

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia
de Produção com ênfase em *Marketing*

Antonio Sérgio Rodrigues

**O PÓS-VENDAS E SEU IMPACTO NA IMAGEM
DA MARCA FIAT NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Rodrigues, Antonio Sérgio

O Pós-Vendas e seu impacto na imagem da marca Fiat no Brasil /
Antonio Sérgio Rodrigues. - Florianópolis: UFSC, 2002.

1. Imagem da marca 2. Pós-Vendas 3. Atendimento
4. Satisfação 5. Título

Antonio Sérgio Rodrigues

O PÓS-VENDAS E SEU IMPACTO NA IMAGEM
DA MARCA FIAT NO BRASIL

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
com o requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Engenharia de
Produção com ênfase em *Marketing*

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Florianópolis

2002

Antonio Sérgio Rodrigues

**O PÓS-VENDAS E SEU IMPACTO NA IMAGEM
DA MARCA FIAT NO BRASIL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção com Ênfase em *Marketing*** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de setembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph. D.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Macul Chraim, Dr

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicatória

*Às mulheres da minha vida:
Elaine, Amanda, Danielle, Nicole e Leny*

Agradecimentos

Aos professores da UFSC, em especial ao Dr. Carlos Cunha que, pacientemente, soube encaminhar um turbilhão de pensamentos, fatos, idéias num sentido prático que pode ser traduzido na presente dissertação.

Aos colegas da turma FIAT2 que, sem exceção, participaram e ajudaram na conclusão do curso e da dissertação.

À Cristiane e à Ana Maria, pela paciente condução como representantes da nossa turma junto à UFSC e que tantas vezes dedicaram seu tempo em prol de toda a turma.

À Silvana, como coordenadora junto à UFSC que, com extrema habilidade, delicadeza e competência tem conseguido um excelente resultado final com as turmas dos mestrandos.

À Keyth, pela eficiente ajuda na preparação da versão final, revisando e colaborando para a conclusão do projeto.

À minha esposa e filhas que, sem dúvida, “investiram” algumas noites e finais de semana “em casa” e, que com sua compreensão e ajuda, sempre me incentivaram permitindo que fosse possível a conclusão do trabalho.

Ao Lélío que, de uma forma especial, viabilizou a minha participação e realização nesse mestrado.

A Deus, pela existência.

Epígrafe

“Se nunca abandonas o que é importante para ti, se te importas tanto a ponto de estares disposto a lutar para obtê-lo, asseguro-te que tua vida estará plena de êxito. Será uma vida dura, porque a excelência não é fácil; mas valerá a pena”.

Richard Bach

Resumo

RODRIGUES, Antonio Sérgio. **O Pós-Vendas e seu impacto na imagem da marca FIAT no Brasil**. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com Ênfase em *Marketing*) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Pesquisa que estuda os efeitos das ações do Pós-Vendas, concentrando-se em atributos como qualidade do serviço prestado, do atendimento e, também, da satisfação dos clientes com o serviço assistencial em geral e como esse comportamento tem influenciado a imagem da marca FIAT no Brasil, no período de 1999 a 2001. O objetivo é analisar, através de uma pesquisa documental, os dados existentes para verificar como a FIAT tem sido percebida pelos seus clientes e traçar uma linha de raciocínio para responder a questão básica de pesquisa de que as ações tomadas pelo Pós-Vendas impactam na imagem da marca FIAT no Brasil. O resultado apresentado demonstra que, na percepção dos clientes, a FIAT tem melhorado sensivelmente a imagem de sua marca e que as ações tomadas pelo Pós-Vendas influenciaram positivamente a sua imagem no Brasil, mas deve-se atentar para o aspecto "antipatia à marca".

Palavras-chave: Imagem da marca, Pós-Vendas, Atendimento, Satisfação, Clientes.

Abstract

RODRIGUES, Antonio Sérgio. **Aftersales and it's impact on the FIAT's image in Brazil**. Belo Horizonte, 2002. Research (Master's degree in Engineering of Production with *Marketing* emphasis) – Program of Masters Degree in Engineering of Production, UFSC, 2002.

Research project which study the effects of Aftersales actions, concentrating in features as quality of service making, attending and customer satisfaction with technical assistance service too, as a whole and how this behavior has influencing FIAT brand image in Brazil, in the period from 1999 through 2001. The objective is through a documentary research, analyze existent data from these researches to verify how FIAT has been perceived by it's customers and trace a reasoning line to answer the basic question from this research that Aftersales actions has been taking impact over FIAT brand image in Brazil. The showed result demonstrate that in the customer perceptions FIAT has really improved it's brand image and that the actions has been taking by Aftersales area influencing positively it's image in Brazil, but has to pay attention on the aspect from image antipathy.

Key words: Brand Image, Aftersales, Attending, Satisfaction, Customers.

Sumário

Lista de Figuras.....	
Lista de Tabelas.....	
Lista de Reduções.....	
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Contextualização do problema.....	16
1.2. Questão básica de pesquisa.....	17
1.3. Justificativa.....	17
1.4. Objetivos.....	18
1.4.1. Objetivo geral.....	18
1.4.2. Objetivos específicos.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1. Canais de distribuição.....	19
2.2. A FIAT – Distribuição / Vendas e o Pós-Vendas.....	20
2.3. A prestação de serviço ao cliente.....	21
2.4. <i>Marketing</i> de serviços.....	23
2.5. Qualidade e o valor agregado ao cliente.....	25
2.6. Valor para os clientes e as implicações nas empresas.....	29
2.7. Imagem da marca.....	34
2.7.1. Conceito de produto.....	34
2.7.2. Conceito de marca.....	34
2.7.3. Evolução e revolução do mercado – o poder e o detentor da informação.....	36
2.7.4. Valor patrimonial da marca baseado no consumidor.....	38
2.7.5. Valor organizacional da marca – ativos tangíveis e intangíveis.....	39
2.7.6. O que existe em uma marca – Análise da Interbrand.....	41
2.7.7. Valor da marca conferido pelo cliente.....	42
2.7.8. Auto-análise da marca.....	44
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	46
3.1. Caracterização da pesquisa.....	46
3.2. Definição da população e amostra.....	47
3.3. Delimitação da pesquisa.....	47

3.4.	Instrumentos de pesquisa	47
3.4.1.	<i>New Car Buyer Survey</i> (NCBS)	48
3.4.1.1.	Objetivo principal.....	48
3.4.1.2.	Objetivos específicos	48
3.4.1.3.	Amostra.....	49
3.4.1.4.	Método	49
3.4.1.5.	Período de realização	49
3.4.2.	<i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI).....	49
3.4.2.1.	Objetivo principal.....	49
3.4.2.2.	Objetivos específicos	50
3.4.2.3.	Amostra.....	50
3.4.2.4.	Método	50
3.4.2.5.	Período de realização	50
3.4.3.	Pesquisa Melhor Carro (CINAU).....	50
3.4.3.1.	Objetivo principal.....	51
3.4.3.2.	Objetivos específicos	51
3.4.3.3.	Amostra.....	51
3.4.3.4.	Método	51
3.4.3.5.	Período de realização	51
3.4.4.	Estudo sobre resistências e antipatias em relação à marca FIAT	52
3.4.4.1.	Objetivo principal.....	52
3.4.4.2.	Objetivos específicos	52
3.4.4.3.	Amostra.....	52
3.4.4.4.	Método	53
3.4.4.5.	Período de realização	53
4.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS	54
4.1.	Pós-Vendas FIAT no Brasil	54
4.1.1.	Situação anterior – 1999.....	54
4.1.2.	Situação atual – a partir de Outubro de 2000	55
4.2.	Tabulação dos dados das pesquisas.....	57
4.2.1.	<i>New Car Buyer Survey</i> (NCBS).....	57
4.2.2.	<i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI).....	69
4.2.3.	Pesquisa Melhor Carro (CINAU).....	72
4.2.4.	Estudo sobre resistências e antipatias em relação à marca FIAT	75

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
6. CONCLUSÃO	90
7. RECOMENDAÇÃO.....	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
SUGESTÃO DE BIBLIOGRAFIA ADICIONAL.....	98

Lista de Figuras

Figura 1: Evolução <i>market share</i> Fiat no Brasil.....	16
Figura 2: As cinco fases do redesenho de Processos.....	33
Figura 3: A pirâmide do conhecimento.....	43
Figura 4: Organograma das áreas do Pós-Vendas FIAT em 1999	55
Figura 5: Organograma da área do Pós-Vendas FIAT em 2000.....	56
Figura 6: Satisfação Geral com os serviços dentro da Garantia	64
Figura 7: Serviço executado corretamente da primeira vez	65
Figura 8: Eficiência e rapidez no atendimento.....	66
Figura 9: Disponibilidade de peças de reposição	67
Figura 10: Custo dos Serviços	68
Figura 11: Evolução do CSI.....	71
Figura 12: Montadoras indicadas pelos mecânicos.....	72
Figura 13: Montadoras não indicadas pelos mecânicos.....	73

Lista de Tabelas

Tabela 1: Preferência por Fabricantes	58
Tabela 2: Avaliação Geral dos Fabricantes.....	59
Tabela 3: Antipatia Especial por Fabricantes	60
Tabela 4: Razões da Antipatia por FIAT	61
Tabela 5: Avaliação dos Concessionários FIAT	62
Tabela 6: CSI - Fase Recepção do Cliente na Concessionária FIAT	69
Tabela 7: CSI - Fase entrega do veículo após realização do serviço.....	70
Tabela 8: Razão da não indicação da Marca FIAT pelos mecânicos de oficinas de terceiros	74
Tabela 9: Razões da Rejeição à marca FIAT	76
Tabela 10: Por que a FIAT em 5º lugar.....	77

Lista de Reduções

Abreviaturas

BU	<i>Business Unit</i>
Conc. A	Concorrente A
Conc. B	Concorrente B
Conc. C	Concorrente C
P&A	<i>Parts and Accessories</i>
VIP	<i>Very Important Person</i>

Siglas

ABRACAF	Associação Brasileira das Concessionárias FIAT
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
BPR	Business Process Reengineering
CINAU	Central de Inteligência Automotiva
CSI	<i>Customer Satisfaction Index</i>
CUP	Código Universal do Produto
F&I	<i>Finance and Insurance</i>
FIASA	FIAT Automóveis S.A.
GM	General Motors
GQT	Gestão da Qualidade Total
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
IVC	Instituto Verificador de Circulação
MG	Minas Gerais
NCBS	<i>New Car Buyer Survey</i>
PDV	Ponto De Venda
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizado Industrial
TEAL	Treinamento ao Ar Livre para Executivos
TQM	<i>Total Quality Maintenance</i>
VW	Volkswagen

1. INTRODUÇÃO

Este projeto pretende estudar em profundidade a atuação da área de Pós-Vendas da FIAT Automóveis S.A., através da análise de dados de pesquisas existentes internamente na empresa, que captam a percepção dos clientes. Em relação à imagem da marca FIAT no mercado brasileiro, focando unicamente aspectos da área do Pós-Vendas.

