dessa forma, uma galinha é chamada por esse nome em português não porque seja seu nome, mas porque, num certo momento da história convencionou-se chamá-la assim. Pela mesma razão, o mesmo animal, nos países de língua inglesa, é chamado de “chicken”.

A importância desse conceito para o estudo da identidade e essência de marca é devido aos fatores de imutabilidade e mutabilidade da língua, citado por Saussure (1971).

Pela sua característica arbitrária, a língua seria imutável, pois apesar dos sons escolhidos para representar os conceitos não serem naturais, eles são aprendidos através da convivência e da educação, não cabendo às pessoas a liberdade de se criar novos significantes para mesmos significados, sob o risco de não ser entendido. É exatamente isso o que ocorre com qualquer bebê, quando inicia sua fase de aprendizado da fala. Num primeiro momento, ele cria um som para representar o objeto. Como no exemplo da galinha, seria possível passar a chamá-la de “có-có”. As pessoas que o cercam, apesar de entender o significado da palavra “có-có”, por observarem a ligação que este faz entre o objeto e o som, corrigem-no por saberem inconscientemente que, se não o fizerem, as demais pessoas não o entenderão no futuro.

Esse aprendizado seria obtido pelo contexto verbal, quando as pessoas aprendem a se familiarizarem com as palavras, na medida em que as ouvem, e pelo físico e social, quando elas vivem o conceito e apreendem daí o que representam. A diferença importante a ser notada é que enquanto na primeira, a pessoa teria a capacidade de formular uma definição, a segunda permite o uso correto das palavras, mesmo sem essa capacidade. Uma pessoa, ao ouvir conversas como “gosto mais de galinha do que de peixe”, “carne saudável é carne branca, como a de galinha”, “minha mãe mandou comprar uma dúzia de ovos de galinha”, “galinha não voa, como pato ou ganso”, teria mais claro o que significa a palavra, na medida em que as diversas frases vão sendo enunciadas. Elas deixariam claro que galinha é um pássaro. Já outra pessoa, jogando futebol aprenderia o que é falta, através das várias interrupções que o juiz pudesse fazer, apesar de não precisar aprender a descrever corretamente seu conceito (HAYAKAWA, 1972).

Outra característica dos significados, segundo Hayakawa (1972) é sua divisão entre extensionais e intensionais. Enquanto o significado extensional, também conhecido como denotação, diz respeito àquilo que um enunciado indica (galinha é um significado extensional para a ave), o significado intensional é uma palavra ou expressão sugerida (conotada) pela nossa cabeça (amizade é um significado intensional para um sentimento).

Mas é na característica mutável da língua que se situa o mais importante ponto para o estudo da marca. Conforme Saussure,

A língua é radicalmente impotente para se defender dos fatores que, de instante a instante, desviam a relação entre o significante e o significado. É uma das conseqüências da arbitrariedade do signo. [...] a arbitrariedade dos seus signos implica teoricamente a liberdade de estabelecer qualquer nova relação entre a matéria fônica e as idéias. Daí resulta que estes dois elementos unidos nos signos mantêm, cada um deles, a sua vida própria [...] a língua se altera, ou antes evolui ... (SASSURE, idem, p. 136/137).

É essa característica que explica a mudança do sentido de palavras como bárbaro. Se nos anos 20, dizer que uma pessoa era bárbara significava ser uma pessoa bruta, estúpida, resultado de sua origem ser relacionada ao povo guerreiro bárbaro, nos anos 70, essa mesma pessoa seria considerada bacana, legal.

Somado o ruído que a cultura pode criar no entendimento de conceitos e comunicações à mutabilidade dos mesmos, ter-se-ia um risco na compreensão da identidade e essência que não se ativessem em entender esse fenômeno. Mesmo uma essência aparentemente simples como a de Marlboro - Força e Independência – poderia ser compreendida diferentemente por diversas pessoas, seja por culturas pessoais, ou pela mudança do significado das palavras força e independência. Mais complicado ainda o caso de identidade apoiada somente em conceitos com significados intencionais, como o da Mobil: liderança, parceria e confiança.

2.4.7 Posicionamento de marca

Complementando a essência da marca, temos o seu posicionamento. Diferentemente da essência, o posicionamento enfatiza o principal ponto pelo qual uma marca será lembrada pelo consumidor. A sua relação é com a posição da marca na mente do consumidor, mais do que com os atributos físicos oferecidos por ela. Para Kapferer,

... posicionamento é o ato de relacionar uma faceta da marca com o somatório das expectativas, necessidades e desejos do consumidor. Como essas necessidades mudam com o tempo, a marca é obrigada a segui-las (KAPFERER, 2000, p. 172).

Para que o posicionamento possa ser considerado, Arnold (1993) destaca os critérios necessários:

Ter saliência. Ser construído sobre algo que tenha importância para o consumidor. A altura de um hotel, por exemplo, não seria um indicativo da qualidade de seus serviços. Bem como funcionar 24 horas não seria diferencial para uma loja de conveniência.

Deve ser baseado nos verdadeiros pontos fortes da marca. Um site de comércio eletrônico que prometa entregas em 24 horas, e que não as cumpra, terá seu posicionamento comprometido junto aos seus clientes. O isqueiro Bic, com sua promessa de acender 3.000 vezes, ou mais, posicionou-se contra o fósforo nos anos 70, conquistando grande parcela dos fumantes. Para Aaker, essa seria a estratégia mais utilizada em posicionamento. O uso de um atributo ou característica do produto seria eficiente porque, quando ele é mensurável, a associação poderia transformar-se diretamente em razões para comprar, ou não, uma marca.

Deve refletir uma vantagem competitiva. Posicionamentos que não se diferenciem dos concorrentes, correm o risco de não criar um diferencial junto ao cliente e, com isso, levar a comparação somente para o nível do preço. A indústria de cosméticos conseguiu, com maestria, criar diferenciais que permitam ter vantagens competitivas. Conforme Kapferer (2000), a companhia de cosméticos *L'Oréal* diferencia sua marca *Lâncome*, vendida em canais exclusivos, de sua marca *Plénitude*, comercializada em supermercados, concentrando nela o lançamento de novos produtos químicos que permitam um melhor tratamento de beleza. Esse comportamento permite a diferenciação entre as marcas.

Deve ser facilmente comunicável de forma clara e motivadora. A falta de clareza pode comprometer o entendimento do posicionamento a ser seguido. Como relata Jack Welch, ex-CEO da General Eletrics, quando cita que:

... logo no começo, cunhei uma expressão – ‘diversidade integrada’ – na tentativa de difundir os benefícios decorrentes do compartilhamento de idéias entre negócios. Mas essa expressão não funcionou. Era muito do jargão de negócios, não era suficientemente pessoal ou humano (WELCH, 2001, p. 212).

A escolha de um posicionamento deve considerar todas as forças e fraquezas da companhia. Após a sua definição, as áreas de desenvolvimento de produtos e serviços devem observar em suas decisões esse posicionamento, abrindo-se mão de outros aspectos que não contribuam para reforçá-lo. Conforme Arnold (1993), uma empresa não pode ser forte em todos os aspectos, sendo preferível ser excelente em um ponto frente ao consumidor, não se descuidando de ter um

desempenho adequado nos demais. Para Aaker, “tentar associar uma marca com diversos atributos [...] pode resultar numa imagem confusa e, certas vezes, contraditória” (Aaker, 1991, p. 115).

Aaker (1991) lembra que o posicionamento também pode ser utilizado pela empresa para refletir a forma pela qual a empresa quer ser percebida. Em suas palavras, Cadillac ser posicionado como um carro luxuoso competitivo com a Mercedes, significa que a Cadillac está tentando ser percebida como tal, não necessariamente o que possa estar ocorrendo (AAKER, idem, p. 110).

2.4.8 A propaganda na construção da marca

A imagem de marca é resultado de todos os contatos que o consumidor possa ter com a mesma. Nas palavras de Schultz e Barnes,

... a comunicação de marca é o pacote total de benefícios, valores, ingredientes, formas físicas, mensagens formais ou informais, e tudo o mais que, em conjunto, confira significado e benefício ao cliente atual ou prospectivo (SCHULTZ E BARNES, 2001, p. 44).

Porém, nem todos os contatos podem ser controlados pela empresa. Isso faz com que, a publicidade, por ser totalmente controlável pelo emissor, passe a ter uma importância fundamental na construção da imagem de marca.

No final dos anos 60, a McDonald's compreendeu essa característica da construção de marca e inovou a propaganda de restaurantes *fast-food* nos Estados Unidos, partindo para consolidar sua imagem de um local para se divertir e não simplesmente um restaurante de atendimento rápido. Em 1969, o então presidente Fred Turner, convencido de que o único caminho para alcançar esse intento seria substituir as campanhas regionais de seus franqueados por um “programa maciço de marketing na televisão nacional”, contratou uma agência para desenvolver essa campanha (LOVE, 1988, p. 366).

A agência contratada, Needham, Harper and Steers, produziu a primeira de várias campanhas que trabalhariam os diversos segmentos de mercado (crianças, pais e mães) por aquilo que eles tinham em comum: a percepção de que o McDonald's não era a experiência típica de comer fora, mas, antes, um lugar de diversão para as famílias. Como cita Love, “a propaganda do McDonald's tinha de

projetar uma personalidade sensível, calorosa e divertida” (LOVE, idem, p. 369). Os produtos da empresa, hambúrgueres, fritas e bebidas, nunca seriam apresentados direta ou isoladamente, mas como parte de um conjunto de experiências humanas positivas adquiridas numa visita ao McDonald’s. Unido a isso, a qualidade de produção deveria assumir um nível nunca antes visto em propaganda de restaurantes de *fast food*, pois tanto agência quanto o cliente concordavam que, para projetar atendimento e comida de qualidade, a propaganda do McDonald’s tinha de ser de qualidade.

Da mesma forma, a indústria de produtos esportivos Nike, ao passar por uma crise nos anos 80, buscou na publicidade a solução para sua perda de mercado. Em 1984, Phil Knight, CEO da empresa, redefiniu a identidade da marca, devido à falta de foco da empresa naquele período. Após anos ganhando mercado, a Nike começou a enfrentar o rápido crescimento da Reebok que, com novos modelos direcionados para clientes preocupados com o estilo, principalmente mulheres, cresceu suas vendas em mais de 8 vezes em 3 anos, passando de 35 milhões de dólares para mais de 300 milhões. Suas tentativas de combater a Reebok com tênis direcionados a esse nicho haviam se revelado infrutíferas.

Sua primeira ação foi reorientar a marca. Ela deveria representar o esporte, a forma física e o desempenho. Segundo Aaker,

... outra conclusão, a de que a Nike representava um laço emocional com o consumidor, implicava o fato de que a marca deveria ir além do produto, em direção à experiência de usá-lo nos esportes (em oposição ao uso na vida cotidiana) (AAKER, 2000, p. 187).

Suas ações foram baseadas em três ações: contratos com atletas (como Michael Jordan), a dedicação ao usar publicidade nacional para criar uma presença dominante e o desenvolvimento de lojas Niketown. Enquanto o uso de atletas criava uma ligação entre a marca e os esportes (e destes com o consumidor), e a criação das lojas Niketown materializava o clima e a experiência de comprar uma marca desenvolvida para esportistas, o uso da propaganda respondia a velha dúvida de quanto importante ela poderia ser na construção de uma marca. Como citado por Aaker (2000), “foi pela publicidade na mídia nacional que a Nike realmente penetrou na mente dos consumidores, utilizando-se de meios de peso e da qualidade de execução” (AAKER, idem, p. 192).

A estratégia de uso da publicidade para construção da marca adotada tanto pela McDonald's quanto pela Nike são referendadas por Arnold quando cita que:

Gerenciamento de marca e publicidade costumam ser quase sinônimos. Em mercados de produtos de alto giro, existe uma suposição não dita: Produto + publicidade = Marca
[...] Promoções, e publicidade em particular, é ainda a atividade crítica na vida da maior parte dos gerentes de marca (ARNOLD, 1993, p. 158).

Arnold (1993) chama a atenção para a queda de investimento na área de publicidade, devido à transferência de investimento para novas ferramentas de promoção, como marketing direto, promoções de vendas, merchandising e o desenvolvimento da internet. Mas ele próprio vem em defesa da publicidade ao citar várias razões para o predomínio da publicidade nas verbas direcionadas ao desenvolvimento de marcas:

Somente a publicidade pode atingir economicamente o vasto número de consumidores envolvidos; somente agências de publicidade têm pessoas com expertise verdadeiro em marketing e gerenciamento de marca; e os métodos alternativos de promoção parecem pobremente concebidos e pesquisados quando comparados com o jeito profissional como a publicidade é gerenciada (ARNOLD, idem, p. 159).

Schultz e Barnes reforçam essa opinião ao dizerem que

... a propaganda de mídia de massa é um dos meios mais efetivos de transmitir mensagens de marca a grandes audiências de forma bastante razoável. [...] deve ser encarada como a técnica mais adequada de comunicação de marketing, no que se refere a criar e melhorar a imagem global da marca e seu posicionamento no mercado (SCHULTZ E BARNES, 2001, p. 207/208).

Ainda conforme os autores, a propaganda ajuda a manter a clientela fiel à marca. O que significaria maiores lucros, pois os fiéis são citados como aqueles que aceitam pagar preços mais elevados pela marca. A publicidade ainda seria responsável por manter os custos de retenção dos clientes num patamar menor do que os das promoções de vendas, trazer novos consumidores para a categoria do produto e facilitar a escolha pela marca, pois o consumidor, ao buscar opções, se limitaria às marcas anunciadas. Por fim, as marcas anunciadas aumentariam o poder do fabricante perante o varejista, já que permitem margens de lucros maiores.

Jones (1999), analisando o Painel de Residências, realizado pela A.C.Nielsen Company entre 1991 e 1992, chegou a diversas conclusões que reafirmam a importância da publicidade para os resultados das marcas anunciadas versus as não anunciadas. Das 142 marcas avaliadas, 80 foram anunciadas no período, versus 62

que não. Entre suas descobertas, ele viu que a diferença do percentual de marcas em crescimento entre as anunciadas e as não anunciadas não era muito diferentes.

Porém, os resultados numéricos obtidos pelas marcas anunciadas superavam em muito os das não anunciadas. A participação média das anunciadas era 50 por cento maior do que as não anunciadas, num salto de 4,8% para 7,1% de participação. Como lembra Jones (1999), as marcas com maior participação de mercado geralmente tendem a ser menos voláteis e mais lucrativas, devido às economias de escala de vários tipos.

Jones (1999) também descobriu que a penetração das marcas anunciadas nos lares americanos era maior, numa diferença de 17,2% para 10,1% para as não anunciadas (41% menos penetração).

Com relação ao preço, as marcas anunciadas eram vendidas 6 por cento acima da média da categoria, enquanto que as não anunciadas tinham preço 7 por cento abaixo da média. Segundo Jones (1999), os preços das não anunciadas são geralmente mais baixos, pois, além de provavelmente possuírem uma qualidade inferior às anunciadas, elas necessitam realizar promoções de preço para compensar a falta de propaganda.

Como último ponto, Jones (1999) compara o crescimento de vendas entre as marcas. Aquelas que se utilizaram da ferramenta propaganda cresceram 23 por cento, contra um crescimento de 19 por cento das não anunciadas. Como conclusão, podemos dizer que as marcas que anunciam, vendem por preços maiores, são mais lucrativas e crescem mais do que aquelas que não se utilizam da publicidade (JONES, 1999, p. 51-55).