A definição por esse assunto se deveu basicamente a dois aspectos: a) a atuação do mestrando que, nos últimos vinte anos, atuou praticamente quinze anos em áreas do Pós-Vendas ou correlatas e b) pela dificuldade na obtenção de literatura específica no assunto, a não ser nas próprias empresas.

No momento atual, onde todas as empresas buscam fortemente a lucratividade em seus negócios, a possibilidade de poder praticar um preço adequado ou, até mesmo *premium*, é um diferencial para qualquer organização. Quando isso não é possível, existe um achatamento nas margens e uma conseqüente pressão por volumes adicionais, que nem sempre são passíveis de realização.

Nesse cenário é que se insere a imagem da marca: item que, sem dúvida, é muito influenciado pelo produto, pela comunicação, pela propaganda, mas também pelas ações do Pós-Vendas.

E a questão básica desse projeto é que as ações tomadas pelo Pós-Vendas impactaram na imagem da marca FIAT no Brasil, e este estudo se propõe a analisar esse impacto, verificando se ele existe e como atingiu a imagem da marca FIAT no período de 1999 a 2001.

Sempre com essa finalidade, este estudo apresenta como o Pós-Vendas da FIAT estava estruturado até 1999, como ficou estruturado após 2000, o que isso implicou, como esse fato afetou as ações do Pós-Vendas e quais as conseqüências na imagem da marca FIAT no Brasil.

Também se analisa o conceito de antipatia à marca e suas razões no caso da FIAT no Brasil e de como foi sua evolução nesse período, além de avaliar a qualidade, na percepção dos clientes, dos serviços prestados pela rede de concessionárias FIAT no Brasil no mesmo período.

1.1. Contextualização do problema

A FIAT S.A., montadora de automóveis de origem italiana, iniciou suas operações no Brasil em 1976, então com o propósito de fornecer ao mercado carros pequenos, baratos, robustos e que poderiam ser adquiridos pela maioria da população. Vale ressaltar que, na época, o mercado brasileiro era protegido e fechado à importação e só produziam veículos no Brasil a VW, a GM e a FORD, sendo a FIAT a quarta montadora a se instalar aqui. Assim, para muitas pessoas a FIAT apareceu como uma alternativa ao que era oferecido no mercado, tendo uma boa aceitação inicial de seus produtos (vide figura 01 – evolução do *market share* FIAT no Brasil), passando já, no primeiro ano de atuação (1976/1977), de 0,4% para 8,5% de participação de mercado.

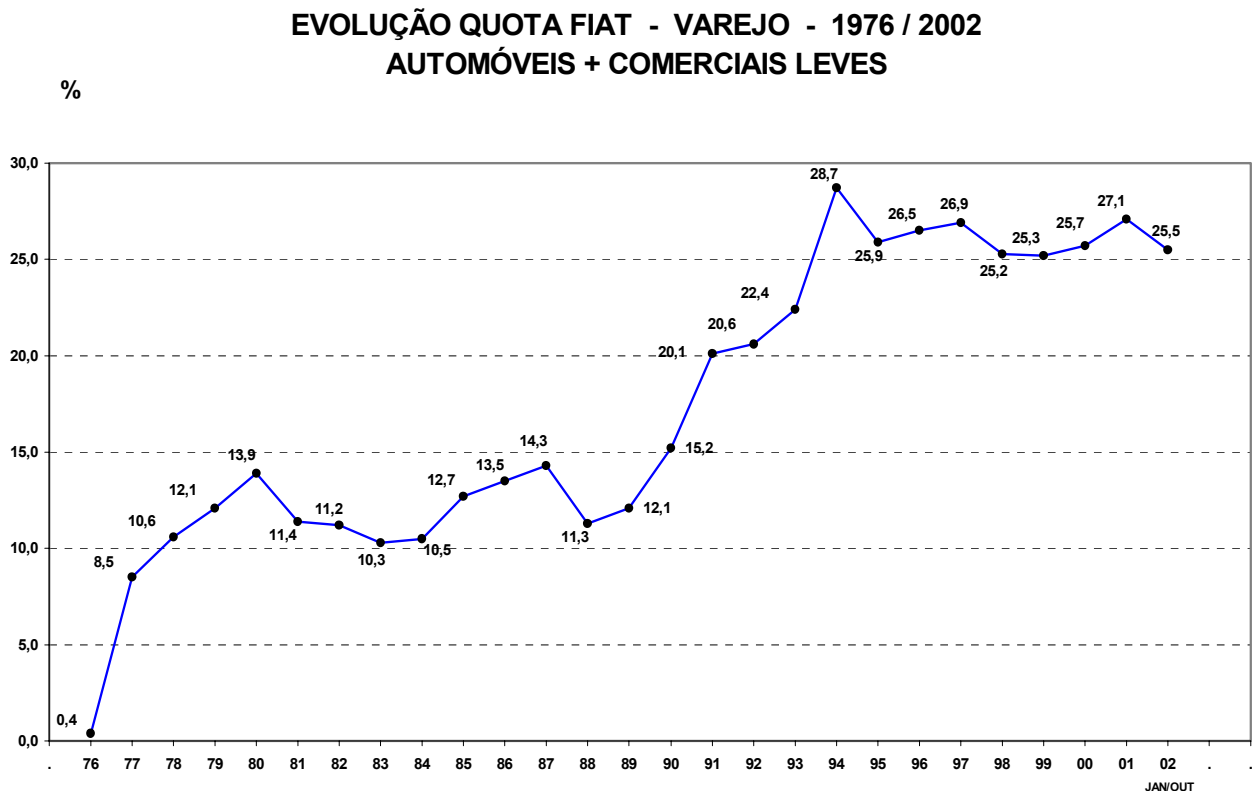


Figura 1: Evolução do *market share* Fiat no Brasil

Fonte: Fiat Automóveis S.A.

Houve uma decisão estratégica por parte da FIAT de oferecer ao mercado veículos pioneiros, ou seja, bastante diferentes daqueles até então disponíveis.

Todos os modelos existentes possuíam, por exemplo: motores longitudinais e pneus convencionais; eram grandes externamente, mas com espaço interno reduzido. Os veículos FIAT, no entanto, foram lançados (modelo FIAT 147) com motor transversal e pneus radiais; eram pequenos por fora, mas com grande espaço interno.

Todas essas características impactaram positivamente no mercado e nos clientes, que ansiavam por uma alternativa ao que dispunham para compra até aquele momento.

Entretanto, alguns inconvenientes técnicos com os primeiros modelos geraram impactos negativos nos clientes possuidores desses veículos e, por consequência, no mercado. Os clientes sentiram-se traídos ao abrirem mão do “status quo” para uma marca alternativa nova e, aí, serem surpreendidos por esses inconvenientes.

Tanto que até hoje o slogan de um dos maiores concorrentes FIAT é “Você conhece, Você confia”, ou seja, não troque novamente.

Esse cenário se verifica ainda hoje nas pesquisas de antipatia à marca (vide tabela 3 – antipatia especial por fabricantes) e é dentro desse contexto que o presente projeto pretende analisar como as ações do Pós-Vendas têm ajudado a imagem da marca FIAT no Brasil.

1.2. Questão básica de pesquisa

As ações tomadas pelo Pós-Vendas, quer sejam no período de garantia ou fora dele, ajudam a melhorar e impactam positivamente na imagem da marca Fiat, no Brasil?

1.3. Justificativa

A decisão por esse tema se deu em função da limitação de textos científicos referentes ao assunto em função da sua especificidade e dificuldade de obtenção de informações de forma abrangente e significativa, em vista das dimensões continentais do Brasil e dos custos envolvidos para se pesquisar dados específicos sobre a atuação do pós-vendas.

Assim, o atual projeto espera contribuir para a disseminação do conhecimento, para o público em geral, de uma área bastante explorada nas empresas, mas ainda pouco explorada no meio acadêmico.

O presente trabalho pretende estudar, dentro da indústria automobilística nacional, uma das montadoras que atuam nesse setor, a FIAT Automóveis S.A., focando a sua atuação no Brasil e, dentro da FIAT, especificamente na sua área de Pós-Vendas.

A idéia é estudar como as ações na área do Pós-Vendas influenciam a imagem da marca FIAT no Brasil.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo geral

Analisar se o impacto das ações do Pós-Vendas tem contribuído positivamente para a melhoria da imagem da marca FIAT no Brasil, no período de 1999 a 2001.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Apresentar o Pós-Vendas FIAT no Brasil, suas características, sua abrangência e as alterações estruturais ocorridas entre 1999 e 2000 e como esse fato pode ter interferido na imagem da marca FIAT no Brasil.
- b) Analisar os dados das pesquisas existentes referentes ao comportamento e à percepção, pelos clientes, da atuação do Pós-Vendas e o impacto na imagem da marca FIAT no Brasil.
- c) Analisar a evolução da antipatia à marca focando, prioritariamente, como o Pós-Vendas tem contribuído para melhorar essa situação e, por conseguinte, a imagem da marca FIAT no Brasil.
- d) Diagnosticar a qualidade, na percepção dos clientes, dos serviços prestados através da rede de concessionárias FIAT no Brasil e sua influência sobre a imagem da marca FIAT no Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Pós-Vendas está diretamente ligado ao canal de distribuição e é composto praticamente de serviços. Uma parte deste trabalho será dedicada à prestação de serviço e à rede de concessionárias, que executa esses serviços e tem contato direto com os clientes e, também, à análise do valor percebido e do valor agregado ao cliente.

Abordará, ainda, tópicos como percepção dos clientes, serviços, concessionárias, qualidade percebida e imagem da marca.

2.1. Canais de distribuição

Kotler (1980,p.33), define *Marketing* como “a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

No final da década de 1950, Jerome McCarthy, então professor na escola de administração da Universidade de Michigan, publicou um livro de texto sobre *marketing*, focalizando o que ele denominava de administração dos “quatro Ps do *marketing*”: produto, praça (distribuição), preço e promoção, Schultz & Barnes (2001, p. 5).

Kotler (1980,p.140) conceitua o mercado revendedor:

“É o mercado que consiste em indivíduos e em organizações que adquirem bens com o propósito de revendê-los ou alugá-los a outros com lucro.