3 A FIAT AUTOMÓVEIS

3.1 A História da Fiat no Brasil e no mundo

3.1.1 A Fiat no mundo

Em 11 de julho de 1899 era formada a Fabbrica Italiana di Automobili Torino. Criada para produzir as primeiras carruagens sem cavalos na Itália, ela era uma das centenas de empresas que surgiram na virada do século para produzir a novidade que Carl Benz havia inventado em 1887. O primeiro modelo lançado chama-se Fiat 3 ½ HP. Entre seus sócios figurava Giovanni Agnelli, que viria a assumir a presidência em 1920. Como cita o Expresso Fiat, Agnelli “transferiu à Fiat o seu estilo de sempre observar o que acontecia no mundo, propor inovações e antecipar-se ao futuro” (EXPRESSO FIAT, 1999, p. 20).

Durante o seu período, a Fiat se desenvolve, passando de uma das produtoras de automóveis na Itália para a maior fábrica italiana e uma das principais indústrias do mundo automobilístico.

É no seu mandato que a Fiat lança seu primeiro carro produzido em série, o 509, no ano de 1925, bem como o Fiat 500, em 1936, na época o menor carro produzido em série no mundo. Seu sucesso foi imediato. Nos 20 anos de produção, foram produzidas mais de 500 mil unidades do Topolino. Como afirma Nottoli (1994), o Fiat 500 surgia “para consagrar a identificação da marca com modelos econômicos e populares” (NOTTOLI, 1994, p. 28).

O Topolino abre uma série de carros que começam a criar a imagem de marca desenvolvida pela empresa nos seus primeiros 100 anos de existência. Conforme é relatado,

Fiat representou historicamente a possibilidade de acesso ao automóvel aos vários segmentos de mercado, apresentando desde os primeiros anos uma vocação ‘generalista’, reconfirmada até os nossos dias. [...] O 500 Topolino e, posteriormente, modelos como o 600 e o sedã 1.100 representaram não somente a possibilidade de acesso à motorização a um estrato de população sempre mais ampla, mas a oferta de um contravalor (relação

custo/benefício) interessante conseguido como resultado de um processo tecnológico utilizado para a produção de tais modelos (LIBRO DELLA MARCA, 1994, 1.1)

Após a Segunda Grande Guerra, e com a morte de Agnelli, assume a presidência Vitoria Valeta. Reconhecido como o responsável pela internacionalização da Fiat, é no seu período que a Fiat passa a exportar para toda a Europa. Sua grande aposta foi na linha de carros pequenos e médios, o que fez com que os modelos da Fiat passassem a ser reconhecidos pelo alto nível de economia e facilidade de manutenção.

Em 1966, assume a presidência o neto do fundador, também chamado Giovanni Agnelli. Durante sua gestão - 1966 a 1996 -, o grupo Fiat passa por uma transformação, deixando de ser somente fabricante de automóveis para se transformar num grupo de empresas, atuando em diversas áreas, desde seguros e financiamentos, até caminhões e tratores. Ele traz para a linha de automóveis uma característica cada vez maior de inovação tecnológica, como a adoção da tração dianteira com motor transversal no modelo 127, em 1971, exemplifica. Essa solução permitiria a reserva de 80% da área total do automóvel para os ocupantes e a bagagem, razão pela qual se explicaria o sucesso desse modelo.

Em 1983 é lançado o modelo Uno. Projetado para substituir o 127, ele tinha como missão “apresentar uma nova Fiat, não mais configurada como empresa doméstica, atrelada à boa ou à má sorte da economia italiana, mas como produtora de porte internacional, em condições de enfrentar concorrentes de outros países” (NOTTOLI, idem, p. 49). Ao Uno, seguiu-se o lançamento do Tempra, em 1990, e do Punto, em 1993. Este último modelo é, inclusive, citado no Livro da Marca como sinal concreto da internacionalização perseguida pela marca (LIBRO DELLA MARCA, 1994, 1.1)

Entre 1996 e 1998, o engenheiro Cesare Romiti assume, após a aposentadoria por idade de Agnelli. Romiti dá início ao programa de globalização da empresa.

Após a aposentadoria de Romiti, Paolo Fresco assume com a missão de continuar essa globalização. Segundo suas palavras, “do ponto de vista produtivo, uma empresa deve não somente vender suas atividades primárias, mas disponibilizá-la no mercado com uma série de serviços” (ESPRESSO FIAT, 1999, p. 24).

Atualmente a Fiat atua em mais de 70 países, com predominância nos mercados europeu e países emergentes.

QUADRO 1: Principais eventos da Fiat Mundial

Ano	Evento
1899	Fundação da Fabbrica Italiana di Automobili Torino
1899	Lançamento do primeiro carro, o Fiat 3 1/2 HP
1925	Lançamento do Fiat 509, primeiro utilitário produzido em série
1932	Lançamento do Fiat Balilla, primeiro carro pequeno da marca
1936	Lançamento do Fiat 500 Topolino, carro que revolucionou a marca
1946	Vitorio Valeta assume a presidência
1966	Giovanni Agnelli assume a presidência
1971	Lançamento do Fiat 127, primeiro carro com tração dianteira. Gerou o 147 brasileiro.
1983	Lançamento do Fiat Uno
1990	Lançamento do Fiat Tempra
1993	Lançamento do Fiat Punto
1995	Lançamento dos Fiat Brava e Fiat Bravo
1996	Cesare Romiti assume a presidência
1996	Lançamento do Fiat Marea
1998	Paolo Fresco assume a presidência
1998	Lançamento do Fiat Multipla
1999	Centenário da Fiat

Fonte: EXPRESSO FIAT. Edição de ouro Especial 100 anos, 1999.

3.1.2 A Fiat no Brasil

A Fiat começou a estar presente no Brasil desde o início do século. Já em 1904, rodavam os dois primeiros veículos importados da marca, pertencentes aos senhores Ermelindo Matarazzo e o conde Sílvio Álvares Penteado. Nos anos 30, a família Matarazzo foi nomeada representante da marca no Brasil. Com o passar dos anos e com a proibição da importação de veículos no Brasil, novos modelos deixaram de ser importados.

Em 1973, foi assinado entre o presidente da Fiat mundial Giovanni Agnelli, e o governador do estado, Rondon Pacheco, o Acordo de Comunhão de Interesses, que seria responsável pela instalação de uma fábrica na cidade de Betim, em Minas Gerais. Em 9 de julho de 1976, saía da linha de produção o primeiro veículo Fiat brasileiro, o Fiat 147.

Já na inauguração, a empresa apresentava ao então presidente Ernesto Geisel o primeiro protótipo do 147 com motor a álcool. Sua intenção era marcar sua vinda como a chegada da mais avançada montadora do Brasil. Como assinalado pelo Expresso Fiat,

Seguindo sua filosofia de evoluir sempre e andar na frente, a Fiat provou que não era apenas mais uma montadora a se instalar no país, e que desde o início tinha vindo para revolucionar. Foi a primeira a lançar o carro a álcool, a pick-up derivada do automóvel, o motor 16v, o motor turbo, o carro popular, o câmbio de seis marchas e muitas outras inovações e ousadias que fazem da marca um sucesso mundial (EXPRESSO FIAT, 1999, p. 110)

Em 1978, a Fiat lança a primeira pick-up derivada de automóvel de série do mundo, a 147 pick-up. Em 1979 é a vez do motor a álcool entrar em produção, o primeiro do mundo, seguido de uma station wagon, de um comercial leve, em 1980, e de um sedan, o Oggi, em 1983.

A partir de 1984, a Fiat passa a comercializar sua segunda linha de automóveis no Brasil, a família. Seus derivados chegam ao mercado em 1985 (Sedan – Prêmio) e 1986 (station wagon – Elba). Em 1988 chegam os comerciais leves derivados do Uno: os novos pick-up e Fiorino.

Em 1990, a Fiat lançaria o que seria o grande responsável pelo seu crescimento no Brasil: O Uno Mille. Ele foi o primeiro carro brasileiro com um motor de 1.000 cilindradas a ser lançado aproveitando-se de mudanças nas leis brasileiras, que diminuía o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e criavam uma nova categoria, que viria a ser conhecida como a de “carros populares”. Até aquela data, carros com cilindrada entre 800 e 1000 cm³, pagavam IPI de 40%, maior, portanto do que os carros da faixa de 1000 e 2000 cm³, que era de 37%. Conforme relata Nottoli,

À luz da política progressiva de impostos que o governo defendia, e que implicava em fazer os mais ricos pagarem mais do que os mais pobres – a distorção era gritante. Depois de estudar atentamente o assunto, o Ministério da Economia decidiu criar uma nova escala de IPI, que reduzia de 40% para 20% a alíquota dos carros com até 1000 cm³ de cilindrada. (NOTTOLI, idem, p. 78).

A versão Mille transforma o Uno no líder de mercado no começo de 1990 e permite à Fiat saltar de 15,2% para 20,1% de participação de mercado entre 1990 e 1991, ultrapassando a sua concorrente Ford e tornando-se a terceira maior montadora nacional.

Em 1991, o primeiro modelo de luxo da Fiat chega ao mercado, o Tempra. Com ele, a empresa inova ao lançar, em 1993, o primeiro motor com 4 válvulas por cilindro, o primeiro 16 válvulas do mercado.

Em janeiro de 1993, o presidente Itamar Franco, no meio de uma recessão econômica, fez um apelo às montadoras nacionais para que elas lançassem carros “verdadeiramente populares”, como forma de gerar empregos. Naquela ocasião, Itamar prometeu à Volkswagen baixar os impostos se o Fusca voltasse a ser produzido. Por interferência da Fiat, o governo acrescentou aos carros com motores 1.6 refrigerados a ar, caso do Fusca e da Kombi, os com motores 1.0, refrigerados a água. Já em fevereiro, governo e Fiat assinaram um protocolo de intenções, onde a empresa comprometia-se a criar mil novos empregos diretos, para a produção de 5.000 Milles Eletronic populares, enquanto o governo federal comprometia-se a baixar a alíquota do IPI de 20% para 0,1%.

Esse novo patamar de imposto, junto com o lançamento do plano Real, faz retornar ao mercado brasileiro a figura do ágio, o sobre-preço que alguns produtos recebiam em suas transações. Surgido como resultado do plano Cruzado, implantado durante o governo do presidente José Sarney, pelo ministro Dilson Funaro, o ágio era uma forma dos comerciantes se aproveitarem do excesso de demanda, num mercado de preços congelados.

A Fiat lança, então, o Mille on Line. Esta foi uma forma de comercialização que permitiu à montadora, mais do que ganhar participação de mercado, melhorar sua imagem frente ao consumidor brasileiro. Como forma de legalizarem as transações, os concessionários vendiam os carros pelo preço de tabela para um “cliente fantasma”, que o revendia ao consumidor final interessado cobrando o sobre-preço que este aceitasse pagar. O processo só criava um intermediário “inexistente” para que a concessionária pudesse oferecer o carro por um preço acima da tabela.

A Fiat, então, passou a aceitar encomenda de seu modelo Uno Mille, diretamente e pelo preço de tabela, desde que o cliente aceitasse esperar a produção do veículo desejado. Essa prática, mesmo gerando descontentamento entre os revendedores da marca, que deixaram de obter um rendimento extra na venda do modelo, criou uma imagem positiva para a empresa.

Com a mudança das alíquotas de importação de automóveis, que caíram de 70% para 10%, a montadora passa a importar o seu modelo Tipo.

Em 1994, é a vez do lançamento dos primeiros carros com motores turbo de série, o Uno e o Tempra Turbos.

Resultado do programa Mille on Line e do sucesso do Tipo, que em janeiro de 1995, consegue se destacar e transformar-se no modelo mais vendido no país, a Fiat ultrapassa a General Motors, até então a segunda colocada no mercado, ao atingir 28,7% de participação em 1994 versus 22,4% que obtivera em 1993.

Ao completar 20 anos de Brasil, é lançada uma nova família de produtos, a 178. Seu primeiro produto, lançado em abril de 1996, é o Palio. Em 1997 é a vez da station wagon, a Palio Weekend, e do sedan, o Siena. Em 1998, chega a pick-up da família, a Strada. O Tipo, que viria a ser nacionalizado no final de 1995, torna-se, em 1996, o primeiro carro brasileiro com air-bag.

Em 1998 é a vez do Marea e da station wagon Marea Weekend chegarem ao mercado, trazendo como principal novidade um motor de 5 cilindros e 20 válvulas. Esses modelos passam a oferecer pela primeira vez num veículo nacional, em 1999, o air-bag lateral.

99 ainda viu outros três lançamentos da montadora. A pick-up Strada com Cabine Estendida, a primeira no mundo em seu segmento, a Palio Adventure, um veículo de nicho criado sobre a plataforma da Palio Weekend, e o Brava, um novo modelo no segmento médio e substituto do modelo Tipo. O Brava, em seu lançamento, tornou-se o primeiro carro nacional comercializado pela internet.

Em 2000, a Fiat inaugura duas novas fábricas. A primeira, de motores. Com ela, coloca no mercado uma nova família de motores, os Fire, que trazem pela primeira vez, para os veículos nacionais, a tecnologia Drive-by-Wire, um acelerador eletrônico que dispensa cabos. A segunda, de comerciais leves. Uma fábrica construída em parceria com a Iveco, empresa de caminhões do grupo Fiat, produz e lança o utilitário Ducato, primeiro em sua categoria a ser montado no Brasil.

Em setembro de 2000 é lançado o face-lift da família 178. Palio, Palio Weekend e Siena ganham novos desenhos e novos motores e permitem à Fiat assumir, em novembro e dezembro, a liderança de mercado, frente à Volkswagen.

A Palio Adventure e a pick-up Strada recebem novo desenho em 2001. Junto com os modelos já existentes, chega a Strada Adventure, buscando atrair compradores do nicho de aventureiros que fizeram o sucesso da Palio Adventure.

QUADRO 2: Principais eventos da Fiat Brasil

Ano	Evento
1904	Primeiros carros Fiat são importados no Brasil
1973	Assinado acordo entre Fiat mundial e governo de Minas Gerais
1976	Inauguração da Fiat brasileira
1976	Lançamento do primeiro veículo brasileiro, o Fiat 147
1978	Lançamento da Pick-up Fiat, primeira pick-up pequena de série do mundo
1979	Lançamento do primeiro veículo com motor a álcool brasileiro
1980	Lançamento dos Fiat Panorama e do Fiat Fiorino
1983	Lançamento do sedan Fiat Oggi
1984	Lançamento do Fiat Uno
1985	Lançamento do Fiat Prêmio
1986	Lançamento do Fiat Elba
1990	Lançamento do Fiat Mille, primeiro veículo com motor de 1000 cc. Brasileiro
1991	Lançamento do Fiat Tempra
1993	Lançamento do primeiro motor de 16 válvulas do Brasil
1993	Fiat começa a importar o Fiat Tipo para o Brasil
1994	Criação do Mille on Line
1994	Lançamento do Tempra Turbo e Uno Turbo, primeiros carros turbos brasileiros
1996	Lançamento do primeiro carro brasileiro com air-bag, o Fiat Tipo
1996	Lançamento do Fiat Palio, primeiro carro mundial da Fiat
1997	Lançamento dos Fiat Palio Weekend e Fiat Siena
1998	Lançamento do Fiat Marea
1998	Lançamento da Pick-up Fiat Strada
1999	Lançamento dos Fiat Brava e Fiat Strada Cabine Estendida
2000	Inauguração de duas novas fábricas no Brasil, de motores e de comerciais leves
2000	Lançamento dos motores Fire e do Fiat Ducato
2000	Lançamento da nova Família Palio (Palio, Palio We e Siena)
2001	Lançamento da nova Fiat Strada
2001	Fiat faz 25 anos de Brasil
2001	Lançamento da multivan Fiat Doblò

Fonte: FIAT AUTOMÓVEIS: 25 anos de Brasil, 2001

Em novembro, Fiat lança sua multivan Doblò, inaugurando o segmento entre as montadoras brasileiras. O ano termina com uma mudança significativa. Como cita Freitas,

O ano de 2001 vai ficar marcado para a Volkswagen como o mais difícil de sua história no Brasil. [...] O golpe mais forte, porém, foi a perda da liderança de mercado para a Fiat, após 42 anos. [...] A participação da Fiat ficou em 27,4%, enquanto a participação da Volks foi de 26,6% (FREITAS, 2002, p. 13).