Os revendedores adquirem: 1) bens para revenda; 2) bens e serviços para conduzirem suas operações. Estes últimos são adquiridos pelos revendedores na sua função de produtores”.

Para que um produto chegue do fabricante até o consumidor, ele é normalmente intermediado. Esses intermediadores de produtos são chamados de intermediários ou, ainda, canais de distribuição, cuja função básica é escoar a produção de bens em geral, seja de bens de consumo, seja de bens industriais ou serviços.

Stern e El-Ansary (apud Cobra, 1990, p.491) definem canal de distribuição: “Organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o uso ou consumo”.

No presente trabalho, o canal de distribuição da FIAT Automóveis S.A. é chamado de rede de concessionárias e cada integrante isolado, de concessionária. É nesse local que ocorre o processo de troca - Kotler (1980); e é também onde se dá a prestação de serviços, quer sejam eles de assistência técnica e peças (Pós-Vendas), foco deste projeto, como também de operação de venda do produto.

E outro modelo de interação das ferramentas de *marketing* com o seu meio ambiente, o professor Raimar Richers (apud Cobra, 1990, p.44) apresentou o seu modelo dos “Quatro As” (Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação).

Nele - a “Análise” visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação e tecnologia e suas interações com a empresa;

- a “Adaptação” é o processo de adequação de produtos ou serviços da empresa às necessidades de consumo identificadas através da análise, também chamado de composto de produto que ocorre através do seu posicionamento, como *design*, características e qualidade, denominação da marca, embalagem, preço e serviços ao consumidor final;

- a “Ativação”, também é chamada de composto promocional, cujos elementos-chave são: distribuição, força de vendas, promoção das vendas, propaganda, *merchandising* e relações públicas;

- a “Avaliação” é o controle da gestão de *marketing*, também chamada auditoria de *marketing*.

2.2. A FIAT – Distribuição / Vendas e o Pós-Vendas

As conceituações acima foram feitas para dar suporte à forma de operação da FIAT, a qual distribui 85% dos seus produtos (veículos) através da sua rede de revendedores ou, como também é chamada, rede de concessionárias e os 15% restantes através de vendas diretas (vendas ao governo, frotistas, clientes VIP), mas efetua 100% das ações do Pós-Vendas através da sua rede de concessionárias.

Como Pós-Vendas, na FIAT, são efetuadas as seguintes operações: 1) a assistência técnica, incluindo-se a garantia de fábrica de todos os seus produtos; 2) o *customer care*, área responsável pelo atendimento dos clientes no que se refere a pedidos, solicitações, informações, reclamações; 3) o *marketing* de Pós-Vendas e 4) a área de Peças e Acessórios.

A FIAT opera com uma estrutura central de Pós-Vendas sediada em Betim-MG, apoiada por oito escritórios regionais distribuídos pelo Brasil, que complementam a estrutura central, e dão suporte a toda a rede de concessionárias através de visitas periódicas às mesmas.

Cada escritório conta com uma estrutura de Vendas e uma de Pós-Vendas.

A rede FIAT é composta por concessionárias que cobrem 100% do território brasileiro, contando em todas elas com uma estrutura de Vendas e de Pós-Vendas.

As concessionárias FIAT basicamente estão estruturadas com as seguintes áreas: 1) Vendas de Veículos Novos; 2) Vendas de Veículos Usados; 3) Assistência Técnica (contando com duas oficinas: uma de funilaria e pintura e outra para reparos mecânicos); 4) Área de Peças de Reposição; 5) Área Administrativa e 6) alguns concessionários contam, ainda, com uma área de F&I (*Finance and Insurance*).

2.3. A prestação de serviço ao cliente

Kotler (1980, p.224) define produto como qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo, incluindo objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias.

Schewe (1982, p.192) observa um produto como um pacote de utilidades que contém uma capacidade potencial de satisfação de necessidades, proporcionadas pelas características tangíveis e objetivas do produto e define: "Um produto é o ingrediente básico no processo de troca. A expectativa de que será conseguida satisfação através da troca é o que o produto representa. Logo, o produto é o foco da reunião entre compradores e vendedores".

Muitos conceitos já foram utilizados para definir produtos, todos girando em torno do bem físico, ou não, porém tangível. Por outro lado, há uma certa dificuldade em se definir o que são serviços, dadas as diversas e diferentes aplicações do termo e a grande extensão de atividades pertencentes ao setor.

Uma abordagem interessante que sintetiza a interação entre o vendedor/produtor e o comprador é a de que serviços são uma série de atividades de natureza intangível, que normalmente envolvem uma interação entre o consumidor e os empregados da empresa prestadora de serviços, através de seus recursos físicos e sistemas de prestação de serviços, que são fornecidos como soluções para problemas dos consumidores - Gronroos (1993).

Cabe ressaltar que a crescente taxa de expansão dos serviços torna também grande a dificuldade de sintetizar-se uma definição que inclua não só soluções de problemas, mas também benefícios, satisfação e valor entregue a um cliente específico.

Vale reforçar que não existe uma indústria de serviços, mas o componente serviço é maior ou menor em algumas indústrias do que em outras, porém todas prestam algum serviço. Talvez mais importante que uma definição conclusiva seja a identificação das características básicas dos serviços - Levitt (1990).

Zeithaml (1985, ps. 33-46) apresenta uma ampla revisão bibliográfica das características dos serviços, onde consolida suas principais características:

- Intangibilidade;
- Heterogeneidade (dificuldade de padronização);
- Inseparabilidade da produção e consumo;
- Percibilidade (não pode ser estocado).

A intangibilidade talvez seja a principal e mais citada característica dos serviços. Através dela concentra-se sua principal diferença em relação aos bens e produtos industriais, já que os últimos podem ser tocados, degustados ou avaliados antes de serem adquiridos.

A heterogeneidade dos serviços nos indica a dificuldade em se obter um serviço padronizado com garantia de qualidade. Essa característica está relacionada com o elemento humano no processo de produção e consumo do serviço.

Com base na heterogeneidade dos serviços, Samara (1999, ps. 82-84) estabelece ser de grande importância para o pós-vendas do setor automobilístico que na prestação de serviços não ocorra aleatoriedade na qualidade dos trabalhos executados.

Para minimizar esses efeitos é importante ressaltar a necessidade e a importância do treinamento, pois por trás de toda prestação de serviço está o treinamento e o preparo do lado humano de quem atende e executa tais tarefas - Davidow & Uttal (1993).

A inseparabilidade é proporcionada pela elevada interação entre o processo de produção e de consumo, na maioria das vezes com o cliente presente durante a produção, caracterizando o contato íntimo com esse processo.

A percibilidade significa que o serviço não pode ser guardado ou estocado, gerando dificuldades de sincronismo entre oferta e demanda.

Os clientes têm tendência a uma maior percepção de risco sobre os serviços do que sobre os produtos, já que o primeiro é, em essência, um ato, ação, desempenho ou esforço que gerará um benefício posterior, preliminarmente não conhecido, e o segundo é possível até de ser tocado - Las Casas (2000).

Geralmente, os serviços são de difícil depósito de patente, bem como quem os consome não detém propriedade dos meios envolvidos na sua execução. Assim, é importante destacar os aspectos de propriedade nos serviços, seja para quem produz, seja para quem consome - Cowell (1994).

2.4. Marketing de serviços

A despeito de sua formulação como ciência, o *marketing* tem definições conceituais amplas, que se aplicam em diferentes organizações na busca de identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores. Pode ser visto como um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor - Kotler (1998).

É possível de se dizer que é estabelecendo, mantendo e aumentando as relações com consumidores, que os objetivos das partes envolvidas são atendidos - Gronroos (1993).

Na verdade, apesar de algumas diferenças conceituais, é enganosamente fácil descrever o *marketing*, mas extremamente difícil praticá-lo. Seu conceito surge de diversas formas, sempre visando contribuir para o sucesso das organizações. Da mesma forma, segregar o que é *marketing* de serviços pode não ser fácil, tendo ainda na literatura muitos autores que não acham isso conveniente.

Por outro lado, não é difícil observar que as práticas de *marketing* de produtos não são aplicáveis nos serviços, ou ainda sua utilização não esgota as demandas dos serviços. Relembrando as características dos serviços, podemos observar particularidades que sugerem o desenvolvimento de um composto próprio para o *marketing* de serviços.

Algumas dificuldades são apontadas por Berry (2000, ps. 28-32):

- “A natureza intangível dos serviços traz dificuldades para promoção de benefícios perceptíveis”;

- Ocorre grande variedade de tamanho das empresas de serviços, dificultando o foco no negócio (ex: cabeleireiros x companhia aérea);
- Alguns setores de serviços (hospitais, universidades,...) têm desfrutado de demanda maior que a oferta e não têm atacado com o vigor necessário tal situação;
- As privatizações têm lançado antigos monopólios de serviços em disputas competitivas desconhecidas, "a priori";
- No geral, não é observável um elevado nível de gerenciamento dos serviços, por falta de entendimento do que é *marketing* de serviços, em inúmeros segmentos de indústrias;
- Existe ainda baixa contribuição acadêmica para o setor”.

Muitos autores identificam os mesmos elementos necessários para o *marketing* de produtos no *marketing* de serviços, acrescidos ou expandidos com o objetivo de controlar e coordenar suas ações de mercado.

Dick Berry (apud Schwenke & Hiam, 2000, p.37), professor da Universidade de Wisconsin-Madison, fez uma pesquisa com uma amostra de gerentes de *marketing*, gerentes de serviço ao consumidor, gerentes de produto e executivos seniores, para identificar as variáveis de *marketing* que, na opinião deles, são as mais importantes. A análise dos resultados apresentou uma ampliação da clássica idéia de McCarthy (apud Schultz & Barnes, 2001, p.5) do *marketing mix*, largamente utilizada como 4P's, que enfatiza o relacionamento com o mercado através de um novo composto de sete P's, elencados a seguir por ordem de importância (do mais importante para o menos):

1. Sensibilidade ao consumidor – Postura do empregado, atendimento ao cliente e resposta aos clientes.
2. Produto - Qualidade, confiabilidade e características do produto.
3. Conveniência do consumidor – Disponibilidade para o consumidor, conveniência do consumidor e vendas.
4. Serviço – Serviços pós-vendas e conveniência do consumidor na obtenção de serviços.

5. Preço – Preços cobrados, condições da composição de preços e ofertas de preço.
6. Praça – Facilidade de acesso ao produtor, unidades de produção, termos de composição de preços e disponibilidade para o consumidor.
7. Promoção - Propaganda, publicidade, vendas, serviços de pré-venda e ofertas de preço.