3.2 A Marca Fiat no Brasil e no mundo

3.2.1 A Marca Fiat no mundo

Com o lançamento do hatch-back Punto, em 1993, a Fiat traçou como objetivo mudar a sua imagem junto ao consumidor europeu, principalmente o italiano. Em suas pesquisas, ela percebia que havia problemas de percepção de qualidade, inovação, personalidade da marca e do papel social da empresa. Apesar de seu esforço em criar o que foi chamado de “a nova Fiat”, precisava-se afinar ainda mais o posicionamento da marca (LIBRO DELLA MARCA, 1994, 6.1)

A descrição que o *Libro Della Marca* faz da marca sintetiza, de um modo, o porquê dos problemas que ela vinha enfrentando, ao dizer que:

... a marca Fiat tem produzido automóveis para um amplo público consumidor que quer dirigir de um modo fácil e prazeroso veículos compactos, com espaço bem habitável, com soluções de uso funcionais e custo de exercício contido (LIBRO DELLA MARCA, idem, 2.3).

Essa forma de se auto descrever, buscando uma imagem de marca prazerosa, mas de veículos compactos, abre mão dos segmentos ditos de luxo que transferem para seus construtores valores como tecnologia, qualidade e status. Se, na Itália, a Fiat poderia se permitir significar uma marca de entrada no mercado, pois tinha a marca Lancia para significar luxo e a Alfa Romeo para significar esportividade, no resto da Europa sua imagem sofria pela falta de um posicionamento mais elevado. A análise da pesquisa de imagem do segundo trimestre de 1994 mostra a imagem global da empresa com valores abaixo de seus concorrentes (STRATEGIA DI COMUNICAZIONE FIAT AUTO 1995-1997, 1995, p.120). Em 1999, percebia-se que, apesar de todas as melhorias feitas em seus produtos, somente na Itália, onde, devido aos grandes volumes de vendas, o consumidor podia perceber as mudanças, no resto da Europa, ela não havia efetivamente sentido melhoras (STRATEGIE DI COMUNICAZIONE FIAT AUTO 1999-2001, 1999, p. 140).

O posicionamento psicológico pretendido até o momento era da marca ser jovem, dinâmica, inovadora, italiana, amiga e para todos. Como tema geral Fiat deveria ser vizinha às pessoas e suas necessidades.

Em 1998, foi concluída a renovação da gama de produtos iniciada com o lançamento do Punto, em 1993. Nesse período, a “Nova Fiat” se preparou para refletir nos produtos esse novo posicionamento, lançando-se ao desafio de, através da comunicação, desenvolver uma personalidade de marca que expressasse a mesma paixão que seus produtos expressam. O objetivo era não simplesmente comunicar o reason why, ou seja, a razão pela qual comprar o produto, mas, mais do que isso, posicionar a marca e seus modelos de forma clara. Como posicionamento de marca, a Fiat deveria ser:

... um grupo de pessoas que são experts em carros, trabalhando com paixão para fazer carros, que são especiais, seguros, práticos, essenciais e brilhantes, para pessoas que não são banais (FIAT AUTO COMMUNICATION STRATEGY, 1998, p. 163).

3.2.1.1 Tendências do consumidor e do automóvel

Em 1999, a agência D’Arcy, Masius, Benton & Bowles (D’Arcy), de Milão, foi incumbida de desenvolver uma essência da marca Fiat que pudesse nortear todo o trabalho da comunicação da Fiat na Europa e no mundo. Foi gerado, então, um trabalho intitulado “Creating a leadership Brand Vision for Fiat”, que passou a ser adotado como oficial pelas agências de publicidade da Fiat na Europa.

O documento elaborado pela D’Arcy (1999) parte de uma análise do consumidor atual e sua relação com o automóvel. De acordo com ele, o consumidor tem se tornado cada vez mais consciente do que precisa, busca satisfação em suas ações e procura se divertir em tudo o que faz. O seu mundo, aqui entendido como tudo aquilo que ele procura ter em sua volta, é construído para satisfazê-lo, tendo suas características, seja em termos de estilo de vida, valores ou necessidades. Essa disponibilidade de um mundo personalizado para o consumidor é ofertada pelo crescimento da tecnologia, que permite custos factíveis para esta personalização.

Porém, é essa mesma tecnologia que permite uma “commoditização” dos produtos. A tecnologia permite que cada vez mais os produtos se aparentem, seja pela velocidade com que se pode copiar um produto de sucesso, seja porque todos os produtores têm acesso a essa tecnologia, seja porque ela permite uma homogeneização em termos de qualidade. É essa “commoditização” que faria com

que a percepção da marca estivesse cada vez mais aumentando sua importância na diferenciação dos produtos.

Por sua vez, o uso do automóvel vem mudando com o passar da história. Com o crescimento das cidades e do trânsito, as pessoas têm ficado mais tempo em seus carros. O que, num certo momento, era ofertado como opcional, como segurança, conforto ou funcionalidade, tem se tornado item obrigatório no produto. E o que limita as utilizações e ações que uma pessoa pode fazer em seu automóvel é somente o espaço físico.

Como resultado desse novo consumidor e do aumento do tempo que ele despende em seu automóvel, os veículos das montadoras deveriam passar a oferecer uma experiência no lugar de simplesmente transporte. A preocupação com a forma seria então transferida do exterior para o interior, pois o tempo despendido dentro de um automóvel deveria ser visto não como perdido, mas como produtivo e prazeroso. Essa transformação levaria o cliente a procurar funcionalidade em seus carros e não utilidade, flexibilidade no lugar de conformidade. E a destacar os valores emocionais por cima dos valores racionais. É essa tendência que estaria levando a marca a se tornar mais importante (CREATING A LEADERSHIP BRAND VISION FOR FIAT, 1999)

3.2.1.2 O novo público alvo da Fiat

Com esse novo perfil de consumidor, foi escolhido como novo público alvo da marca Fiat aquela porção de clientes que a D'Arcy (1999) denominou Aspirantes Confiantes. Este segmento seria constituído de pessoas que, independente de classe social, lideram as tendências do mercado, àquelas que buscam a liberdade de ação, a diversidade e o prazer no que fazem. Seriam pessoas interessadas em crescer e se desenvolver emocionalmente, interessadas em se descobrir e se expressar diferentemente de seus pares. Seriam mais preocupadas com o conteúdo do que fazem e têm do que com símbolos de status.

Como estilo de vida, seriam pessoas que gostam da novidade e aceitam o risco que advém dela. Procuram fazer mais em tudo o que fazem, têm preocupações

sociais, ao qual dedicam parte de seu tempo, despendem seu tempo de lazer com a família e amigos.

Como consumidores, eles, ao buscar consumir produtos que melhorem a qualidade de vida, não estariam dispostos a abrir mão de suas personalidades para comprar algo. Tecnologia, na sua visão, seria importante enquanto utilidade e nunca por si própria. (CREATING A LEADERSHIP BRAND VISION FOR FIAT, 1999)

Independentemente da existência ou não desse perfil de consumidores, a escolha do mesmo parece ser resultado da própria imagem da Fiat na Europa nos anos 90. Na medida em que um veículo é um dos principais símbolos de status que uma pessoa pode possuir, a solução para uma marca que não represente esse status estaria em buscar os clientes que não tivessem essa aspiração no momento da compra. Esse público poderia ser encontrado ou entre aqueles que não dão valor a símbolos externos ou entre aqueles que criam os símbolos. A solução da agência parece buscar este segundo público.

Ainda segundo o trabalho da D'Arcy (1999), o público alvo pretendido teria uma relação com o automóvel onde ele seria um facilitador da existência. Dessa forma, o carro deveria ser desenvolvido para fazer parte do dia-a-dia de seus proprietários, que o compartilhariam com as pessoas de quem gostassem. Seriam pessoas que dariam valor ao tempo despendido no automóvel, buscando sensações e experiências mais do que economia. Não abririam mão de confiabilidade e segurança. Para esse perfil de consumidores, a essência da marca Fiat deveria falar.

3.2.1.3 A visão e a essência da marca internacional

O documento elaborado pela D'Arcy (1999) enumera as forças e fraquezas da companhia Fiat. Como forças cita uma visão de futuro, conhecimento tecnológico e grande potencial humano. Como fraquezas uma identidade de marca fraca e pouco distinta, desorientação interna e conflito entre o planejamento e as ações tomadas. A essência da marca deveria ser capaz de trazer consistência e harmonia aos

produtos e serviços, reforçando a imagem da marca e sua expressão de estilo de vida (CREATING A LEADERSHIP BRAND VISION FOR FIAT, 1999).

Como visão da marca, foi definido que a Fiat deveria ser:

... uma marca de carros inventiva, acessível, confiável e esperta que criasse com entusiasmo e consistentemente soluções criativas para uma melhor qualidade da vida diária (CREATING A LEADERSHIP BRAND VISION FOR FIAT, 1999).

Os valores essenciais da marca foram definidos em uma frase e quatro palavras. A frase “Life in Primary colours” (Vida nas Cores Primárias) e as palavras “Fácil”, “Divertido”, “Espirituoso” e “Inovador” seriam a essência da marca a ser transmitida pelas ações publicitárias da empresa.

A cada uma das palavras foram agregados adjetivos para facilitar o trabalho daqueles que viessem a trabalhar com a marca Fiat. “Fácil” foi definido como direto, informal e funcional. “Divertido”, como vibrante, otimista e engajado. “Espirituoso” seria definido pelos adjetivos autoconfiança, confiável e livre de obrigações. “Inovador” seria mente aberta, criativo e flexível. Esses adjetivos, mais a frase “Vida em Cores Primárias”, que significaria uma vida voltada para os valores mais essenciais da vida, dariam o tom da comunicação da Fiat a partir daquele momento.

3.2.2 A Marca Fiat no Brasil

A agência de publicidade Leo Burnett (1997), que atende a conta Fiat no Brasil desde 1995, classifica a história da empresa no país em duas fases: De 1976 até 1992, a fase Fiat 147, e de 1992 em diante, o Renascimento da Fiat. Na primeira fase, fatores de todo o mercado, como a obsolescência tecnológica, o alto custo dos automóveis (mais caros que os do primeiro mundo) e uma sensação pelo cliente de desrespeito e exploração, se unem aos da própria montadora, como direcionamento para o mercado dos carros pequenos e econômicos, percebidos como de baixa qualidade, e uma percepção de não pertencer ao clube das três grandes (Volkswagen, Chevrolet e Ford). A partir de 1992, com a diminuição no Imposto de Importação, o mercado abriu-se e a Fiat aproveitou as oportunidades advindas dessa mudança para trazer ao Brasil o primeiro carro importado acessível do mercado, o Tipo. Unido a isso, o Mille transformava-se no sonho popular, tomando

da Volkswagen uma imagem antes pertencida ao Fusca. Todas essas mudanças refletem na queda da rejeição à marca Fiat, de 30% em 1989 para 16% em 1997, enquanto as três grandes flutuaram sempre em patamares mais baixos, entre 3 e 6%. A opinião geral a respeito da imagem Fiat subiu de 53%, em 1992, para 61% em 1997, colocando-a pela primeira vez no nível da Ford (59%), mas ainda abaixo da GM e Volks (75% e 76%, respectivamente). O aumento da rejeição da Fiat entre 1995 e 1996, quando, após ter chegado ao patamar de 11%, regrediu a valores de 15%, reflete a fragilidade da conquista, resultado dos percalços vividos pelo modelo Tipo que apresentou problemas de suspensão, barulhos e incêndios, após ter trazido a glória em vendas à Fiat (FIAT IMAGE REVIEW, 1997) .

Com o lançamento do Fiat Palio, em abril de 1996, a montadora começa uma nova fase em sua publicidade, pois passa a ter produto para falar e mostrar. De acordo com a agência Leo Burnett (1998), o lançamento do modelo marcou uma nova etapa tanto para a Fiat como para o mercado automobilístico brasileiro, seja por ser o primeiro carro mundial produzido e lançado no Brasil, seja porque marcou o início da renovação dos modelos da Fiat local, seja porque era o primeiro carro compacto verdadeiramente moderno. Isso, além de contar com itens até aquele momento exclusivos de modelos top de linha ou importados (FIAT AUTOMÓVEIS ACCOUNT REVIEW, 1998).

Em maio de 1996, Moreno aprovou junto à diretoria o primeiro posicionamento de marca após o lançamento do novo modelo. Nele eram apontados os pontos fortes da marca, identificados pela pesquisa *New Car Buyer* de 1995: Dinamismo, Inovação, Respeito ao Consumidor e Agilidade em atender as necessidades do consumidor (vitalidade). Porém, como pontos fracos indicava a economia de exercício – manutenção cara e freqüente, qualidade do serviço da assistência técnica -, desempenho, confiabilidade e reputação do fabricante. Como vetores para construção de uma marca forte, o posicionamento apontava o produto (valor objetivo) e o cliente (valor subjetivo/emocional). O mix entre eles seria o responsável pelo reforço dos pontos positivos e do abrandamento dos pontos negativos. Os valores objetivos a serem trabalhados seriam: capacidade inovativa, confiabilidade, robustez, segurança, design, economia de consumo e de exercício, conforto e qualidade. Os subjetivos seriam: italianidade, vitalidade, estilo, arrojo, respeito ao consumidor, criatividade, dinamismo e inteligência. Um equilíbrio entre esses valores

em cada um dos modelos Fiat deveria ser o responsável pela mudança na percepção da marca (ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO 1996, 1996).

Em 1997, a Fiat brasileira, junto à agência Leo Burnett, realiza um trabalho de desenvolvimento da essência da marca no Brasil. Esta é, então, utilizada no planejamento da estratégia de comunicação para o ano de 1998.

Seria ela: Fiat - Inovação, vitalidade e beleza voltados para o homem e sua felicidade, hoje e amanhã (MORENO, 1997, p. 15).

A Estratégia de Comunicação 1998 descreve em detalhes o que se espera que cada uma das palavras signifique em relação à marca Fiat. Por inovação, entende-se a preocupação da montadora em estar trazendo, para o Brasil, as mais atuais inovações do meio automobilístico, seja em produto ou em serviços. Porém, é a vitalidade que descreve sua principal característica de se aproveitar das oportunidades de mercado antes de suas concorrentes. Cada modelo Fiat é descrito como desenhado para dar prazer estético ao proprietário a cada encontro. Esse seria o conceito de beleza.

Por “voltados para o homem e sua felicidade”, a Fiat entende que a empresa é totalmente direcionada a atender as necessidades de seus consumidores, buscando soluções para seus problemas, de forma a gerar sua felicidade. Por fim, o “hoje e amanhã” demonstra a preocupação da Fiat com a venda de seus produtos e a manutenção dos mesmos. Aponta ainda a visão da empresa em ser provedora de solução a longo prazo (MORENO, idem, p. 17-19).