É interessante observar que a pesquisa realizada por Berry (Apud Schwenke & Hiam, 2000, p.37) classificou a sensibilidade do consumidor – uma variável que sequer havia sido considerada na estrutura tradicional dos quatro P's – como a mais importante no *mix de marketing*. Para administrar a sensibilidade dos consumidores, o profissional de *marketing* necessita administrar a postura de todos os empregados cujo trabalho afeta os consumidores. Esse novo conjunto de variáveis é o elemento da função interativa do *marketing* de serviços que, aplicados, formam um novo composto de *marketing* para o Pós-Vendas de uma concessionária FIAT.

Também é importante considerar a necessidade de coordenação entre as áreas funcionais das organizações de serviços, onde decisões sobre empregados e o *layout* devem submeter-se à área de *marketing*, para garantir a capacidade e desempenho da organização - Gronroos (1993).

A expansão do *marketing mix* apóia-se na revolução dos serviços e na integração simultânea de áreas como RH e processos para produzir serviços de qualidade - Kotler (1998).

Obviamente que o estabelecimento de um composto de *marketing* para serviços não esgota as necessidades estratégicas do setor, sendo importante uma avaliação do valor que tal composto pode oferecer aos clientes de uma organização. A base para o valor está em proporcionar, além do serviço básico e do serviço percebido, parafraseando a clássica contribuição da idéia de produto ampliado, Levitt (1990), um serviço aumentado ou ampliado que exceda as expectativas dos clientes - Las Casas (2000).

2.5. Qualidade e o valor agregado ao cliente

Como visto acima, a divisão e a correta atuação entre produtos e serviços é difícil e gera discussões entre os autores.

Assim, para dar seqüência ao pensamento registrado neste trabalho, é imprescindível uma visão a respeito de qualidade e de valor agregado ao cliente.

Gale (1996, p. 4), analisando a evolução do “movimento da qualidade”, estabeleceu quatro etapas quando se analisa um período de tempo a partir do início do século XX, a saber: 1) Qualidade de conformidade; 2) Satisfação do cliente; 3) Qualidade percebida pelo mercado e valor relativo dos concorrentes; 4) Qualidade: uma chave para o gerenciamento do valor do cliente.

Na primeira fase, o foco concentrava-se nas operações internas, no sentido de adaptar-se às exigências, fazer certo desde a primeira vez, reduzir a sucata e o retrabalho.

Na segunda fase, o foco se dirigia para os clientes, no sentido de aproximar-se deles, entender suas necessidades e expectativas.

Na terceira fase, o foco era no mercado-alvo e no desempenho, sempre comparado com os concorrentes, ou seja, aproximar-se mais dos clientes do que de seus concorrentes; utilizar análise do valor do cliente para observar o desempenho versus seus concorrentes, observar como os clientes fazem; entender claramente porque os pedidos ou as vendas são ganhos ou perdidos (para quem).

No quarto estágio, o foco está no papel decisivo da qualidade e valor na estrutura geral da estratégia, ou seja, na utilização de medidas e ferramentas da análise do cliente para rastrear sua competitividade; fazer investimentos de capital; analisar aquisições e alinhar toda a empresa (pessoal e processos) com as necessidades emergentes de seu mercado-alvo.

É importante para o contexto do todo deste projeto um melhor esclarecimento a respeito de cada uma dessas fases:

1) A herança da fase um

Nesse estágio o foco estava na qualidade de conformidade, e o grande inspirador desse processo foi W. Edwards Deming, considerado o pai do controle de qualidade. Deming (apud Krajewski & Ritzman, 1996, p.166) criou uma lista de quatorze pontos que sumarizam sua filosofia para o alcance da mais alta qualidade. Sua idéia fundamental era que o gerenciamento é responsável pelo envio da mensagem de que a qualidade tem valor.

Outro grande inspirador foi Juran (apud Krajewski & Ritzman, 1996, p.167), que acreditava que mais de 80% dos defeitos de qualidade são causados por fatores controlados pelo gerenciamento definindo, assim, a trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoramento.

Um importante personagem que muito contribuiu nessa fase foi Philip B. Crosby, na época (1980) vice-presidente corporativo e diretor de qualidade da ITT. Para Crosby (apud Krajewski & Ritzman, 1996, p.168), os ganhos criados pela redução da não qualidade podem zerar os custos incorridos para criar o ambiente adequado para geração de qualidade.

2) Fase dois: A Satisfação do Cliente

Melhorar a conformidade com os padrões técnicos era essencial, mas apenas como parte de um processo maior de tornar o cliente feliz. Reimann (apud Gale, 1996, p.9) afirmava que a perspectiva do cliente era a maneira correta de se medir a qualidade.

3) Fase Três: Qualidade percebida pelo mercado versus concorrentes

Atualmente, a maioria das empresas gasta muito dinheiro na pesquisa sobre seus clientes e mercados. Mas a maior parte dessas pesquisas ainda fracassa ao informar às companhias como ganham ou perdem clientes.

Para Gale (1996, p. 10):

Infelizmente, não é incomum os clientes classificarem o desempenho como “bom”, às vezes “excelente”, e mesmo assim pararem de comprar um produto.

Estão faltando duas questões nestas pesquisas. Primeiro, fracassam em obter dados de não-clientes que estão comprando o produto dos concorrentes. Assim, não registram a opinião total do mercado.

Segundo, as pesquisas de satisfação normalmente não medem o desempenho do produto em relação aos produtos dos concorrentes. Caso seu desempenho esteja melhorando, provavelmente dirão que estão satisfeitos. Mas, se os seus concorrentes estão melhorando mais

rapidamente, seus clientes irão compreender logo que poderão ficar ainda mais satisfeitos se comprarem do nosso concorrente.

Assim, Gale (1996, p. 13) ensina que:

Focar a qualidade percebida pelo mercado versus o concorrente é essencial para tornar possível o verdadeiro pensamento estratégico. Assim quando as empresas conseguem avançar do estágio dois para o três isso envolve uma grande mudança de foco – da satisfação dos clientes atuais para vencer os concorrentes, atraindo tanto os clientes quanto os não-clientes do mercado-alvo.

4) Fase 4: O Gerenciamento do Valor do Cliente

Para Gale (1996, p. 14):

As empresas alcançam o estágio quatro quando integram o gerenciamento total de qualidade desenvolvido nos três primeiros estágios com os sistemas clássicos de administração (planejamento estratégico, orçamentos e controles, investimento de capital, análise competitiva e medidas de desempenho e recompensas).

Levitt (apud Kotler, 1980, p.225) afirma que a nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas adicionam ao produto na forma de embalagem, serviços, propaganda, aconselhamento a clientes, financiamento, condições de entrega, armazenamento e outras coisas a que as pessoas dão valor.

A década de 1990 pode ser considerada a “década do valor”, e isso é visto na relutância dos consumidores em pagar mais – a não ser que acreditem estar obtendo verdadeiramente algo mais. A função valor podia ser descrita apenas como a relação entre os benefícios adquiridos, e o seu respectivo custo já dava mostras de desgaste.

Isso levou Band (1997, ps. 1-3) a incrementá-la, olhando para os clientes atuais, sofisticados e atentos, os quais fazem quatro julgamentos quando decidem fazer negócio com uma organização: 1) qualidade; 2) serviço; 3) custos; 4) tempo. O fornecimento de valor superior ao cliente resulta em retornos maiores em longo prazo para os proprietários da empresa e, dessa forma, propões uma nova

configuração para a equação do valor com os quatro conceitos-chave para maximizar o valor entregue aos clientes:

$$\text{Equação do valor} = \frac{\text{Qualidade x Serviço}}{\text{Custos x Tempo}}$$

Essa configuração permite observar que a única variável que não pode ser adquirida e/ou copiada e/ou igualmente desempenhada pela concorrência é a variável serviço. Isso estabelece uma dimensão particular na criação de valor através dos serviços.

Existe um vínculo entre o crescimento sustentado das organizações e a capacidade de inovar em serviços e manter o foco no valor aos clientes. Efetivamente, todo serviço é percebido pelos clientes e essa percepção, não a realidade, é que com mais frequência é considerada na mensuração feita por eles para estabelecer valor aos serviços que adquirem ou que lhes são prestados.

2.6. Valor para os clientes e as implicações nas empresas

Band (1997, p.1) afirma que “fornecer valor é dar aos clientes tudo o que eles querem e nada do que não querem. Para fornecer valor superior e vencer a concorrência, a empresa precisa aprender a colocar qualidade, serviço, custos e tempo como benefícios ao cliente, simultaneamente no mercado, enquanto estimula uma cultura que apoie a primazia da criação de valor.”

Para Band (1997, p.30): “as empresas bem-sucedidas na década do valor atacarão o consumo de tempo na organização como um todo com a mesma intensidade com que costumavam focalizar o custo.”

Os autores Stalk & Hout (apud Band, 1997, p.30) ressaltam em seu livro, "Competindo Contra o Tempo" (Campus,1993), que a pressão do tempo provoca :

- Aumentos de produtividade. O tempo de ciclo é inversamente proporcional às etapas do trabalho em processamento. Quando o número de etapas do trabalho em processamento aumenta, os tempos de ciclo diminuem.

- Aumentos de preços. Os clientes estão dispostos a pagar 10% a 100% a mais por produtos e serviços fornecidos com melhores tempos de resposta.
- Riscos reduzidos. O custo de superestimar ou subestimar a projeção da demanda pode ser alto: as projeções feitas mais próximo do momento de venda são mais precisas.
- Aumentos da fatia de mercado. As abordagens tradicionais, como as reduções de preços para conquistar fatia de mercado, freqüentemente não resultarão no mesmo grau de diferenciação que a redução do tempo de lançamento no mercado pode proporcionar”.

Treacy & Wiersema (apud Band, 1997, p. 3) estudaram quarenta empresas para descobrir os fatores mais importantes em uma estratégia bem sucedida. Suas descobertas, relatadas na *Harvard Business Review*, indicaram alguns elementos importantes. A *Dell Computers*, a *Nike* e a *Home Depot* conquistaram suas fatias de mercado através de três principais realizações: 1) redefiniram valor em seus respectivos mercados; 2) criaram sistemas de negócios poderosos e coesos, capazes de fornecer uma quantidade desse valor maior do que a fornecida por seus concorrentes e, (3) com isso, elevaram as expectativas dos clientes acima do alcance da concorrência.

Esses autores concluíram que: “*Os clientes atuais...têm um conceito ampliado do valor que inclui a conveniência de compra, serviço pós-vendas, confiança e assim por diante*”.