Essa essência da marca já apresenta muito dos elementos que serão descritos na essência mundial, gerada em 1999. Porém, é importante notar a preocupação da filial brasileira em destacar suas características de inovação e agilidade.

No final de 1998, ao se desenhar a estratégia de comunicação para 1999, foi acrescentado, à essência já existente, um posicionamento desejado para a marca: Fiat – One Step Ahead (MORENO, 1998, p. 11).

Traduzido, One Step Ahead (um passo à frente) reforçaria exatamente o conceito vitalidade, a agilidade da Fiat em chegar às soluções inovadoras antes de seus concorrentes.

3.2.2.1 A visão e a essência internacional da marca no Brasil

Em 2000, após receber a visão e a essência desenvolvidas pela Fiat Auto, a montadora brasileira resolveu fazer um seminário, junto à agência de publicidade Leo Burnett, para revalidá-las, considerando-se a realidade nacional.

Chamado de “Sessão de Revalidação de Life in Primary Colors”, ele reuniu funcionários dos vários setores responsáveis pela comunicação aos diversos stakeholders da marca no país - Publicidade, Comunicação Social (relacionamento com a imprensa), Comunicação Interna (comunicação para funcionários), Comunicação Institucional (relacionamento com a comunidade e autoridades), - além de contar com funcionários dos departamentos de marketing e produto, que ajudariam no programa, com suas visões específicas. Por parte da agência, participaram representantes de todos os departamentos da empresa – planejamento, atendimento, criação e mídia. O trabalho foi conduzido pela agência coligada à Leo Burnett, a “the lab”, especializada em planejamento de marcas.

A visão da marca, no original em inglês, “an accessible, trustworthy, smart, inventive car brand with enthusiasm for consistently delivering creative solutions for a better quality of everyday life”, foi traduzida pela the lab, para a discussão inicial no seminário, como “Uma marca automobilística acessível, credível, dinâmica e inteligente, capaz de propor - com entusiasmo - soluções funcionais e criativas para uma melhor qualidade de vida de todos os dias.”

Durante a discussão, vários conceitos referentes à imagem da marca Fiat no Brasil foram levantados pelo grupo de trabalho. Eles foram ligados às diversas palavras da visão italiana. À palavra acessível, conceitos como ‘relacionamento com o cliente’, ‘custo de manutenção baixo’ e ‘preço barato/ter sempre o menor preço’ foram relacionados. Credível foi ligada aos conceitos ‘qualidade/durabilidade’, ‘segurança’ e ‘imagem positiva’. Foi ainda retraduzida, por consenso, para confiável. Por inteligente, consideraram-se os conceitos ‘liderança’, ‘tecnologia’ e ‘aproveitar as oportunidades’

Entusiasmo refletiria as características da Fiat em ser ‘ousada’, ‘alegre’ e ‘irresponsável’. Soluções funcionais e criativas seriam a ‘constância’, as ‘inovações

contínuas' e o 'compromisso' com as soluções automobilísticas apresentadas (SESSÃO DE REVALIDAÇÃO DE LIFE IN PRIMARY COLORS, 2000).

Com isso, uma nova redação foi feita da visão da Fiat: “Uma marca de automóveis acessível, confiável, perspicaz e criativa, motivada a buscar a cada dia, soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida de todos os dias.”

Como alguns dos conceitos apontados e ligados à visão eram, na percepção do grupo, aspiracionais e, outros, negativos, foram definidas áreas prioritárias para a implementação da visão. Em termos de comunicação, o reforço da imagem de qualidade, de durabilidade, de baixo custo de manutenção e melhor preço de aquisição, de marca tradicional (100 anos no mundo e 25 anos no Brasil), de tecnologia e segurança deveriam ser trabalhados para melhorar a percepção de marca confiável. Para o reforço do conceito de inovação e criatividade, o pioneirismo, a ousadia, a agressividade, a inovação contínua, o aproveitamento das oportunidades do dia a dia deveriam ser destacados. Esses dois conceitos, inovação e confiabilidade, deveriam ser a mola mestra da marca no Brasil.

O grupo percebia que confiabilidade era a menos ligada à marca no Brasil, mas via na alavancagem dos outros conceitos a forma de neutralizar os problemas de confiabilidade.

A essência internacional, Life in Primary Colors, recebeu tradução do the lab como “Energia Pura e Simples”, utilizando-se, como base, a versão italiana, “Energia pura e semplice”. Ela foi rejeitada pelo grupo, que preferiu manter, mesmo no Brasil, a versão em inglês, pois “... uma vez entendido que ‘Life in Primary Colors’ significa viver a vida com intensidade, com toda a emoção, de maneira genuína, sem mistificação; que são as ‘cores da vida’ em sua forma mais pura, verdadeira e natural. Desta forma, ‘Energia Pura e Simples’ não parece capaz de captar em riqueza e intensidade a emoção e diversidades contidas em ‘Life in Primary Colors’ (SESSÃO DE REVALIDAÇÃO DE LIFE IN PRIMARY COLORS, 2000, p. 4).

Numa personificação de como seria uma pessoa que vivesse de acordo com a essência da marca, foram apontados alguns pontos positivos e negativos de sua personalidade. Como positivos, essa pessoa seria:

- simples
- fácil
- versátil

- alegre
- relaxada
- inteligente
- irreverente
- divertida
- vibrante, entre outros.

Como negativos, seria:

- limitada
- superficial
- incompleta
- irresponsável
- pretensiosa
- egocêntrica e inconstante.

Seria para esse perfil que a comunicação da montadora deveria se dirigir.

As quatro palavras criadas para dar suporte à essência foram traduzidas para o português como:

- “simplicidade”,
- “vitalidade/alegria”,
- “temperamento/ personalidade”
- “inovador”.

À palavra simplicidade foram ligados os conceitos de valores autênticos, sem clichê, livre, solto para pensar, criança e cumplicidade. Vitalidade/alegria significariam a alegria voltada para a ação, e a vitalidade voltada para os valores da vida. O temperamento/personalidade seriam caracterizados pela transparência, pela confiabilidade, pela sensualidade, pela mulher autônoma e o pelo vencimento de obstáculos. Por inovador teríamos uma explosão de coisas, uma essência de inovação sem fim, uma pessoa antenada, vencedora. Madonna foi citada como ícone desse caráter inovador, como uma pessoa que cria tendências, se recicla, se reinventa.

Pode-se perceber que as definições para as palavras no Brasil foram mais genéricas e superficiais do que as definições feitas na Itália. Porém, a personificação feita no Brasil aproxima-se mais da essência internacional.

3.2.2.2 A propaganda da Fiat no contexto histórico

Entre os anos de 1993 e 2001, a Fiat realizou uma pesquisa periódica, chamada habitualmente de clínica de comunicação. Feita através de grupos de discussão, reuniu em cada uma de suas sessões uma média de 80 consumidores que houvessem comprado um carro zero quilômetro nos dois anos anteriores à pesquisa, das diversas marcas de automóvel, divididos em grupos de 8 pessoas. Essas discutiram suas impressões sobre o mercado automobilístico e a publicidade das montadoras presentes no Brasil.

Nela, percebe-se claramente uma interdependência entre a imagem da marca Fiat e a da sua publicidade. A partir de 1992, na fase chamada de Renascimento da Fiat pela agência Leo Burnett, o cliente brasileiro - que ficou mais exigente com os carros nacionais em virtude da abertura das importações, mostra claramente uma visão positiva por uma empresa que estaria demonstrando agilidade e arrojo. De acordo com a Clínica de Comunicação de 1994, “o dinamismo mercadológico da marca é percebido na sua comunicação” (ALDRIGHI, 1994, p. 45).

Se, em 1993, os clientes percebiam a intenção de criar um ambiente vibrante e descontraído, independente do modelo anunciando, em 2001 percebe-se que a propaganda voltou-se para cada um dos segmentos de mercado, mas continuando com seu espírito jovem, feminino e popular.

Até 1996, antes do lançamento da família 178 e da renovação da sua frota, era preocupação da publicidade transmitir uma imagem da marca Fiat como um todo e não de cada modelo. A percepção do apelo nacionalista, da direção publicitária para uma linguagem de videoclipe e o uso de personalidades para aval da marca é uma constante na comunicação da montadora e só reforça a sensação de que o tratamento dado aos modelos é o mesmo, independente de se tratar um carro popular (Mille) ou top de linha (Tempra) (ALDRIGHI, 1995). Moreno, no seminário “1º Aba Branding”, organizado pela Associação Brasileira de Anunciantes, ressaltou que

... cada cliente é único. E que suas razões para comprar um carro são diferentes. Dessa forma, o que vimos [...], não contribuía para o proprietário de Tempra se sentir com mais status que o cliente do Mille (MORENO, 2001, p. 22).

Independente dessa característica, a publicidade no período conseguiu transmitir uma imagem de dinamismo, emoção, bom gosto e jovialidade, repetidamente citado nas pesquisas de 93 a 95. Ajudava muito a postura agressiva do marketing, com lançamentos de veículos ou propostas comerciais, como o Mille ELX, Tipo ou o Mille on Line.

Em 1995, surge a percepção clara de que a empresa utiliza-se dessa linguagem para valorizar sua imagem enquanto, deliberadamente, não enfrenta seus problemas de confiabilidade, qualidade, serviços e custo de manutenção. Essa sensação se reforça com a imagem gerada pelo Tipo. Um carro que, mesmo sendo elogiado pelo espaço interno, design, conforto e preço, teria problemas não muito comuns entre carros importados, como vibração dos vidros, problemas com amortecedores e suspensão e barulhos generalizados (ALDRIGHI, 1995).

Após o lançamento dos modelos da família 178, nos anos de 1996 e 1997, a imagem da marca prossegue positiva nos grupos, que relatam a modernidade e atratividade de seus produtos, bem como a agilidade e flexibilidade de vendas, como responsáveis pelo crescimento da montadora no Brasil. A impressão de que a Fiat seja uma marca que subverteu a relação tradicional de forças de mercado, a ponto de ameaçar a liderança da Volkswagen começa a surgir entre os pesquisados que citam que “Enquanto a Volks ficou dormindo, a Fiat foi oferecendo tudo que o mercado estava querendo” (ALDRIGHI, 1998, p. 49).

Mas é com o comercial de lançamento da Palio Weekend (ANEXO C) que a marca consegue criar uma nova linguagem para sua propaganda. De acordo com Aldrighi,

O público pesquisado parece enxergar hoje a comunicação da Fiat como uma natural extensão de sua vocação para vender e fazer marketing. Quase todos os grupos falam na propaganda da Fiat como uma propaganda simpática, capaz de cativar e envolver emocionalmente o consumidor, quebrando suas resistências racionais. [...] ‘Peixinhos’, da Palio Weekend, é seguramente o comercial mais famoso e apreciado da marca e, sem dúvida, o que mais influencia uma percepção de ‘estilo de comunicação’ da marca Fiat. (ALDRIGHI, 1998, p. 50-57).

Lupetti (2000), ao analisar a campanha dos peixinhos, sob a ótica do planejamento de comunicação, observa que o objetivo de comunicação deveria ser fixar a marca Palio Weekend a partir de seu lançamento e torná-la top of mind, no período de um ano. Para ela, ao se utilizar os peixinhos, que vinham receber a família e seu carro na praia, retratando desde a emoção da chegada até a tristeza

da partida, a montadora teria alcançado um resultado ‘fantástico’. Termina a sua avaliação afirmando que:

Há quem diga que um comercial ou anúncio só é bom se não se conseguir substituir a marca do produto ou da empresa pela do concorrente. Tente. Em muitas outras campanhas de automóvel você conseguirá. Nesse comercial dos ‘peixinhos’ do Fiat Weekend (sic), é impossível (Lupetti, 2000, p. 137/138).

Em 2000, Aldrighi ao analisar a percepção da comunicação da Fiat no período de 1998/1999, onde já se aplicava a primeira essência da marca criada no Brasil, volta a ressaltar a importância do comercial “Peixinhos” em criar uma linguagem própria para a empresa. Ela cita que:

Peixinhos, do Palio Weekend, ainda é o mais lembrado e apreciado comercial de automóvel. Quando novo, inaugurou um jeito suave e simpático de anunciar lançamentos automobilísticos, sem falsas e exageradas promessas. Valoriza naturalmente a beleza, a jovialidade e a versatilidade do modelo. Tornou-se inesquecível e emblemático do estilo de propaganda da Fiat (ALDRIGHI, 2000, p. 33).

Aldrighi retorna ao comercial Peixinhos, em 2001, quando 8 dos 9 grupos de discussão daquele ano citaram-no, espontaneamente, como exemplo do porquê ser a Fiat a montadora com o melhor marketing e a propaganda mais atraente.

Se na visão geral observa-se que a imagem da publicidade Fiat continuava a ser apontada como a mais atraente e como tendo um espírito jovem, feminino e popular, numa análise mais profunda nota-se uma mudança clara de direcionamento da mesma e seu impacto na percepção das pessoas.

Como citado na Sessão de Revalidação do Life in Primary Colors, aliado ao conceito inovação, já fortemente ligado à marca Fiat, confiabilidade, deveria ser a outra mola mestra da marca no Brasil. Como ressaltou Moreno, a

... propaganda precisava diferenciar Fiat, convencendo novos clientes de que ela era a melhor solução em automóvel. E mais do que isso, confortando aqueles que escolheram nossa marca da boa decisão que fizeram. Só que preconceito, que é de cunho eminentemente emocional, se combate com emoção (MORENO, 2001, p. 18/19).

Essa necessidade de combater o preconceito existente contra a marca, abrindo caminho para a construção de uma imagem de confiabilidade se expressa nas campanhas analisadas no período. Em todos os comerciais, os consumidores identificam a mensagem de mudança, mesmo confirmando a continuidade do estilo leve, descontraído, irreverente e jovial habitual. Percebem ainda que a “marca também mudou e que a má reputação que ainda lhe atribuem é preconceituosa, fora de época” (ALDRIGHI, 2001, p. 21).

Duas são as campanhas emblemáticas dessa mudança de postura: o lançamento do Novo Palio (ANEXOS D e E) e o institucional de 25 anos (ANEXO F). Na campanha do Novo Palio, cujo mote é “está na hora de rever seus conceitos”, o consumidor percebe a síntese da postura que a montadora vem assumindo há tempos, de desafiar o conservadorismo do mercado. Essa postura, inclusive, demonstra, além de uma Fiat mais segura e confiante, que a má reputação que ainda lhe atribuem é preconceituosa, fora de época. Como citado por um dos entrevistados, “é para atingir aquele tipo que ainda só quer VW e não confia em mais nada” (ALDRIGHI, idem, p. 22). No comercial ‘Mude’, o institucional que comemora os 25 anos de Fiat no Brasil, os consumidores percebem essa mensagem de mudança. Eles já a consideram associada à marca, de uma forma poética, surpreendendo-se positivamente com a ausência total de mensagens comerciais ou auto-elogios explícitos da montadora. Numa ligação entre as duas campanhas, um dos presentes afirma que “tem a mesma mensagem da propaganda do cara do restaurante... o mundo mudou e a gente precisa mudar de opinião sobre a Fiat” (ALDRIGHI, 2001, p. 38).

Como impressão geral sobre a comunicação da Fiat, Aldrighi (2001) chama a atenção para a percepção dos consumidores pesquisados sob dois aspectos: Primeiro, a empresa estaria comemorando seu sucesso, de uma forma alegre e festiva, pois estaria crescendo e ameaçando a liderança da VW. Segundo que, apesar do sucesso, ela continuaria batalhando e chamando a atenção para sua evolução, evitando a arrogância de quem está no topo ou perto dele. A montadora reconheceria, ainda, a sua reputação problemática, mas estaria sabendo “dar a volta por cima”

Diferentemente de 1995, quando a percepção de que a empresa não estaria enfrentando seus problemas de confiabilidade, qualidade, serviços e custo de manutenção, em 2001, ela se coloca em segundo lugar em atributos tais como boa rede de serviço, valor de mercado, motores modernos e facilidade de manutenção, demonstrando uma mudança de imagem no quesito confiabilidade.

4 CONFRONTO TEORIA X PRÁTICA

Os dois conceitos aqui abordados, “visão e essência de marca”, são peças fundamentais na construção da imagem da marca. Esta surge na mente do consumidor e é influenciada pelas suas experiências, sejam elas referentes ao uso ou não da marca, em análise. Cabe, então, ao responsável pelo desenvolvimento de uma marca deixar, o mais claro possível, a visão e a essência, de modo a evitar a ambigüidade na emissão de sinais para o consumidor.

4.1 Teorias de motivação – Escala de Maslow

Considerando-se a teoria da escala de Maslow, o automóvel seria um objeto que, ao substituir o próprio homem em sua necessidade fisiológica de deslocamento, cresceu em importância e hoje se situa entre a necessidade social e a fisiológica. Se não fosse assim, os automóveis hoje seriam simples equipamentos idênticos para transporte e não diferentes modelos voltados a diferentes usos. A publicidade da indústria se apodera bem desse caráter de símbolo de status e de aceitação e direciona sua comunicação para o desenvolvimento de uma imagem de sedução que a posse de um automóvel pode criar. Pode-se perceber essa preocupação na Fiat quando Moreno cita que “cada cliente é único. E que suas razões para comprar um carro são diferentes”.(MORENO, 2001, p. 22) Qualquer tentativa de se criar uma imagem de marca deve, obrigatoriamente, levar em conta esse ponto.

4.2 Produto e seu ciclo de vida

A avaliação do produto via o conceito total de produto, de Levitt (1985), apresenta pontos interessantes para o entendimento da imagem da Fiat. Percebe-se que, no conceito daquele autor, o produto genérico não seria nada mais do que o próprio

veículo, já que o serviço oferecido pela rede de concessionárias corresponderia ao produto esperado pelo cliente (figura 11). Poder comprar e manter o veículo é, para o consumidor, o mínimo esperado de qualquer marca de automóvel. Quando a Fiat oferece financiamento para a compra do automóvel, seguro, garantido pela própria montadora, acessórios para se equipar o mesmo e a possibilidade da compra por internet, passaria a trabalhar na esfera do produto aumentado. Uma nova tecnologia de motorização, a futura disponibilidade de se executar diagnóstico de problemas de funcionamento, via internet, ou a compra do pacote de deslocamento, que garanta ao consumidor um pacote de serviços, que nunca o deixe sem carro à disposição, são serviços não oferecidos atualmente, mas que fazem parte do produto potencial. Sob essa perspectiva, para que a imagem da marca Fiat seja de um empresa inovadora, o trabalho deve ser focado em como transformar o produto potencial em produto aumentado, antes da concorrência.

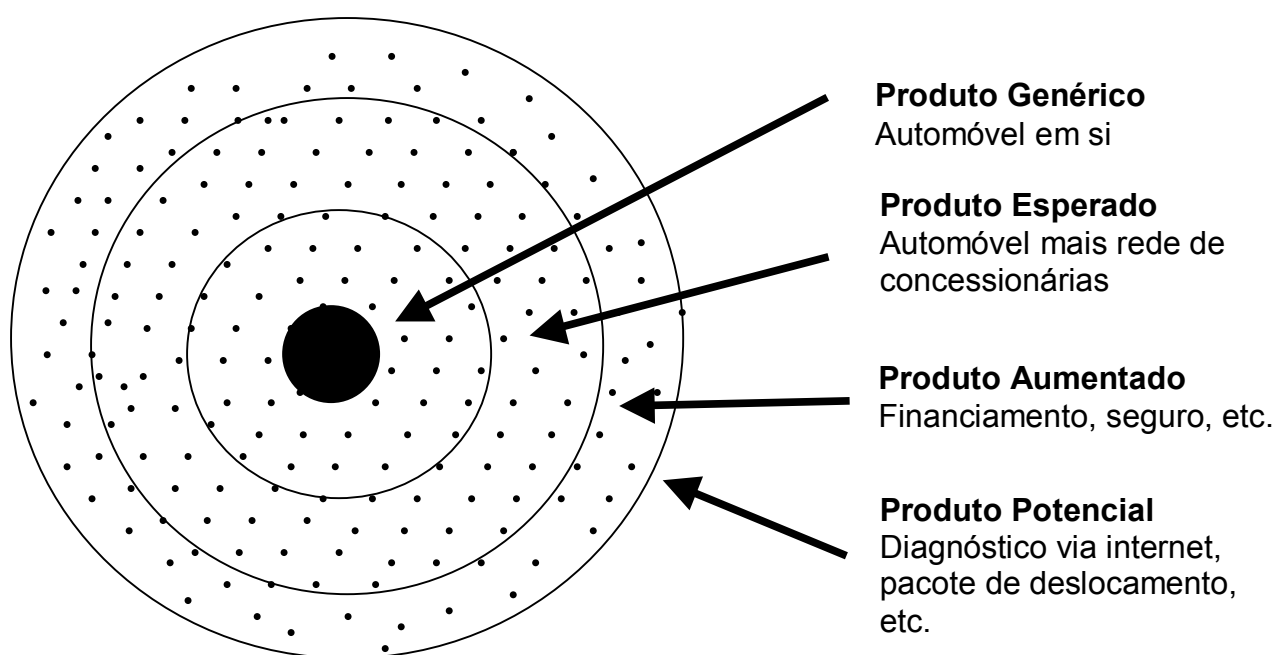


Figura 11: O conceito total de produto Fiat

Fonte: Elaborado pelo autor

Olhando-se pelo ângulo de Pine e Gilmore (1999), a Fiat estaria buscando, em sua publicidade, trabalhar o conceito de experiência na mente do consumidor. Seus comerciais já não mostrariam mais o produto ou o serviço como herói da estória. A experiência que eles proporcionam seria, atualmente, o mote da comunicação da marca. Essa entrada no período de experimentação seria ainda pouco perceptível na relação do cliente com o ponto de vendas ou com o produto. Porém, o tom de comunicação já estaria diferenciando a empresa de seus concorrentes ao procurar, nas campanhas, retratar o dia a dia e o relacionamento carro/proprietário. É a experiência o que conta para a comunicação e não as capacidades técnicas do produto. Conforme Moreno, a intenção é que “... a Fiat não seja só uma marca de carro, mas que esteja presente na vida das pessoas. Estamos onde as pessoas menos esperam que a Fiat esteja” (CAROLINA, 2002, p.6).

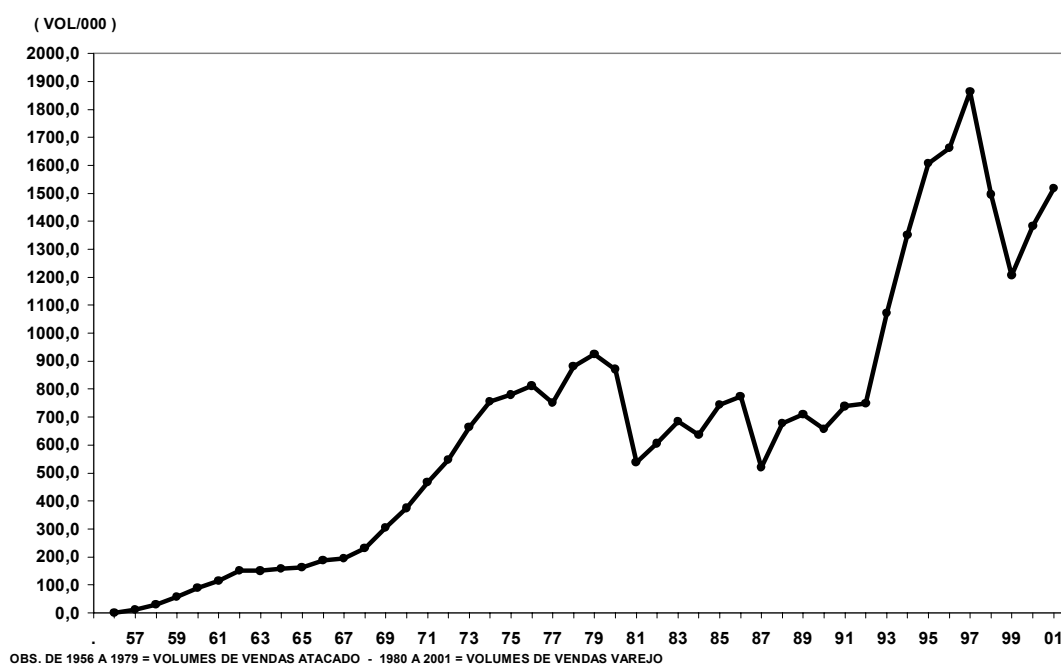


Gráfico 2: Evolução das vendas de veículos no Brasil 1956/2001

Fonte: Fiat Automóveis

O mercado automotivo brasileiro, desde a chegada da primeira montadora, em 1956, vem descrevendo uma curva do ciclo de vida com o padrão escalonado (gráfico 2). Segundo Kotler, esse seria caracterizado por uma “sucessão de ciclos de vida baseados na descoberta de novas características de produtos, utilizações ou

usuários” (KOTLER, 2000, p. 327). Entre 1956 e 1980, o mercado cresce, até que, no período da chamada Década Perdida, se estabiliza, caracterizando um primeiro período de maturidade. A Fiat chega ao Brasil durante este período e permanece no quarto lugar em vendas, até que se inicia a segunda curva do ciclo de produto, resultado da criação do chamado carro popular (gráfico 3). Atraindo um novo tipo de cliente, o do carro usado que não tinha capacidade financeira para a compra do carro zero, o segundo ciclo de vida do automóvel no Brasil estaria hoje novamente

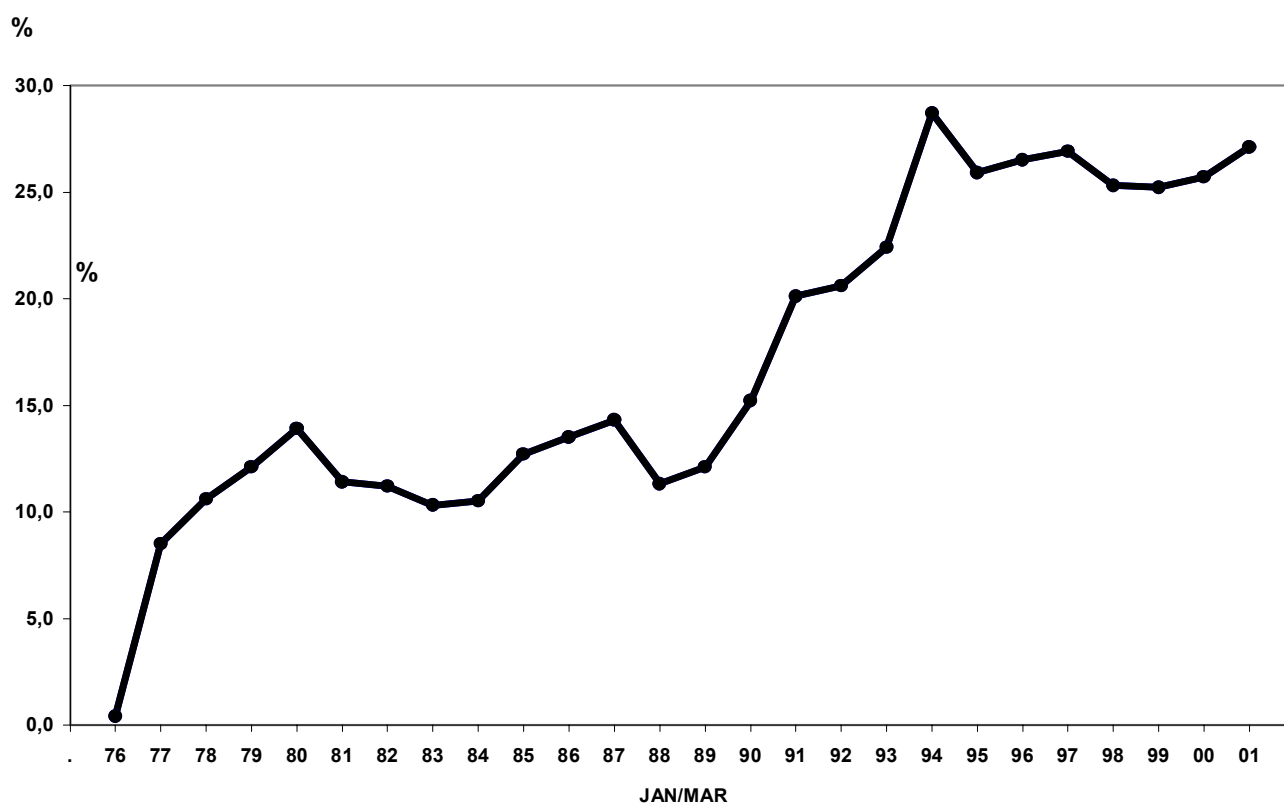


Gráfico3: Evolução das vendas da Fiat Automóveis no Brasil 1976/2001

Fonte: Fiat Automóveis

em sua fase de crescimento (apesar da queda nos anos 98 e 99, pois a curva ainda não criou um padrão de estabilidade). É a aposta da Fiat no modelo popular, antes das concorrentes, que faz com que sua marca passe da fase de maturidade que enfrentava, no final dos anos 80, para uma nova fase de crescimento, entre 90 e 94, num ciclo de vida com padrão escalonado, levando-a ao segundo lugar do mercado. O período 1995/2001 indica a chegada a uma nova fase de maturidade, onde a marca já teria conquistado a aceitação da maioria dos compradores potenciais.

Essa coincidência de curvas do ciclo de produto - produto automóvel e marca Fiat na estágio de maturidade - enquanto diversos outros concorrentes estão na fase de crescimento (Pegeout, Citroën, Renault, Honda) e outros na fase do declínio (Volkswagen e Ford) levaria a Fiat, junto à Chevrolet, a única a também estar vivendo a fase de maturidade, a uma posição privilegiada na disputa pelo mercado. As características do mercado em maturidade seriam, hoje, uma vantagem competitiva para a empresa. O domínio do mercado pelas empresas gigantes, entre as quais se incluiria, que ditariam as regras em termos de custos, estaria, neste momento, auxiliando a Fiat na sua busca pelo primeiro lugar do mercado.

4.3 Mapa da marca Fiat

Quando se fala do mapa da marca, de Arnold (1993), analisando os benefícios e atributos apresentados na clínica de comunicação de 2001, nota-se que a imagem da montadora já contém traços da nova essência de marca (figura 12).

Se como essência a Fiat seria uma empresa inovadora e tecnológica, como atributos teríamos design, motores modernos, facilidade de manutenção, boa rede e bom valor de mercado. Esses atributos gerariam benefícios para a marca como evolução, não arrogância, desafio, inovação e um usuário moderno e não conservador.