Assim, como foi apresentado, as empresas terão que realizar alterações, quer seja em suas estruturas ou em suas estratégias, para se adequarem a essa nova e atual realidade, se quiserem sobreviver no mercado.

A relação entre estratégia e estrutura foi articulada pela primeira vez por Chandler (apud Galbraith, 1995, p.4) , em 1962, quando ele demonstrou que as firmas de negócio único usavam uma organização funcional e estabeleceu o conceito de que diferentes estratégias levam a diferentes organizações. Na década de 1970, surgiram os conglomerados, usando a aquisição de empresas - compra e venda - para se diversificarem em novas áreas de negócios. O passo seguinte foi a expansão da estrutura para o conceito de organização.

Galbraith (1995, p. 4) considerava a organização como consistindo de uma política de remuneração, planos de carreira e processos de controle, além da estrutura. Essas dimensões também se ajustavam à estratégia e à estrutura. Pitts (apud Galbraith, 1995, p.4), em 1976, descobriu que existiam correlações entre estratégia e carreira e Kerr (apud Galbraith, 1995, p. 4), em 1985, entre estratégia e remuneração. A organização - Galbraith & Kazanjian (apud Galbraith, 1995, p.4) - tornou-se um conjunto alinhado de políticas que se ajustavam entre si e com a estratégia da carteira de negócios.

Para Galbraith (1995, p. 10), o conceito principal de engenharia organizacional tornou-se o alinhamento, ou ajuste / compatibilidade, entre as próprias políticas organizacionais e as estratégias. Nathanson e Cassano (apud Galbraith, 1995, p. 10) estabeleceram que, quando todas essas políticas estivessem alinhadas, a empresa teria um alto desempenho e esse desempenho permitiria a criação de valor para o cliente.

Para Band (1997, p. 39), "as empresas que buscam competir de forma mais eficaz e criar vantagem competitiva estão lutando para transformar suas estruturas organizacionais verticais, reconstruindo-as "horizontalmente". Com esse foco, a competência crítica que precisa ser dominada pela empresa é a capacidade de gerenciar seus processos essenciais de negócios.

Band (1997, p. 39-41) define um processo de negócio como sendo "uma série de etapas elaboradas para produzir um produto ou um serviço. Os processos essenciais reduzem as unidades funcionais, geográficas e de negócios, e até as fronteiras da empresa. Em suma melhorar os processos de negócios significa eliminar (1) qualquer coisa que aumente o custo mas não agregue valor ao produto (ou serviço) ou (2) qualquer coisa que afeta negativamente a qualidade do produto ou que aumente o tempo gasto no processo".

Harrington (apud Band, 1997, p. 41) escreveu no *Journal of Business Strategy*:

A estratégia isolada mais importante para melhorar a qualidade da vida profissional no século XX é reformar o próprio processo de negócios. A ineficiência, a burocracia e a complexidade que cobriram as atividades essenciais de negócios, reduzindo a produtividade e a competitividade, também diminuíram enormemente a satisfação e o orgulho que a gerência e os funcionários desfrutavam em seu trabalho.

Na última década do século XX, a reengenharia de processos tem tido uma grande popularidade, também chamada de *BPR (Business Process Reengineering)*, ou um exercício de reengenharia completo do processo de negócios.

Para os céticos, a reengenharia nada mais é do que mais um eufemismo para “demitir funcionários”, mas Hammer (apud Band, 1997, p. 53), considerado um dos maiores responsáveis pela popularização desse conceito, contra-argumenta que reengenharia é “...o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos de negócios que visam obter drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.

Em *Lessons from the Veterans of TQM*, publicado na *Canadian Business Review*, Bak (apud Band, 1997, p. 54) relata que, segundo suas pesquisas, muitos esforços de TQM não produziram vantagens percebidas.

A pesquisa de Bak conclui:

Processos, e não funções ou departamentos, produzem bens e serviços que encantam seus clientes e satisfazem as exigências da empresa. Equipes investidas de *empowerment* para melhorar os processos cumprem sua tarefa com sucesso se metas voltadas para o cliente forem claramente comunicadas e compreendidas por todos.

Para Band (1997, p. 56), há cinco fases-chave em um projeto de redesenho de processos, conforme mostrado na figura 2.

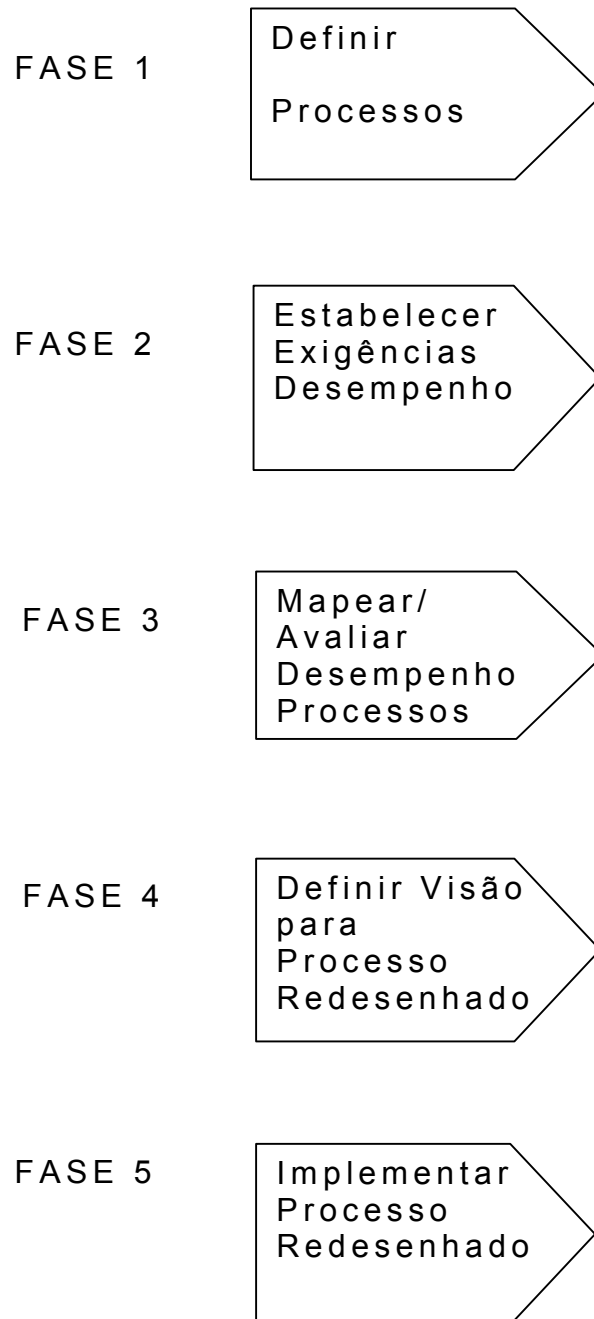


Figura 2: As cinco fases do redesenho de Processos

Fonte: Band,W. Competências Críticas, Campus, 1997

Em suma, o fornecimento de valor superior exige uma compreensão dos processos cruciais de negócios que permitam à empresa competir. Esses processos essenciais atravessam horizontalmente as funções da empresa e, freqüentemente, têm que ser submetidos à reengenharia total, a fim de melhorar substancialmente o nível de desempenho da empresa e do valor entregue ao cliente.

2.7. Imagem da marca

Para que este projeto possa analisar a imagem da marca, faz-se necessária a conceituação de produto, uma vez que, para Kotler (1980, p. 224), marca registrada é uma das características do produto tangível, além do nível de qualidade, aspecto, estilo e embalagem.

2.7.1. Conceito de produto

Partindo da definição já apresentada no item 2.3 sobre produto, é importante distinguir três conceitos de um produto, utilizando Kotler (1980, p. 224): produto tangível, produto genérico e produto ampliado. Produto tangível é o objeto físico ou serviço que é oferecido ao mercado-alvo. Produto genérico, a utilidade ou benefício essencial que está sendo oferecido ou procurado pelo comprador. Produto ampliado é a totalidade dos benefícios que a pessoa recebe ou experimenta na obtenção de um produto tangível.

O presente trabalho não pretende estudar a estratégia do composto de produto da FIAT, assim aspectos teóricos referentes a itens, linhas, agregação, composto, produto ótimo, ciclo de vida e estratégias de produto não serão abordados neste projeto.

2.7.2. Conceito de marca

Para Runkel & Brymer (apud Schultz & Barnes, 2001, p. 36), o termo *marca*, de *brand* ou *brandr*, vem da antiga palavra norueguesa que significava *to burn*, “queimar”. O termo original foi desenvolvido para significar a fonte, o fabricante ou o proprietário de um produto ou item. Daí, derivou-se o uso mais comum, “marcar” gado, cavalos, ovelhas ou outros bens.

Neste momento, é importante a definição de marca. Assim, utilizando Bennett (apud Schultz & Barnes, 2001, p. 42) e seu dicionário de termos de *marketing*, a associação americana de *marketing* definiu marca como sendo: “Um nome, termo, sinal, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço do vendedor, em distinção a outros dos demais vendedores”.

Kotler (1980, p. 232-233):

Um nome de marca é aquela parte da marca que pode ser pronunciada, ou pronunciável, e um logotipo é aquela parte da marca que pode ser reconhecida, mas não é pronunciável, tais como um símbolo, um desenho ou colorido ou letras distintivas. Finalmente, uma marca registrada é: uma marca ou parte de uma marca à qual se é dada proteção legal, porque é capaz de apropriação exclusiva, assim, uma marca registrada é essencialmente um termo legal que protege os direitos exclusivos do vendedor ao uso da marca ou do logotipo. Já o *branding* é um termo geral usado para descrever o estabelecimento de marcas, logotipos ou nomes comerciais para um produto.

Kotler (1980, p.233-234) define quatro objetivos que podem mover o produtor a definir marcas para seus produtos, já que a marca claramente envolveria um custo – embalagem, rotulagem, proteção legal. São eles:

- 1) Poderá querer uma marca para fins de identificação, a fim de simplificar o manuseio ou a busca.
- 2) Poderá querer uma marca registrada e uma patente para proteger as características peculiares de seu produto contra imitação.
- 3) Poderá querer conotar certa qualidade que está oferecendo, a fim de que os compradores satisfeitos possam obter facilmente seu produto de novo, através do reconhecimento da marca.
- 4) Poderá querer ver a marca como uma oportunidade para dotar seu produto de uma história e reputação únicas, que possam criar a base para a diferenciação de preço.