Figura 12: O mapa da marca Fiat

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Posicionamento da marca

Quando se analisa a marca Fiat sob a ótica do posicionamento de Porter (1991), percebe-se que a montadora trabalha no Brasil sob o conceito de liderança no custo total, fato reforçado se avaliada sob a ótica do posicionamento de valor de Kotler (1999) de se oferecer mais por menos. Esse posicionamento é claramente percebido nas pesquisas de imagem da empresa. Já em 1994, Aldrighi, baseada nas entrevistas, cita a Fiat como uma empresa preocupada em oferecer “o máximo de tecnologia, design e conforto pelo menor preço” (ALDRIGHI, 1994, p. 27). Em 1998, a pesquisadora chega a citar palavras de um dos pesquisados que diz “Pelo preço de um Gol básico você pode comprar um Palio razoavelmente equipado” (ALDRIGHI, 1998, p. 48). Em 2001, os motivos apontados pelos clientes para o

crescimento da empresa seriam a “inovação, dinamismo, propaganda inteligente, modelos atraentes e acessíveis” (ALDRIGHI, 2001, p. 42).

O problema de posicionamento da Fiat aparece quando se avalia sua marca pela perspectiva de Ries e Trout (1985). A mudança de posição, de segunda para primeira colocada, obriga-a a mudar seu posicionamento. Se vinha trabalhando na posição do contra, quando uma empresa se coloca contra a posição do líder, sua ascensão ao primeiro lugar leva-a a repensar sua atitude, assumindo a posição de líder, posição mais confortável segundo os autores.

4.5 Essência da marca

Pode-se perceber que, sob o ponto de vista dos autores Aaker (1991), Kapferer (2000) e Hart (2001), além da consultoria ‘the lab’ (2000), a visão da Fiat, *“Uma marca de automóveis acessível, confiável, perspicaz e criativa, motivada a buscar a cada dia, soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida de todos os dias”*, cumpriria seu papel em apontar os diferenciais que a marca deveria possuir para destacá-la entre as diversas marcas de automóvel existentes.

Em suas ações publicitárias, a Fiat estaria conseguindo transmitir essa visão, principalmente por ela ser uma confirmação do caminho já trilhado anteriormente à sua elaboração. Se a imagem de confiabilidade é um trabalho recente, como visto nas análises das clínicas de comunicação, a idéia de inovação é claramente um conceito recorrente em sua publicidade, principalmente quando a consideramos um reflexo das ações comerciais e de lançamentos de produto.

Porém, no quesito *essência de marca*, percebe-se um hiato entre o que é pregado pela teoria (“é aquilo a que os clientes se sentem fiéis - mesmo que não seja conscientemente”) (Arnold, 1993) e o que é adotado pela empresa, seja internacionalmente ou localmente. A essência “Life in Primary Colors”, bem como os conceitos “simplicidade”, “vitalidade/alegria”, “temperamento/personalidade” e “inovador” são amplos em conteúdo de sentidos, o que permite interpretações diferentes das várias pessoas e empresas que possam vir a trabalhar com ela. Confrontado com o significado intensional de Hayakawa (1972) percebe-se o risco

dessa liberdade excessiva. Já, sofrendo o viés que a cultura dos receptores pode impingir a cada um dos conceitos e à essência, a variedade de significados, que cada um pode assumir, aumenta o risco na construção da imagem da marca.

É como se a percepção da essência da marca, que Arnold (1993) prega, devesse ser percebida mesmo que inconsciente e tivesse como obrigação ser aberta o suficiente para abraçar qualquer tipo de pensamento. “Life in Primary Colors” remete a um mundo de sensações inconscientes, mas uma essência deve ser algo que tenha significado num mundo de pensamentos conscientes.

Tal qual a visão, que aponta aonde a marca pretende chegar, a essência deve permitir, aos envolvidos com a sua construção, um claro entendimento dos limites de ações permitidas à marca para que não sejam transmitidos sinais contraditórios aos clientes.

4.6 Desafios na construção da imagem de marca

A linha publicitária da empresa apresentada, na qual o uso dos conceitos “mudança” e “rever os conceitos” foram aplicados e difundidos, é resultado do trabalho de um grupo de profissionais, que desenhou uma “estrutura de marca” (estrutura aqui entendida como o somatório da visão, da essência e de um possível posicionamento) em conjunto. Mas, por estar esta muito mais apoiada na mente e na lembrança desse grupo, do que em materiais escritos que possam perpetuá-la, a possibilidade de que, com o tempo e a substituição dos elementos do grupo, essa estrutura se perca é muito grande. Isso provocaria incongruências na identidade no longo prazo, causando ruídos na imagem da marca e na mente dos consumidores.

Outra divergência entre a teoria e a prática apreendida no estudo diz respeito ao envolvimento da empresa, como um todo para a criação dessa identidade de marca pretendida. Se por um lado, a comunicação publicitária tem um papel fundamental na criação dessa identidade, inclusive influenciando o público interno da empresa, ela por si não pode ser responsabilizada por todo o trabalho. O envolvimento dos demais setores, principalmente os de desenvolvimento e produção do produto, pode permitir um menor índice de ruído na construção da imagem da marca.

Complicando ainda mais o trabalho de construção de uma imagem de marca, a distribuição dos produtos e serviços é feita por uma rede de franqueados. Essas são empresas autônomas, cada uma com sua própria linha de ação, seja no atendimento aos clientes, seja na comunicação. A possibilidade de essa “falta de controle” gerar um ruído na comunicação da Fiat é real.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A Fiat vive um momento único em sua operação no Brasil. Após 25 anos, conseguiu conquistar uma parcela significativa do mercado a ponto de destronar a antiga líder do mercado. Se por um lado, essa nova liderança é uma vantagem competitiva - pois na visão de Porter (1991) a empresa líder tem capacidade de ditar as regras de mercado e com isso fortalecer sua posição -, por outro lado esse momento de mudança pode ser uma fraqueza, sob a ótica de Ries e Trout (1985). Para esses autores, a mudança do segundo para o primeiro lugar faria com que o posicionamento mudasse, da posição do contra, na qual a empresa se aproveita das posições do líder para atacar com ações contrárias, para a posição de líder, posição mais confortável.

O que deve ser ressaltado é que essa mudança de posicionamento é uma ação traumática. Ter passado tantos anos atacando a posição dos adversários e, de repente, se ver numa posição em que passa a ser atacada, obriga a uma revisão de postura frente ao mercado. Apesar da posição confortável, citada por Porter (1991), Ries e Trout (1985), adotá-la obriga a uma nova forma de pensar. E pode ser aqui que a nova “visão e essência de marca” da Fiat podem ajudá-la a fazer essa transição de forma mais suave.

5.1 Resposta ao problema apresentado

O presente trabalho visa analisar a nova “visão e essência da marca” Fiat e confrontá-la com a anterior existente no Brasil. Para tanto, buscou-se responder ao problema: **o alinhamento entre a antiga essência de marca brasileira e a atual essência mundial poderia evitar a fragmentação da comunicação publicitária?**

Como resposta, chegou-se à conclusão que o alinhamento, mais do que evitar a fragmentação, seria responsável pelo fortalecimento da imagem da companhia no Brasil.

Pode-se perceber que a essência desenvolvida em 1997 pela Fiat brasileira, em conjunto com a sua agência Leo Burnett, já possuía muitos dos elementos a serem empregados na visão atual. A preocupação com o consumidor e suas necessidades, atuais ou futuras, é descritas na essência brasileira através das palavras “voltados para o homem e sua felicidade, hoje e amanhã”. Na italiana, isso se traduz em “uma melhor qualidade de vida de todos os dias”. O caráter inovador, percebe-se na citação da “inovação”, no Brasil, e da “criatividade” e das “soluções inovadoras”, na internacional. Essas palavras são materializadas em ações idênticas: a diferenciação da montadora frente às concorrentes.

Esse alinhamento entre as antigas e novas “visão e essência” da marca permitem uma mudança sem solução de continuidade. Isso é demonstrado pela percepção dos clientes da mudança de tom da montadora, de uma empresa que não enfrenta seus problemas para uma ciente de seu sucesso, sem que eles sintam uma ruptura da linguagem, como visto no capítulo 3.

A principal diferença entre as duas essências situa-se na preocupação local de reforçar a beleza e a vitalidade da marca, em contraste com a preocupação européia com a acessibilidade e a confiabilidade de seus produtos.

Isso é explicável quando se percebe a trajetória da matriz italiana e de sua filial brasileira. Enquanto a Fiat, na Europa, cresceu devido ao sucesso do modelo 500 - um modelo com características como facilidade de acesso e manutenção, o que gerou uma visão de marca acessível e confiável - no Brasil, os problemas gerados pelo seu modelo de entrada no mercado, o 147, criaram uma imagem para a marca de beleza, mas baixa confiabilidade.

O uso da nova “visão e essência” de marca deverá ter em conta essa diferença, com especial atenção ao desejo dos responsáveis pela marca no Brasil de construírem, como já existente na Itália, uma imagem de confiabilidade. Como ressaltado na Sessão de Revalidação do Life in Primary Colours, a comunicação deveria, como missão, reforçar a imagem de qualidade, de durabilidade, de baixo custo de manutenção e melhor preço de aquisição, de marca tradicional, de tecnologia e segurança, para melhorar a percepção de marca confiável.

É claro que os conceitos que compõem e complementam a essência, “simplicidade”, “vitalidade/alegria”, “temperamento/personalidade” e “inovador”, são

mais um reflexo da essência histórica da Fiat do que um grupo de conceitos criados para se construir uma nova essência. “Life in Primary Colors” casa bem com Fiat não porque é um caminho interessante e desejado pelos clientes, mas porque exprime claramente o que já era sua essência, seja no Brasil seja na Europa, reforçando a imagem que a empresa já possui.

A função atual, então, seria um trabalho de ajuste fino na comunicação e ações da empresa, como forma de aumentar ainda mais a força da imagem da marca junto a todos que tenham contato com a mesma. Mais do que se divulgar a nova essência, por uma necessidade de se falar a mesma língua na empresa, ela deve ser replicada para servir de um refinamento do “jeito Fiat de ser”. A inovação, característica da indústria automobilística em geral, deve ser trabalhada, tanto nos desenvolvimentos da engenharia da montadora, quanto na criação de novas ações comerciais, para se continuar construindo a imagem de uma Fiat inovadora frente à concorrente. Se na Sessão de Revalidação isso foi apontado como uma prioridade para a comunicação, no dia a dia deve ser ampliada para todos os setores da empresa, como forma de reforçar esse ponto.

Os demais conceitos - “simplicidade”, “vitalidade/alegria”, “temperamento/personalidade” - devem passar por um novo trabalho de definição de seus sentidos. No sentido atual, eles são bastante amplos para açambarcar qualquer sentido. A divulgação dos mesmos poderia incorrer na criação de um ruído de comunicação, bastante danoso para a marca, já que em sentido amplo, qualquer ação seria possível de ser feita sem feri-los.

Porém, o que mais chama a atenção com referência à visão e a essência é a pouca disponibilidade de definições escritas. Essa liberdade de interpretação, resultante do pouco número de parâmetros com que se confrontar as comunicações da empresa, por um lado é desejoso e ideal para as agências, que pretendem não ter amarras em sua criação. Por outro lado, ela é perigosa, devido, novamente, ao potencial de comunicações conflitantes que podem ser geradas. A coerência gerada, atualmente, pela equipe de trabalho relativamente estável, pode ser destruída com a substituição de seus integrantes.

5.2 Recomendações

Pode-se dizer que o principal conceito das hipóteses formuladas por este trabalho - de que as “visão e essência” internacionais da marca são a continuação de um trabalho de foco para construção da imagem da marca Fiat no Brasil -, está correto quando se constata a amplitude que elas possuem.

Para promover sua difusão, recomenda-se:

- O desenvolvimento de métricas do que elas significam, bem como de seus conceitos atrelados. A possibilidade de se encaixar ações com focos diferentes debaixo de suas definições permitiria a criação de ruídos de comunicação em suas mensagens, gerando uma imagem difusa em seus receptores.
- A divulgação de seus conceitos entre todos os responsáveis pela construção da marca: fornecedores, público interno, concessionários, agências de publicidade e imprensa. Essa difusão deverá assumir diversas formas, de acordo com o maior ou menor controle das ações dos envolvidos. Dessa forma, a comunicação dos concessionários, que possuem contrato de franquia com a empresa teria um maior controle do que, por exemplo, a imprensa, independente financeiramente da Fiat (apesar de sua dependência na coleta de informações).

As “visão e essência” de marca não são conceitos estáticos no tempo. Variam de tempos em tempos, conforme a evolução da sociedade e das empresas. Portanto, recomenda-se ainda, para continuação desta dissertação:

- Um estudo de lingüística e semiologia sobre as visão e essência da marca Fiat. Esse trabalho deveria enfocar a cultura brasileira e sua influência no entendimento dos conceitos internacionais da marca.
- Um estudo da comunicação das revendas Fiat no Brasil e seu impacto na construção da marca Fiat.

A Fiat tem, hoje, um desafio bastante importante para ser deixado de lado. Sua ascensão à liderança de mercado faz com que a atenção dos *stakeholders* aumente em relação ao que ela representa e a todas suas ações. De modo que, criar condições para que as “visão e essência” de marca reflitam o momento da Fiat e

facilitem a consolidação da posição de mercado e de imagem da empresa, é fator fundamental de sucesso.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Managing Brand Equity: **Capitalizing on the value of a brand name**. New York: The Free Press, 1991. 299p.

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000. 362 p.

ALDRIGHI, Vera. **Clínica Fiat 2001**. São Paulo: Vera Aldrighi Clínica de Comunicação e Marketing. 2001.155p. Relatório

_____. **Percepção do mercado e da comunicação de automóveis**. São Paulo: Vera Aldrighi Clínica de Comunicação. 1993. 37p. Relatório

_____. **Percepção do mercado e da comunicação de automóveis**. São Paulo: Vera Aldrighi Clínica de Comunicação e Marketing. 1994. 67p. Relatório

_____. **Percepção do mercado e da comunicação de automóveis**. São Paulo: Vera Aldrighi Clínica de Comunicação e Marketing. 1995, p.60. Relatório

_____. **Percepção da comunicação de automóveis**. São Paulo: Vera Aldrighi Clínica de Comunicação e Marketing. 1998. 68p. Relatório

_____. **Percepção da comunicação de automóveis**. São Paulo: Vera Aldrighi Clínica de Comunicação e Marketing. 2000. 50p. Relatório

ALMANAQUE ABRIL. Planos Econômicos no Brasil. 6 ed. 1999. Available from CD.

AMARAL, Hélio. **Comunicação, pesquisa e documentação: método e técnica de trabalho acadêmico e de redação jornalística**. Rio de Janeiro: Graal, 1981.138p.

ARNOLD, David. **The handbook of brand management**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.259p.

AVRUCH, Márcia. Singer mira o consumidor jovem. **Valor econômico**. São Paulo, 05 jul. 2000. Caderno Empresas e Tecnologia, B6.

BALBYS, Christiane. Mistério no Ah...! **Meio e mensagem**. São Paulo, 29 set. 2001, p.41.

BARCELLOS, Marta. Kolynos já pode voltar à mídia e às prateleiras. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 19 set. 2001. Empresas e Carreiras, C6.

_____. Aproveitar a força da marca traz lucros e riscos. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25 jun. 2001. Empresas e Carreiras, C8.

BASILE, Juliano; COMIN, Arnaldo. Gessy Lever quer a cor do Kolynos. **Valor Econômico**. São Paulo, 23 set. 2000. Empresas e Tecnologias, B1.

BASILE, Juliano. Gessy vence batalha na guerra das pastas dentais. **Valor Econômico**. São Paulo, 19 set. 2000. Empresas e Tecnologia, B6

BREGMAN, Marlene. **Fiat image review**. São Paulo: Leo Burnett Propaganda, 1997. Relatório

CAMPOS, Carlos. O apelo emocional como diferenciador de marca. **Meio e Mensagem**. São Paulo, 20 ago. 2001. p.46.