Al Ries (2000, p.1) contrapõe uma definição de *marketing* com uma variação da já exposta acima por Kotler (1980, p. 33), que é:

Marketing é construir uma marca na mente do cliente potencial. Se você consegue construir uma marca poderosa, terá um poderoso programa de *marketing*. Se não consegue, então toda publicidade,

embalagens fantásticas, promoção de vendas e relações públicas não vão ajudá-lo a alcançar seu objetivo. E define marca como sendo: uma idéia ou um conceito singular que você possui na mente do cliente potencial. Assim, *marketing* é *branding*, e tudo que uma empresa faz contribui para o processo de *branding*. *Marketing* não é uma função que possa ser considerada isoladamente.

Assim, para Al Ries (2000, p.2-4),

está havendo uma mudança sísmica no mundo dos negócios. A mudança do “vender” para o “comprar”. Hoje, a maioria dos produtos e serviços são comprados, não vendidos. O *branding* facilita muito esse processo. O *branding* “pré-vende” o produto ou serviço ao usuário. Construir uma marca é simplesmente um meio eficiente de vender coisas. E, ainda reforça que o poder de uma marca reside em sua capacidade de influenciar o comportamento de compra. Mas um nome de marca em uma embalagem não é a mesma coisa que um nome de marca na mente do cliente.

2.7.3. Evolução e revolução do mercado – o poder e o detentor da informação

Nesse ponto do projeto, é necessária uma reflexão baseando-se no exposto acima por Al Ries, adicionando Aaker (1996, p. 7), que diz que a imagem de uma marca é a forma como ela é percebida e a identidade de uma marca é a forma como se gostaria que ela fosse percebida, uma aspiração.

Utilizando ainda Ries & Trout (1987, p. 4), que definem o conceito de posicionamento, ou como a mídia “faz sua cabeça”, como:

O conceito básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões que já existem. É reverter o processo, focalizando mais o cliente do que o produto melhorando assim imensamente a efetividade da sua comunicação.

Schultz & Barnes (2001, p. 4) fazem um comparativo interessante entre:

Papel carbono, régua de cálculo, calculadoras de quatro funções e *marketing*, realçando que os quatro itens foram desenvolvidos na

década de 1950 e 1960, e a única delas a sobreviver quase intacta é o *marketing*.

Assim, para Schultz & Barnes (2001, p. 5), “curiosamente, muito embora se diga que o conceito de *marketing* focaliza os consumidores e a satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor, os consumidores não constam da abordagem dos quatro Ps de McCarthy (apud, Schultz & Barnes, 2001, p.5)”.

É esse enfoque interno na administração e no controle das atividades de *marketing*, ao invés de nos clientes e consumidores, que está criando muita dificuldade na transição do *marketing* e da comunicação de *marketing* para o mercado do século XXI.

Fazendo uma síntese da evolução do *marketing* nos últimos cinquenta anos, podemos afirmar que, durante a década de 1950 e início da de 1960, a meta primordial da maioria das organizações era produzir e distribuir o tremendo fluxo de produtos e serviços que fluía então das unidades fabris convertidas.

A produção em massa levou à distribuição em massa, o que exigiu o *marketing* de massa. E o *marketing* de massa precisava da publicidade de massa para ajudar a moldar os desejos e as vontades de um mercado de consumo rapidamente crescente.

O poder, nessa época, estava nas mãos do produtor, que detinha todas as informações sobre os produtos e também sobre os clientes.

Do meio para o fim da década de 1960, os japoneses mudaram o *marketing* para sempre. Introduziram o conceito de qualidade do produto através de uma abordagem denominada Gestão da Qualidade Total, ou GQT (TQM).

No curto espaço de tempo de vinte anos, em meados da década de 1970, os mercados doméstico e global haviam passado da escassez para o excesso de produção. Assim sendo, do meio para o fim da década de 1970, o *marketing* se caracterizou pela promoção de preços, não pela promoção do produto ou do benefício.

Do meio para o fim da década de 1980 e início da de 1990, reinava a estrutura de organização, a redução de produção e a racionalização. Alguns acontecimentos importantes marcaram um novo momento, como o Código Universal do Produto (CUP), além da grande evolução da tecnologia da informação.

Estávamos saindo do mercado histórico, onde se utilizava o método fundamental de *marketing*, ou seja, a organização de *marketing* dominava o sistema, por ter um produto superior e por gerir as diversas atividades de *marketing* naquele sistema.

Passávamos para o mercado atual. Nele, todos os fabricantes em geral oferecem produtos ou serviços similares. Distribuem esses produtos e serviços através de várias formas de canais varejistas de distribuição.

O controle da tecnologia da informação se transfere para o canal de distribuição. Os participantes do canal, sendo ele o fio condutor entre o fabricante e o usuário final, detêm o controle não só porque administram a distribuição dos produtos ou serviços, como porque têm informação tanto sobre o produtor quanto sobre o consumidor e acesso a ambos.

Esse posicionamento de papel intermediário permite que o canal controle os fabricantes, a mídia e, por fim, o consumidor. Ao tomar uma decisão de compra, o consumidor depende do que o varejista coloca à disposição e das informações oferecidas pelo varejista sobre as alternativas de mercado.

Dentro dessa evolução, está acontecendo uma revolução iniciada no fim dos anos 90 e início do século XXI, quando o poder do mercado se desloca continuamente, em decorrência da informação e da tecnologia serem transferidas pela cadeia do sistema de *marketing*.

Por fim, no mercado do século XXI, o cliente deterá grande parte do poder de mercado. Isso acontece porque o cliente dispõe de informações, acesso a dados do produto, capacidade de comparar preços e prazos e a opção dos canais de entrega. Rumamos para o mercado interativo.

Schultz & Barnes (2001, p. 31) reforçam que: “se na verdade, a diferenciação, o preço e a distribuição do produto não constituem mais estratégias competitivas viáveis, que estratégia restou para a organização de *Marketing*? A resposta dada é: a marca e a comunicação de marca”.

2.7.4. Valor patrimonial da marca baseado no consumidor

Para o professor Keller (apud Schultz & Barnes, 2001, p. 48), do Dartmouth College, valor patrimonial da marca baseado no consumidor é:

O efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na reação do cliente ao *marketing* daquela marca. Ele ocorre quando o cliente está

familiarizado com a marca e têm na memória algumas associações favoráveis, fortes e singulares da marca.

Ainda, para Keller (apud Schultz & Barnes, 2001, p.48),

há dois pontos-chave sobre o conhecimento da marca:

1. Todos os tipos de atividade organizacional têm efeito sobre o conhecimento da marca. As mudanças no conhecimento da marca vão causar impacto nas avaliações tradicionais, tais como vendas.
2. O sucesso de longo prazo de uma marca da organização é afetado por atividades e experiências promocionais e de *marketing* de curto prazo.

Schultz & Barnes (2001, p. 49) concluem, portanto, que:

Os clientes ou consumidores criam a marca para si próprios, e o seu entendimento da marca e a experiência com ela são únicos e individuais. Se o consumidor realmente criou a marca em sua própria mente e, portanto, detém a imagem da marca, então, para ter êxito, os marqueteiros e as organizações de *marketing* precisam gerir a marca a partir da perspectiva do cliente, não apenas da própria perspectiva da organização. Este conceito de valor patrimonial da marca baseado no consumidor é vital para o mercado do século XXI.

2.7.5. Valor organizacional da marca – ativos tangíveis e intangíveis

Por outro lado, Tom Blackett (apud Schultz & Barnes, 2001, p. 39-40), analisando o aspecto de aquisições de marcas por piratas corporativos, concluiu:

Sua meta era adquirir as marcas e o valor da marca que essas organizações possuíam, não necessariamente os ativos tangíveis controlados pela organização. O que deixa claro que a marca também oferece valor para a organização da marca em função dos fluxos de receita que geram para a organização no futuro.

Hussey (apud Schultz & Barnes, 2001, p. 41-42) analisou a natureza mutante do valor organizacional da marca, avaliando do ponto de vista contábil a tangibilidade e a intangibilidade dos ativos.

Os ativos de uma empresa consistem nos prováveis futuros benefícios econômicos, capazes de serem obtidos ou controlados pela organização em decorrência de transações ou acontecimentos passados.

Os ativos costumam ser classificados em um balanço na sua ordem de liquidez (ou similitude com dinheiro) da seguinte maneira: a) ativo corrente; b) investimentos de longo prazo; c) ativo imobilizado; d) ativos intangíveis; e) outros ativos.

Os ativos tangíveis, em geral, incluem terrenos e edificações, instalações e máquinas, utensílios e acessórios, ações negociáveis, investimentos, financiamentos e caixa.

Os ativos intangíveis são direitos específicos, concessões, privilégios e vantagens detidos por um negócio, capazes de beneficiar operações futuras pela sua contribuição à capacidade de lucro do empreendimento. Em geral, os ativos intangíveis não têm substância física. Podem incluir o fundo de comércio, patentes, direitos autorais, marcas registradas, nomes comerciais, franquias, licenças e *royalties*, fórmulas e processos e, cada vez mais, marcas e direitos de publicação.

Muitos dos gerentes, hoje em dia, argumentam que o valor real da organização reside na sua capacidade de obter receita e lucros no futuro. Esse potencial é dirigido mais pelos ativos intangíveis, tais como marcas, capacidade da administração e dos empregados e relacionamento com os clientes, do que pelos ativos tangíveis. Mesmo assim, os ativos intangíveis não podem ser lançados no balanço quando da determinação do valor de uma companhia.

É o caso citado pelo autor da Nike, que dispõe de poucos ativos tangíveis, mas tem marcas muito valiosas que propiciam à organização importantes fluxos de renda.

Hoje, a maioria das abordagens para avaliação de marca usada na sua compra e venda foi desenvolvida pela *Interbrand, PLC, Perrier* (apud Schultz & Barnes, 2001, p. 51), uma organização de pesquisa sediada em Londres.

A abordagem da *Interbrand* tenta determinar o valor líquido atual da marca, hoje baseado na sua expectativa de lucro futuro em potencial, tanto para o comprador como para o vendedor. Observa-se que, nesse modelo, os clientes ou consumidores não estão incluídos na avaliação.

2.7.6. O que existe em uma marca – Análise da Interbrand

O desafio dos avaliadores de marca, para a Interbrand, é identificar a proporção dos lucros capaz de ser atribuída à marca. Somente os resultados financeiros históricos não são suficientes para uma indicação precisa de desempenho futuro. A Interbrand se utiliza desses dados históricos, contudo, como base para uma previsão de três a cinco anos na avaliação da marca, descontados os futuros fluxos de caixa.