CAPELA, Maurício; COMIN, Arnaldo. Sinal verde para a volta de Kolynos às prateleiras do país. **Valor Econômico**. São Paulo, 30 jul. 2001, Empresas e Tecnologia, B6.

CAROLINA, Paula. A Fiat está onde as outras não estão. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 23 mar. 2002, Veículos. p. 6.

CARRASCOZA, João A. **A evolução do texto publicitário**: a associação de palavras como elemento de sedução na publicidade. São Paulo: Futura, 1999 185 p.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1978. p.156.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.

CLARKE, Massimo. **Conheça seu carro**: Dicionário Técnico Automobilístico. São Paulo: Klick. 1997. 162 p.

COMIN, Arnaldo. Marcas travam batalha à parte na propaganda. **Valor econômico**. São Paulo, 4 dez. 2000. Empresas e Tecnologia, B4.

COMIN, Arnaldo; OLMOS, Marta. Indústria entra na era "pé-de-boi". **Valor Econômico**. São Paulo, 28, 29 e 30 out. 2001. Empresas e Tecnologia, B1.

COMIN, Arnaldo; TEIXEIRA, Alexandre. Cervejarias sofrem crise de identidade publicitária. **Valor Econômico**. São Paulo, 2, 3 e 4 fev. 2001. Empresas e Tecnologia, B1.

D'ALESSANDRO, David F.; OWENS, Michele. **Brand warfare**: 10 rules for building the killer brand. Nova York: McGraw-Hill, 2001. 185 p.

D'ARCY. **Creating a leadership brand vision for Fiat**. 1999. 46p. Available from diskette. Relatório

DDB. When customers enter McDonald's they enter the brand. **Building brand McDonalds newsletter**. Chicago. 2001.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 12 ed. São Paulo: Perspectiva. 1995. 170 p.

EXPRESSO FIAT. EDIÇÃO DE OURO ESPECIAL 100 ANOS. Betim: Fiat Automóveis S.A., jul.1999.

EXPRESSO FIAT. Betim: Fiat Automóveis S.A. n. 198, jul. 2001. Número Especial.

ADVERTISING. Fábio Fernandes entre siris e tartarugas. Porto Alegre: Press & Advertising, n. 50, maio 2002, p.18-21.

FACCHINI, Cláudia. Philips decreta o fim do videocassete. **Valor Econômico**. São Paulo, 02 jan. 2002. Empresas e Tecnologia, B7.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1960. 157 p.

FEARING, Franklin. A comunicação humana. In: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e indústria cultural: leituras de análise dos meios de comunicação na sociedade contemporânea e das manifestações da opinião pública, propaganda e "cultura de massa" nessa sociedade**. 4 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978. p. 56-82.

FIAT AUTO. **Fiat Auto communication strategy 1998-2000**. Torino. 1998. 270 p. Relatório

_____. **Libro della marca**. Torino. 1994. 2 v. Relatório

_____. **Strategia di comunicazione Fiat Auto 1995-1997**. Torino, [1995]. P.204. Relatório

_____. **Strategia di comunicazione Fiat Auto 1996-1998**. Torino, [1996]. 216 p. Relatório

_____. **Strategia di comunicazione Fiat Auto 1999-2001**. Torino, 1999, 263 p. Relatório

FIAT AUTOMÓVEIS, S.A. **Fiat Automóveis: 25 anos de Brasil**. Betim. 2001. 84 p.

FRANÇA, Anna Lúcia. Olympikus também mudou. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 14 jul. 2000. Caderno Empresas e Carreiras, p.8.

FRANÇA, Júnia Lessa et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 4 ed. rev. e aum. Belo Horizonte: UFMG, 1998. 213 p.

_____. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 4 ed. rev. e aum. Belo Horizonte: UFMG, 2001. 211 p.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**. Califórnia: Primavera 1983. p. 88-106.

FREITAS, Aiana. 2001: o ano mais difícil da Volks no Brasil. **Jornal da Tarde**, São Paulo, 08 jan. 2002. Caderno A, p.13.

FURTADO, José Maria. O Sucessor. **Exame**. São Paulo: ano 36, n. 07, abril 2002, p. 60/63.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979. 200 p.

GOTTARDELLO, Homero. Veja como escolher a carroceria certa. **Pampulha**. Belo Horizonte, 25 a 31 mai. 2002. Carro & Cia, p. 5.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HART, Ellen R. **Mudança estratégica**: Reconfigurando os processos operacionais para a implementação da estratégia. In: FAHEY, Liam (org.). MBA: curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 518 p.

HAWKING, Stephen. **O universo numa casca de noz**. São Paulo: Mandarim, 2001. 215 p.

HAYAKAWA, S.I. **A linguagem no pensamento e na ação**. 2^a ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1972, 265 p.

_____. **Uso e mau uso da linguagem**. São Paulo: Pioneira, 1977, 256 p.

HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Cleveland: The World Publishing Co., 1966 apud CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617 p.

HOLLO, Karina. Peixinhos falantes no horário nobre. **Contigo!** São Paulo, abril 1997. p. 60.

HOPKINS, Claude. **A Ciência da propaganda**. 4^a Edição. São Paulo: Cultrix, 1987. 125 p.

JONES, John Philip. **Quando a propaganda funciona**: novas provas de que a publicidade estimula as vendas. São Paulo: Globo, 1999. 268 p.

JUNG, Ana Paula. Alta Fidelidade. **Propaganda e Marketing**. São Paulo, 12 a 18 jun. 2000. p. 7.

KAPFERER, Jean-Noël. **Strategic brand management**. 2 ed. Londres: Kogan Page, 2000. 443 p.

KLEIN, Naomi. **Sem logo**: A tirania das marcas em um planeta vendido. Rio de Janeiro: Record, 2002. 543 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: Análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1986. 3 vol.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 725 p.

_____. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

_____. **Marketing para o século XXI:** Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999,. 305 p.

LEO BURNETT PROPAGANDA. Fiat Automóveis Account Review. São Paulo. 1998. Relatório

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de marketing.** São Paulo: Editora Atlas, 1985. 189 p.

_____. **Miopia em marketing.** Coleção Harvard de Administração. Nova Cultural: São Paulo, 1986. v. 1, p. 23-55.

LOVE, John F. **McDonald's:** A Verdadeira História do Sucesso. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988. p.544.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação.** São Paulo: Futura, 2000. 211 p.

LUZ, Cátia. Esqueceram de Mim. **Época.** São Paulo, 14 jan. 2002. p. 36.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1996 231p.

MARTINS, José ROBERTO. **Branding:** um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 348 p.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca:** como encontrar a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio Editora, 1999. 204p.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing essencial:** Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem.** 10^a ed. São Paulo: Cultrix, 2000. 403 p.

MENDONÇA, Douglas; PINCIGHER, Eduardo. **Nova enciclopédia do automóvel.** São Paulo: Três. [1998]. p.194.

MESQUITA, Iracema. Fiat, italiana boa de briga. **Meio e mensagem.** São Paulo, 1º dez. 1997. p. 22/23.

MILUNOVICH, Steve. Porter, Ries e Trout: idéias em comum. **HSM management.** São Paulo: n. 3, jun/jul 1997, p. 58-61.

MORENO, Carlos M. **Estratégia de comunicação 1996.** Betim: Fiat Automóveis, 1996. p.29. Relatório

_____. **Estratégia de comunicação 1998**. Betim: Fiat Automóveis, 1997. 36 p. Relatório

_____. **Estratégia de comunicação 1999**. Betim: Fiat Automóveis, 1998. 29 p. Relatório

_____. Fiat: Vencendo resistências à marca. In: ABA BRANDING. 1, 2001, São Paulo: Centro de Convenções das Américas, **Fiat: Vencendo resistências à marca**. Betim: Fiat Automóveis, 2001. 27p.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração: Uma introdução**. 22 ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 230 p.

NOGUEIRA, Kiko. Sexo não é tudo. **Veja**, São Paulo, n.1607, 21 jul. 1999. Disponível em: < <http://www2.uol.com.br/veja/idade/exclusivo/210799> > Acesso em: 04 ago.2002.

NOTTOLI, Nivaldo. **Uno: a história de um sucesso**. São Paulo: Fiat Automóveis S.A., [1994]. 111p.

OGILVY, David. **Confissões de um publicitário**. São Paulo: Editora Bertrand do Brasil, 1993. 183p.

OLMOS, Marli. Ford entra na defesa de benefícios para popular. **Valor Econômico**. São Paulo, 18 abril 2002. Empresas e Tecnologia, p. B7.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Futura. 2000. 141p.

PAVIN, Nilton. A Fiat aposta na família 178 para continuar na pole position. **Imprensa mídia**. São Paulo, jan. 1998.p. 23-28

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy: work is theatre & every business a stage: goods & service are no longer enough**. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 254 p.

PINHEIRO, Daniela. Como eles gastam. **Veja**. São Paulo, 12 jul. 2000, ano 33, n. 28, p. 108-113.

PORTER, Michael E. Estratégias Competitivas Genéricas. In: PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. Cap. 2, p. 49-60.

REVISTA ABRACAF. 25 anos de Fiat no Brasil. São Paulo: Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat, n. 70, 2001. p.10-12.

RIBEIRO, Júlio et al. **Tudo que você queria saber sobre a propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo: Atlas, 1991 430p.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** Como a mídia faz sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z:** Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 285 p.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E. **Campanhas estratégicas de comunicação de Marca.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001. 390 p.

SERRA, Lygia. Clientes Satisfeitos. **Propaganda e Marketing.** São Paulo, 26 mar. a 1º abr. 2001. p.11.

SAUSSERE, Ferdinand de. **Curso de linguística geral.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1971 392 p.

SILVA, Joaquim Caldeira. **Merchandising no varejo de bens de consumo.** São Paulo: Atlas, 1990.160 p.

SLOAN JR, Alfred P. **Meus anos com a General Motors.** São Paulo: Negócio Editora, 2001. 408 p.

SÔNEGO, Dubes; COMIN, Arnaldo. Conga volta ao mercado pela trilha das "legítimas". **Valor Econômico.** São Paulo, 10 out. 2001. Empresas e Tecnologia, B3.

STONER, James A. F. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992. 533 p.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1970. 134 p.

TEIXEIRA, Alexandre. Gessy vai ter presidente e nome novos. **Valor Econômico.** São Paulo, 22, 23, 24 e 25 dez. 2000. Empresas e Tecnologia, B6.

_____. Como a Nestlé segura sua liderança. **Valor Econômico.** São Paulo, 17 jul. 2000. Empresas e Tecnologia, B6.

THE CHURCH OF JESUS CHRIST OF LATTER-DAY SAINTS. **Forte compromisso com a moralidade sexual distingue os santos dos últimos dias.** Salt lake City, Intellectual Reserve, Inc., 2002. Disponível em: <
<http://www.lds.org/media/newsrelease/extra/display/0,6025,527-2-515-2,0.html> >
 Acesso em 04 ago. 2002.

THE LAB. **Sessão de Revalidação de Life in Primary Colors.** São Paulo. 2001. 26 p. Available from CD .Relatório

_____. **Strategic Brand Profiling:** the cornerstone of brand building. São Paulo: 2000. 15 p. Available from CD. Relatório

TOMKINS, Richard. Marca virou a religião dos tempos de consumo. **Valor Econômico.** São Paulo, 2, 3 e 4 mar.2001, Empresas e Tecnologia, B3.

TRAVIS, Daryl. **Emotional branding** - How successful brands gain the irrational edge Roseville: Prima Venture, 2000. 306 p.

TROIANO, Jaime. Aprendiz de feiticeiro: o risco da multiplicação. **Meio e mensagem**. São Paulo, 23 jul. 2001, p. 52.

_____. E se Kolynos voltasse? **Meio e mensagem**. São Paulo, 15 jan. 2001, p. 28.

VALOR ECONÔMICO. O mundo de marcas tradicionais como Nike está de pernas para o ar. São Paulo, 25 jul. 2000. Empresas e Tecnologia, B4.

VELLOSO, Guilherme. A importância de uma marca forte. **Valor Econômico**. São Paulo, 4 jun. 2001, Empresas e Tecnologia, B2.

WELCH, Jack; BYRNE, John A. **Jack: definitivo**: segredos do executivo do século. Rio de Janeiro: Campus., 2001. 505 p.

WEAVER, W. A teoria matemática da comunicação. In: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e indústria cultural**: leituras de análise dos meios de comunicação na sociedade contemporânea e das manifestações da opinião pública, propaganda e “cultura de massa” nessa sociedade. 4 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978. p. 26-37.

ZYMAN, Sérgio. **O fim do marketing como nós conhecemos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237p.

ANEXO C

Comercial - Peixinhos

Peixes vêm à praia e ficam felizes com o que vêem. Câmera revela que eles estão vendo uma família na praia colocando suas coisas numa Palio Weekend. Carro começa a passear pela praia, enquanto a música toca:

Let's fool around (vamos passear)

And find a new emotion (e encontrar uma nova emoção)

Fool around (Passear)

Just driving by the ocean ((Dirigindo pela orla)

Fool around (Passear)

So good if you come with me (Será tão bom se você vier comigo)

Fool around (Passear)

And you will understand that (E você entenderá)

Fool around (Passear)

Is so easy to see that (É tão fácil de ver)

Fool around (Passear)

Just folling around by the sea (Apenas passeando pela praia)

Anoitece e vemos o carro indo embora.

Loc. off: Chegou Palio Weekend. Venha conhecê-lo na sua concessionária Fiat

Cena final. Noite. Um dos peixes volta à praia e procura o carro. Ao ver que ele não se encontra mais, começa a chorar.

ANEXO D

Comercial Novo Palio - Velho Amigo

Imagem de uma família num restaurante. O pai e a mãe (de uns 50 anos), a filha mais nova de uns 10 anos e outra filha de uns 18 anos. Nisso o pai, olha para a entrada e vê um conhecido entrando. É um senhor de mais ou menos a mesma idade dele.

Pai: Edu!!! Quanto tempo!!!!

Ele se levanta para cumprimentar o velho amigo.

Pai:...nós estudamos juntos...faz uns 15 anos que a gente não se vê... senta com a agente... a gente tá só esperando o namorado da minha filha...

Nisso a filha se levanta e beija o Edu na boca. Mostra o pai olhando com expressão de espanto.

Loc. off: Está na hora de você rever os seus conceitos. Principalmente seu conceito sobre carro.

Corta para imagens do carro. Imagens do carro. Mostra ele em vários ângulos e mostra ele em detalhes.

Vão surgindo em letter os novos features.

Loc.off: Chegou o novo Palio. O carro que vai mudar os seus conceitos.

Cena final do carro.

ANEXO E

Comercial Novo Palio - Camisinha

Roteiro

Imagem de um pai em casa. Ele pega um livro numa estante e acha uma camisinha. Ele pega, fica olhando preocupado/espantado e vai direto para o quarto da filha.

Ele mostra a camisinha para a filha e pergunta:

Pai: Filha isso é seu?

Filha: Não...

Pai: Não mesmo? Fala a verdade...

Filha: Não!!! Se fosse minha eu não tava grávida!!!

Pai fica olhando sem saber o que falar.

Loc. off: Está na hora de você rever os seus conceitos. Principalmente seu conceito sobre carro.

Corta para imagens do carro. Vai mostrando ele em vários ângulos e mostra ele em detalhes.

Vão surgindo em letter os novos features.

Loc. off: Chegou o novo Palio. O carro que vai mudar os seus conceitos.

Cena final do carro.