Uma vez identificada pela companhia a proporção de lucros atribuídos à marca, a tarefa seguinte é avaliar a força da marca, a fim de projetar com precisão os fluxos de caixa. O valor da marca se reflete não só nos lucros que é capaz de gerar no futuro, mas na possibilidade desses lucros efetivamente serem obtidos.

A fim de determinar a possibilidade de lucros futuros, a Interbrand desenvolveu uma escala de sete fatores para determinar um “perfil de risco” da marca. Quanto mais forte a marca, menor o risco em assegurar os futuros fluxos de caixa.

Análise da Interbrand dos sete fatores de força de uma marca:

1. Mercado: as marcas, em mercados estáveis, porém em crescimento, são mais fortes do que aquelas em mercados propensos à tendenciosidade ou obsolescência.
2. Estabilidade: as marcas familiares, bem estabelecidas, têm a vantagem da existência de fidelidade por parte do cliente.
3. Liderança: à medida que uma marca domine uma categoria e seja capaz de influenciar o mercado inteiro, ela ganha notas altas pela liderança.
4. Caráter internacional: as marcas mais fortes nessa dimensão obtiveram alto nível de aceitação em vários mercados internacionais. Quando um dos mercados se mostra instável, as marcas retêm uma base forte em outro lugar.
5. Tendência: as marcas que mostram crescimento constante no passar do tempo comprovaram sua relevância para os consumidores, bem como sua capacidade de tomar participações de concorrentes.
6. Apoio: não é apenas o montante do investimento na marca, mas também a qualidade e a consistência do investimento que contribuem para o valor da marca.

7. Proteção: os registros de marcas e outras proteções às vezes concedidas por lei contribuem para o valor da marca, se bem que a inexistência dessa proteção seja capaz de impedir por completo a inclusão do seu valor no balanço.

Schultz & Barnes (2001,p. 52), na verdade, esclarecem que, segundo a Interbrand, a sua análise de força da marca não é uma medida de valor patrimonial da marca e, sim, meramente um dos seus componentes. Mais exatamente, seu enfoque principal consiste na avaliação dos lucros futuros da marca. O valor patrimonial da marca representa uma avaliação de sua influência a partir da perspectiva do consumidor, enquanto a força da marca representa uma avaliação da mesma como mola propulsora de lucro, a partir de uma perspectiva da administração.

2.7.7. Valor da marca conferido pelo cliente

Como já apresentado, as organizações são capazes de determinar o valor da marca e o seu poder de lucro em potencial, mas grande parte do verdadeiro valor da marca reside realmente no cliente ou consumidor.

Schultz & Barnes (2001, p. 60-64) comentam:

"Se o consumidor não valorizar a marca, ou se o valor dado à marca pelo cliente diminuir ou aumentar, então, com o passar do tempo, o valor da marca para a organização certamente também irá diminuir ou aumentar. O consumidor final da marca, no mercado, determina o valor daquela marca para si, em relação a outras alternativas do mercado e ao seu próprio desejo ou vontade".

Portanto, os consumidores criam o valor de uma marca baseados em suas próprias experiências. O valor que o consumidor confere à marca a partir de experiências passadas, o conhecimento da marca, as atividades do mercado e as mensagens e contatos da marca, tudo se congrega para criar o seu valor perceptível, sem nunca esquecer que o valor da marca difere de um consumidor para outro.

O ponto importante ressaltado por Schultz & Barnes (2001, p.54-57) é que:

O valor da marca, embora possa ser voltado para atitudes, nem sempre pode prever como um cliente atual ou prospectivo vai se

comportar no mercado. Esse hiato entre sua maneira de sentir e a de se comportar é que pode levá-lo a avaliar positivamente uma marca, e mesmo assim adquirir outra.

Assim, no mercado do século XXI, contudo, provavelmente será necessária uma combinação dos dados comportamentais e referentes a atitudes, para uma compreensão verdadeira de como os clientes e consumidores avaliam a marca.

Aaker (1998, p. 64) define conhecimento da marca como: “a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos”. O conhecimento da marca envolve um intervalo de sentimentos contínuo e permite estabelecer a pirâmide do conhecimento. Vide Fig. 2, que tem na sua base os clientes que desconhecem a marca. No próximo nível da mesma figura, estão aqueles que apresentaram reconhecimento da marca num teste de *recall* estimulado. O próximo nível é o da lembrança da marca. Aqui, a lembrança é espontânea, não necessitando de estímulo e está associada a uma posição mais forte da marca e o primeiro nível, ou seja, a primeira marca mencionada numa pesquisa de *recall* sem estímulo, alcança a classificação *TOP OF MIND*, uma posição especial. De certa forma, ela está à frente das outras marcas na lembrança da pessoa, embora, naturalmente, possa haver uma outra bem próxima.

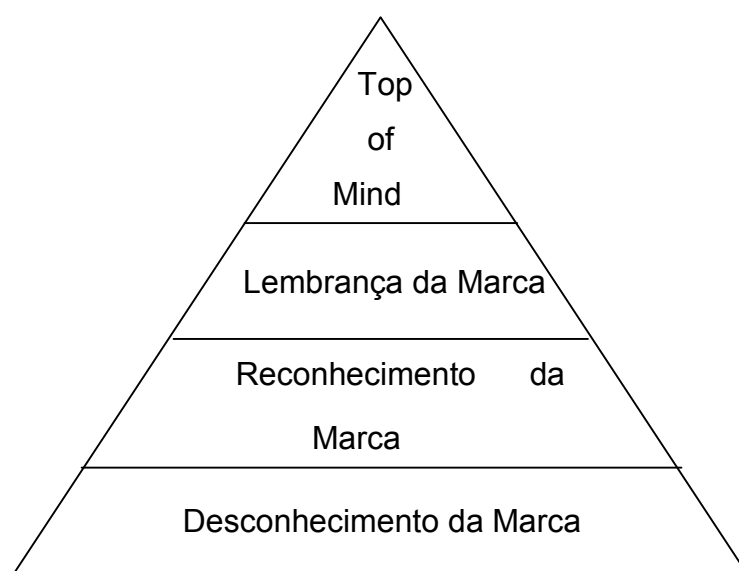


Figura 3: A pirâmide do conhecimento

Fonte: AAKER, David A. Marcas: Brand Equity. Gerenciando o valor da marca. Negócio Editora, 1998.

2.7.8. Auto-análise da marca

Aaker (1996, p. 215) estabeleceu que:

"Um insumo importante para o desenvolvimento de uma identidade de marca é a análise criteriosa da própria marca e de sua organização". As áreas a serem pesquisadas incluem:

- A imagem da marca
- A tradição da marca
- Os pontos fortes e as debilidades da marca - o que poderá ser entregue sob a égide da marca
- A alma da marca e da organização
- Os vínculos com outras marcas

Como o presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto do Pós-Vendas (e de suas atividades/ações) na imagem da marca FIAT no Brasil, será considerado como primeiro ponto aquele referente à imagem da marca para efetuar um fechamento nesse marco teórico, propiciando assim uma base sólida para o desenrolar da pesquisa proposta.

A análise da imagem existente na marca inclui estas perguntas: Como é percebida a marca da empresa? Quais são as associações vinculadas à marca? Como a marca se diferencia daquelas da concorrência? Quantas vezes essa imagem se modificou ao longo do tempo? Quais benefícios os clientes acham que estão recebendo? Quais são os atributos/benefícios intangíveis?

Aaker (1996, p. 215) acrescenta:

"Ao avaliar a imagem da marca, será interessante certificar-se de que as pesquisas e a análise ultrapassem os atributos do produto, atingindo outras associações como o contexto de uso, as imagens mentais dos usuários, as associações organizacionais, a personalidade da marca, os relacionamentos marca-cliente e os benefícios emocionais e de auto-expressão. Um dos erros comuns é concentrar-se demais nos atributos do produto e nos benefícios funcionais".

Em função de não estar sendo foco o aspecto imagem da marca sob o ponto de vista nem do produto, nem da propaganda e, sim, exclusivamente sob o enfoque do

Pós-Vendas e de suas ações, ele não deve ser considerado um problema para o andamento do projeto.

De posse de toda carga teórica apresentada, o leitor terá condições de acompanhar os passos definidos nos próximos capítulos referentes à pesquisa proposta e aos conceitos de *marketing* envolvidos.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

As pesquisas, quanto ao seu objetivo geral, para Gil (1991, p. 45), “podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”. Com base nos objetivos, a pesquisa do presente trabalho será descritiva, baseando-se em Gil (1991, p. 46): “estas pesquisas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Já com relação aos procedimentos técnicos utilizados, Gil (1991, p. 48) estabelece que o elemento mais importante para a identificação é o procedimento adotado para a coleta de dados e define dois grandes grupos de delineamentos: aqueles se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

Neste trabalho, será utilizado o primeiro grupo de delineamento, ou seja, a fonte de “papel”, caracterizando assim a presente pesquisa, como documental. Gil (1991, p. 51) afirma que a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Como fontes documentais, serão utilizados documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa e relatórios de empresas, definidos no item 3.3 como instrumentos de pesquisa.

A principal vantagem do tipo de pesquisa definido para este projeto é o custo e o tempo para obtenção dos dados, aliado ao fato dos documentos avaliados serem fonte rica e estável de dados.

Por outro lado, a pesquisa apresenta também algumas limitações: Gil (1991, P. 52) esclarece que as críticas mais freqüentes a esse tipo de pesquisa referem-se à não-representatividade e à subjetividade dos documentos, fatores que serão amenizados em função da experiência e da vivência do mestrando no assunto, e do seu tempo de trabalho na área do Pós-Vendas.

3.2. Definição da população e amostra

Por se tratar de uma pesquisa documental que irá utilizar outras pesquisas descritivas, a população e a amostra serão definidas dentro de cada uma dessas pesquisas.

De uma forma genérica, é possível dizer que a população será composta por proprietários de veículos novos, FIAT e de outras marcas, que tenham adquirido seus veículos num período inferior a doze meses da data da pesquisa. A amostra será definida dentro de cada uma das pesquisas utilizadas.

3.3. Delimitação da pesquisa

Não serão objeto de avaliação, nem de estudo do projeto, aspectos relativos à marca como: criação da marca, estratégia da marca, estratégias de extensão de marca, de marcas múltiplas, associações de marca, associações organizacionais, arquitetura de marca, construção de marcas, marca de fabricante versus marcas de distribuidores, marcas de família e marcas individuais.

Com o intuito de avaliar a evolução dos quesitos referentes ao Pós-Vendas no período de 1999 a 2001, serão apresentados os dados desse período, quando disponíveis, ou de 2000 e 2001, em caso contrário.