Anexo F

Comercial - Mude

Mude,

mas comece devagar,
porque a direção é mais importante
que a velocidade.
mude de caminho,
ande por outras ruas,
observando com atenção
os lugares por onde você passa.

Mude por uns tempos o
estilo das roupas.
Dê os seus sapatos velhos.
Procure andar descalço alguns dias.
Tire uma tarde inteira
para passear livremente na praia,
ou no parque,
Veja o mundo de outras perspectivas.
compre outros jornais...
leia outros livros,
Viva outros romances.

Não faça do hábito um estilo de vida.
Ame a novidade.
Durma mais tarde.
Durma mais cedo.
Tente o novo todo dia.
o novo prazer,
o novo amor.
a nova vida.
Tente.

(Pausa de 15")

Busque novos amigos.
Vá passear em outros lugares.
Ame muito,
cada vez mais,
de modos diferentes.

Troque de bolsa,
de carteira,
de malas,

troque de carro,
Vá a outros cinemas,
outros teatros, visite novos museus.

Mude.
Lembre-se de que a Vida
é uma só.
Se você não encontrar
razões para ser livre, invente-as.
Seja criativo.
E aproveite para fazer
uma viagem despreocupada,
se possível sem destino.

Experimente coisas novas.
Mude, de novo.
Você certamente
conhecerá coisas melhores e coisas piores
mas não é isso o que importa.
O mais importante é a mudança,
o movimento,
Repito por pura alegria de viver: a salvação é pelo risco,
sem o qual a vida não vale a pena!!!!

Fiat. 25 anos mudando conceitos

Glossário

Ágio – Diferença que o comprador paga a mais sobre o valor nominal de um título. No mercado automobilístico, refere-se ao sobrepreço cobrado pelos revendedores durante o congelamento de preços determinado pelo Plano Cruzado, em 1986, e após a criação do Plano Real, em 1994.

Air bag – Bolsa inflável que protege o motorista e, muitas vezes, o passageiro da frente em caso de colisão. Em um impacto de determinada intensidade, medida por sensores, o air-bag infla em frações de segundo, formando um colchão de ar resistente que se coloca entre os ocupantes dianteiros e o painel, minimizando choques e lesões.

Air bag lateral – Bolsa inflável que protege o motorista e, muitas vezes, o passageiro da frente em caso de colisão. Em um impacto de determinada intensidade, medida por sensores, o air-bag infla em frações de segundo, formando um colchão de ar resistente que se coloca entre os ocupantes dianteiros e a lateral do carro (portas), minimizando choques e lesões.

Aspirantes confiantes - Pessoas que, independente de classe social, lideram as tendências do mercado, àquelas que buscam a liberdade de ação, a diversidade e o prazer no que fazem. Seriam pessoas interessadas em crescer e se desenvolver emocionalmente, mais interessadas em se descobrir e se expressar diferentemente de seus pares. Seriam mais preocupadas com o conteúdo do que fazem e têm do que com símbolos de status.

Auto-serviço – “... forma de vender pela qual o comprador tem a liberdade de fazer a escolha dos produtos que deseja, apanhá-los e levá-los consigo até as caixas registradoras para pagá-los, sem que para isso haja qualquer interferência ou serviço de pessoal da loja”.(SILVA, 1990, pg.22)

Cade – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, autarquia do Ministério da Justiça. Criado em junho de 1994 e implementado em março de 1995, o Cade foi criado para prevenir e reprimir as infrações contra a ordem econômica, orientadas pelos ditames de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico. (Lei nº. 8.884, de 11 de junho de 1994)

Câmbio – Componente utilizado para multiplicar o torque gerado pelo motor e adequar sua velocidade de rotação às rodas a fim de obter potências mais elevadas

também em baixas velocidades. O câmbio permite variar a relação de transmissão. Na grande maioria de automóveis, ele é de velocidade por comando mecânico – o motorista escolhe entre diferentes relações ou marchas. O número varia de quatro a seis.

Câmbio de seis marchas – Componente utilizado para variar a relação de transmissão, com seis diferentes relações de transmissão.

Carro popular – Segmento de automóveis no Brasil com motorização até 1.000cc e preços limitados a US\$ 7.300,00. Criado em 1993, pelo então presidente Itamar Franco, como forma de gerar mais empregos na indústria automobilística, o carro popular, naquela época, recolhia 0,1% de IPI.

Cc – Abreviatura de cilindrada.

Check-out – Sistema de pagamento na porta da loja, com as caixas registradoras em balcões.

Ciclo de vida de produto – “... tentativa de reconhecimento dos *estágios distintos na história das vendas* do produto. Correspondendo a estes estágios de vendas, há oportunidades e problemas distintos com respeito à estratégia de marketing e potencial lucrativo”.(KOTLER, 1986, pg. 571)

Cilindrada – É o volume gerado por cada pistão em seu movimento de um ponto morto a outro, multiplicado pelo número de cilindros do motor. A cilindrada é indicada em centímetros cúbicos (cm³) ou em litros (no qual, obviamente, um litro equivale a 1.000 cm³).

Clínica de comunicação – Espécie de pesquisa qualitativa, na qual se analisa a linha de comunicação publicitária.

Club Disney – Lojas temáticas da Walt Disney Corporation.

Comercial Leve – Designação dos veículos de carga com peso bruto total até 3.500 quilos.

Commoditização – Termo criado para explicar o fenômeno de os bens se tornarem cada vez mais iguais. Assim, no mercado automobilístico, os itens opcionais que se tornam de série e que passam a ser obrigatórios para os consumidores, seriam commodities.

Contravalor – Custo benefício

Custo de exercício – Termo que designa os custos de uso (combustível, óleo, etc.) e manutenção (troca de peças por desgaste) de um veículo

CVP – Ciclo de vida do produto

Década Perdida – Nome dado à década de 80, no Brasil, quando o PIB nacional, após um crescimento anual na casa de dois dígitos nos anos 70, conhecido como o Período do Milagre Econômico, não cresceu.

Discovery Zone – Lojas temáticas do canal de assinatura Discovery

Drive-by-Wire – Nome dado ao sistema de aceleração eletrônica, onde o cabo de acelerador é substituído por corrente elétrica.

Economia de exercício – Mesmo que custo de exercício.

Entrevista em Profundidade – Técnica de pesquisa qualitativa, na qual, através de perguntas, tenta-se conhecer as razões inconscientes para determinado comportamento.

Face lift – Nome dado a modificações estéticas realizadas em automóveis, de modo a modernizar suas linhas externas.

Família de produtos – Nome dado a uma família de veículos que compartilhem a mesma plataforma.

Família 178 – Nome dado a família de veículos pequenos da Fiat que compartilham a mesma plataforma: Palio, Palio Weekend, Palio Adventure, Siena, Strada, Strada Cabine Estendida e Strada Adventure.

Fiat on Line – Sistema criado, com o lançamento do Fiat Palio, em 1996, que permite ao cliente encomendar seu veículo com apenas os opcionais que deseja. Na época, foi uma grande revolução, pois a prática das montadoras no Brasil era a venda de pacotes de opcionais, que obrigavam o cliente a pagar por itens que não desejavam.

Franqueado – Aquele que obteve, de empresa detentora de marca registrada ou processo patenteado, franquias para uso dessa marca ou processo.

Franquia – Sistema pelo qual empresa detentora de uma marca registrada, processo patenteado ou direitos similares, concede a outras empresas (em geral de menor porte) licença de utilização dessas marcas ou processos, sob certas condições.

Full Liner – Característica da montadora que possui modelos diferentes para todos os diferentes segmentos de consumidores.

Gama de produto – Relação de produtos disponíveis para venda por uma montadora.

Globalização - Não existe uma definição unânime a respeito da chamada globalização. De forma geral, globalização tem a ver com a idéia de que todas as pessoas vivem em um só mundo interligado, mas o significado exato do termo e as opiniões sobre o assunto variam muito de acordo com os interlocutores.

Para os céticos, a globalização não passa de uma ideologia usada por defensores do livre mercado que desejam dismantelar os sistemas de Estado de bem-estar social. Segundo essa visão, a internacionalização do comércio não difere muito da que existia no período de 1870-1910. Na realidade, as transações comerciais ocorrem principalmente entre regiões e não de forma global e os investimentos estão concentrados principalmente na tríade Estados Unidos, Japão e Alemanha. Além disso, as multinacionais realmente globais são pouco numerosas.

Do lado oposto estão os radicais, que afirmam que a globalização não apenas é real como suas conseqüências podem ser percebidas em qualquer lugar do planeta. Para eles, o mercado global está muito mais desenvolvido hoje do que nas décadas de 60 e 70 e não obedece mais às fronteiras nacionais. Hoje as nações já não têm muito da soberania que possuíam no passado e os políticos perderam grande parte de sua influência.

Os críticos afirmam que a globalização aumenta o fosso entre países ricos e pobres e leva ao aumento do desemprego. Para eles o fenômeno cria um mundo de vencedores e perdedores, levando poucos ao caminho da prosperidade e condenando a grande maioria à miséria. Os defensores dizem que o mercado global e o livre comércio levam ao crescimento econômico dos países, criando oportunidades para um número maior de pessoas.

www.primapagina.com.br/pp/dossies/2000/04/0007

Hatch back – Também conhecido como “dois volumes”. Tem habitáculo de motor e passageiros destacados. Sua carroceria pode ter duas ou quatro portas. Sua denominação vem da traseira com corte abrupto.

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados. Criado pela Lei 4.502, de 30 de novembro de 1964, o IPI é um imposto que incide sobre produtos industrializados nacionais e estrangeiros (caracteriza industrialização, conforme a lei, qualquer operação que modifique a natureza, o funcionamento, o acabamento, a apresentação ou a finalidade do produto, ou o aperfeiçoe para consumo – artigo 3º parágrafo único).

McDonald's – Rede americana de restaurantes, especializada em hambúrgueres.

Mille on Line – Sistema lançado em 1994, que permitia ao consumidor comprar um Mille, através de sua encomenda na concessionária. Seu sucesso se deveu a ser um momento em que os carros estavam sendo vendidos com ágio (sobrepço) e ser uma exceção no mercado. O cliente escolhia o carro com a cor e opcionais que queria, pagava 50% do valor e recebia o carro em 30 dias. Caso a Fiat atrasasse a entrega, o consumidor recebia uma multa, na forma de desconto no valor devido (ou dinheiro)

Monovolume – Versão familiar com carroceria de um único volume, caracterizada pela grande oferta de espaço interno e pela posição de viagem mais elevada em relação aos sedans, hatch-backs e peruas.

Motor 16v – Tipo de motor de quatro cilindros que possui quatro válvulas por cilindro.

_____ **Fire** – Fully Integrated Robotized Engine (motor de fabricação integrada e automatizada). Motor lançado pela Fiat em 2000, que equipa a família 178 e o Fiat Doblò.

_____ **Refrigerado a água** – Designação dada aos motores que se utilizam de água para sua refrigeração.

_____ **Refrigerado a ar** - Designação dada aos motores que se utilizam de ar para sua refrigeração.

_____ **Transversal** – Nome dado ao propulsor que se posiciona, tomando por base seu virabrequim, paralelo ao eixo do veículo.

Multivan – Designação Fiat para seu modelo Doblò. Misto de utilitário e monovolume.

Nova Fiat – Termo criado para designar a tentativa de mudança de imagem realizada pela Fiat italiana, após o lançamento do Fiat Punto.

New Car Buyer – Pesquisa quantitativa realizada anualmente com compradores de carros zero quilômetro, adquiridos até 12 meses antes da pesquisa. Nela se analisam as preferências pelos modelos e marcas de veículos vendidos no mercado brasileiro.

Obsolescência – O fato ou o processo de tornar-se obsoleto.

Pesquisa Qualitativa – Pesquisa efetuada com pequeno grupo, reunido em torno de uma mesa e levados a discutir o assunto em estudo. Em virtude do pequeno número de pessoas envolvidas, a pesquisa não tem significação quantitativa.

Pick-up – Também chamadas de caminhonetes. Carroceria de três volumes, com habitáculo de motor e de passageiros destacados, além de caçamba para carga. As pick-ups leves são derivadas de automóveis de passeio. Já os modelos médios e grandes têm chassi próprio.

Plano Cruzado – Plano lançado durante o governo Sarney, pelo ministro Dilson Funaro, em 28 de fevereiro de 1986, em busca da estabilização econômica e combate à inflação. Entre suas medidas estava o congelamento dos preços por um ano. Ele contou com grande e entusiástico apoio popular, mas sofreu grande pressão contrária pela falta de mercadorias e pela generalização da cobrança de ágio, principalmente para carne e automóveis.

Reason why – Razão pela qual uma escolha é tomada.

Refrigeração – Termo popular incorretamente utilizado para designar o sistema de arrefecimento de um motor. Refrigeração, na realidade, está ligada a um sistema que reduza a temperatura deixando-a abaixo da ambiente, como uma geladeira, por exemplo. Já o arrefecimento trata-se de sistemas que operam em altas temperaturas e necessitam de uma redução e estabilização, como é o caso dos que operam nos motores de automóveis.

Sedan – Conhecidos como três volumes, têm os três habitáculos separados: motor, passageiros e porta-malas. Seu desenho é considerado conservador e sua carroceria tem, habitualmente, quatro portas.

Significado – Conceito ao qual o significante se liga. Ex. – o conceito do que é uma árvore.

Significante – Imagem acústica (som da palavra) pelo qual um signo é conhecido. Ex. – a palavra árvore.

Signo Lingüístico - Entidade psíquica, combinação do significante e significado. Em uso corrente designa só a imagem acústica.

Semiologia – Área da lingüística que estuda os significados das palavras.

Stakeholders – “A noção de stakeholders é realmente simples e decepcionante. Ela diz que existem outros grupos com os quais a corporação é responsável, em

somatória aos acionistas: grupos que tem interesse nas ações da corporação. A palavra stakeholders, cunhada num memorando interno da Stanford Research Institute, em 1963, refere-se a 'aqueles grupos sem o apoio dos quais a organização cessaria de existir'. A lista de stakeholders originalmente incluía acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, credores e a sociedade". (Traduzido de FREEMAN e REED, 1983, pág. 89)

Station wagon – Chamadas, em português, de peruas, são também conhecidas, no Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, como caminhonetes. Versão familiar com carroceria estendida e porta-malas com a mesma altura do teto do veículo.

Teoria X – Concepção tradicional de administração, baseada na convicção sobre o comportamento humano, que dizia que o homem é indolente e preguiçoso, faltando-lhe ambição. Seu caráter egocêntrico e de resistência a mudanças levaria a um estilo de administração duro, rígido e autocrático, que limitaria a controlar as pessoas e fazê-las trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados, tendo em vista exclusivamente os objetivos da organização.

Tração dianteira – Modelo de carro onde as rodas (motrizes) que recebem a tração são as dianteiras.

Tração traseira - Modelo de carro onde as rodas (motrizes) que recebem a tração são as traseiras.

Turbo – Nome dado aos motores que possuem uma turbina para compressão de ar em seus cilindros.

Utilitário – Veículo com carroceria de dois volumes, com duas ou quatro portas. Apresenta o mesmo perfil das station wagons. Habitualmente, empregadas para o transporte de cargas.

Válvula – É qualquer dispositivo que regula a passagem de um gás ou um líquido por um conduto ou furo. Nos motores, as válvulas são alojadas no cabeçote. Elas controlam o fluxo da mistura ar-combustível para a câmara de combustão e a passagem dos gases queimados do cabeçote para o sistema de descarga.

Weekend – Fim de semana, em inglês. Designação Fiat para suas station wagons.