3.4. Instrumentos de pesquisa

Para a realização deste projeto, serão analisados e utilizados dados das seguintes pesquisas:

- a) *New Car Buyer Survey* (NCBS)
- b) *Customer Satisfaction Index* (CSI)
- c) Pesquisa Melhor Carro (CINAU)
- d) Estudo sobre resistências e antipatias em relação à marca FIAT

A pesquisa NCBS, utilizada como uma das bases de dados para este trabalho, por ser realizada em consórcio com outras montadoras, tem caráter confidencial. Assim, na eventualidade de apresentação de algum dado das demais montadoras,

essas nunca serão identificadas sendo os dados sempre apresentados como “concorrente A” (conc. A), “concorrente B” (conc. B), ou apresentada uma média do mercado, incluindo as notas de todas as montadoras participantes.

As pesquisas em questão são bastante extensas e cobrem vários assuntos. Serão extraídos dessas pesquisas apenas os dados diretamente envolvidos com o tema desta dissertação. Para permitir ao leitor uma maior familiaridade com as pesquisas utilizadas, é fornecida a seguir uma síntese de cada uma delas.

3.4.1. *New Car Buyer Survey* (NCBS)

New Car Buyer Survey (pesquisa sobre compradores de carros novos) é uma pesquisa consorciada realizada anualmente por cinco montadoras existentes no Brasil.

3.4.1.1. Objetivo principal

Analisar o comportamento do consumidor e comprador de carros novos.

3.4.1.2. Objetivos específicos

- a) Analisar a experiência da compra do último veículo zero quilômetro, distribuída em diferentes situações, no momento da compra e após a compra; a experiência com a garantia, com a prestação de serviço; aspectos sobre o veículo adquirido e sobre a concessionária e ainda, a influência dessas experiências na aquisição do novo veículo.
- b) Analisar o comportamento do consumidor após a compra do veículo, ou seja, após o período de garantia, manutenção, venda do carro usado e a atenção da montadora para com esse cliente.

3.4.1.3. Amostra

As amostras variam de ano para ano. Especificamente, foram:

- a) NCBS 1999, proprietários de veículos ano/modelo 1999, adquiridos entre setembro de 1998 a julho de 1999, tendo sido entrevistadas cinco mil, setecentos e noventa e três pessoas.
- b) NCBS 2001, proprietários de veículos ano/modelo 2001, adquiridos entre setembro de 2000 a outubro de 2001, tendo sido entrevistadas seis mil, quatrocentos e setenta e nove pessoas.

3.4.1.4. Método

Entrevistas “face-to-face”, realizadas através de questionário estruturado.

3.4.1.5. Período de realização

Trabalho de campo realizado entre abril e outubro de 2000.

3.4.2. *Customer Satisfaction Index* (CSI)

Customer Satisfaction Index (índice de satisfação do cliente) é uma pesquisa realizada mensalmente pela FIAT Automóveis S. A., com publicação semestral de seus dados.

3.4.2.1. Objetivo principal

Analisar a qualidade do atendimento e da prestação de serviço das concessionárias FIAT no Brasil, até 1999, somente dentro do período de garantia que, a partir de 2001, passou a incluir também clientes com carros fora do período de garantia.

3.4.2.2. Objetivos específicos

- a) Analisar o atendimento na venda do veículo novo, sua condição na entrega para o cliente, a atuação do vendedor, as instalações e as facilidades das concessionárias FIAT no Brasil.
- b) Analisar o atendimento e a prestação de serviço na área de assistência técnica, quando o cliente efetua serviços dentro ou fora da garantia; a atuação dos recepcionistas e dos mecânicos; a confiabilidade e a qualidade do serviço realizado; o atendimento daquilo que foi contratado em termos de qualidade, tempo e custo.

3.4.2.3. Amostra

As amostras variam de período para período, sendo:

- a) CSI 1999: dezessete mil e novecentos entrevistados em nível de Brasil.
- b) CSI 2001: quatorze mil, quinhentos e noventa entrevistados em nível de Brasil.

3.4.2.4. Método

Entrevistas telefônicas realizadas utilizando-se questionário estruturado.

3.4.2.5. Período de realização

- a) CSI 1999: segundo semestre de 1999
- b) CSI 2001: segundo semestre de 2001

3.4.3. Pesquisa Melhor Carro (CINAU)

A pesquisa Melhor Carro é realizada pela CINAU (Central de Inteligência Automotiva), mesma empresa que publica o jornal Oficina Mecânica, o qual tem tiragem comprovada IVC (instituto verificador de circulação) de cento e vinte mil exemplares e circula em oficinas mecânicas de terceiros (aplicadores), ou seja, fora da rede de concessionárias FIAT.

3.4.3.1. Objetivo principal

Analisar a preferência dos mecânicos de oficina de terceiros (aplicadores) com relação à marca dos veículos disponíveis no Brasil.

3.4.3.2. Objetivos específicos

- a) Analisar a marca preferida (melhor carro) pelos mecânicos de oficinas de terceiros (aplicadores) com relação aos veículos disponíveis no Brasil, considerando aspectos como facilidade de manutenção, obtenção de peças, preço das peças e o acesso às informações técnicas.
- b) Analisar as marcas recomendadas pelos mecânicos para aquisição dos seus clientes, quais marcas não recomendam e os motivos envolvidos.
- c) Analisar, do ponto de vista dos mecânicos, a relação percebida com cada montadora.

3.4.3.3. Amostra

- a) CINAU 2000: duzentos e cinquenta e três questionários respondidos.
- b) CINAU 2001: novecentos e trinta questionários respondidos.

3.4.3.4. Método

Carta resposta comercial encartada nos jornais "Oficina Mecânica", respostas espontâneas estimuladas por recebimento de brinde em caso de resposta à pesquisa.

3.4.3.5. Período de realização

- a) CINAU 2000: segundo semestre de 2000
- b) CINAU 2001: segundo semestre de 2001

3.4.4. Estudo sobre resistências e antipatias em relação à marca FIAT

Este estudo foi realizado pela empresa Clínica de Comunicação e *Marketing*, por Vera Aldrighi, através de solicitação da agência de propaganda Léo Burnett, para a FIAT Automóveis S. A.

3.4.4.1. Objetivo principal

Dentre uma população de clientes resistentes à marca FIAT, previamente identificados no mercado, analisar atitudes, comportamentos, aspectos racionais e emocionais que levam esses consumidores a manifestar opiniões negativas a respeito da marca FIAT.

3.4.4.2. Objetivos específicos

- a) Identificar, entre atuais compradores de carros novos, o segmento de proprietários mais resistentes à marca FIAT, verificando o perfil desse segmento no que diz respeito a atitudes em relação às principais marcas concorrentes e experiências com modelos da FIAT.
- b) Mapear traços positivos e negativos da percepção atual da FIAT e explorar, em profundidade, as motivações e os aspectos racionais e emocionais que levam esses consumidores a manifestar opiniões e conceitos negativos a respeito da marca FIAT.
- c) Avaliar, especialmente, as conseqüências de um eventual preconceito em relação à FIAT (atitude preconcebida, independente de experiências que a justifiquem), sobre o desejo e a consideração de compra dos modelos da marca.

3.4.4.3. Amostra

- a) Amostragem aleatória, estratificada por segmento do modelo possuído.
- b) O último carro adquirido e o sexo do entrevistado (1/3 mulheres), garantindo-se um mínimo de setenta proprietários de modelos FIAT.

- c) Duzentos e cinqüenta entrevistas individuais, pessoais ou telefônicas, com proprietários de carros comprados novos, há até vinte e quatro meses, os diferentes modelos, em diferentes segmentos.
- d) Questionário estruturado, totalmente fechado, com vinte minutos de aplicação.
- e) Numa segunda fase da pesquisa, vinte entrevistas em profundidade com pessoas que, no questionário aplicado, manifestaram as atitudes mais negativas em relação à marca FIAT, em diferentes segmentos e com diferentes experiências com carros da marca.
- f) Para controle, doze entrevistas abertas, mais rápidas, com pessoas que rejeitam outras marcas.

3.4.4.4. Método

Entrevistas pessoais, individuais ou telefônicas, realizadas através de questionário estruturado.

3.4.4.5. Período de realização

Trabalho de campo realizado entre julho e agosto de 2000.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

Para responder a questão básica de pesquisa deste projeto e atingir o objetivo geral e os específicos, foi realizado um trabalho de levantamento de dados nas quatro pesquisas citadas no capítulo anterior, sendo extraídos dessas pesquisas os dados referentes aos aspectos que influenciam a imagem da marca na visão dos próprios clientes, que validaram esses aspectos, através dessas pesquisas.

4.1. Pós-Vendas FIAT no Brasil

Antes de apresentarmos a síntese dos dados das pesquisas, é necessário apresentar o Pós-Vendas FIAT no Brasil como área, suas características e sua abrangência, mostrando como era composto em 1999, como foi reestruturado em 2000 e como essa reestruturação influenciou suas ações e, por consequência, qual foi o impacto na imagem da marca FIAT no Brasil.

4.1.1. Situação anterior – 1999

Em 1999, não existia uma área de Pós-Vendas única mas, sim, algumas áreas separadas que trabalhavam independentemente e se reportavam à diretoria comercial da FIAT Automóveis, que eram: a) a assistência técnica; b) a *business unit* de peças e acessórios e c) a área de *customer care* (cuidado com o cliente), respondendo pelas seguintes atividades: a) garantia, b) assistência técnica, c) comportamento do produto (confiabilidade), d) treinamento assistencial, e) literatura técnica, f) boletins de assistência técnica, g) peças de reposição, h) armazém de peças de reposição, i) estoque, j) custos e preços, k) centrais de atendimento, l) campanhas de campo, m) serviço de assistência vinte e quatro horas, n) propaganda e promoção do Pós-Vendas, o) acessórios, p) padrões de atendimento, q) índice de satisfação do cliente (CSI), r) relações com seguradoras, s) relações com frotistas e t) identificação das concessionárias.

Essa separação não permitia algumas sinergias importantes, assim como externava também para a rede de concessionárias que esse era o melhor modelo e que, na rede, também deveriam proceder dessa forma. O foco de trabalho dessas áreas era nas suas respectivas atividades e ficava muito difícil concatenar suas

ações para atuarem com foco no cliente. Elas atuavam baseadas no *status quo* existente, ou seja, quando o cliente necessita, terá de recorrer a uma concessionária da rede FIAT para realizar o serviço necessário, estando vinculado àquela rede de concessionárias e, portanto, disposto a pagar o que a concessionária estipula.

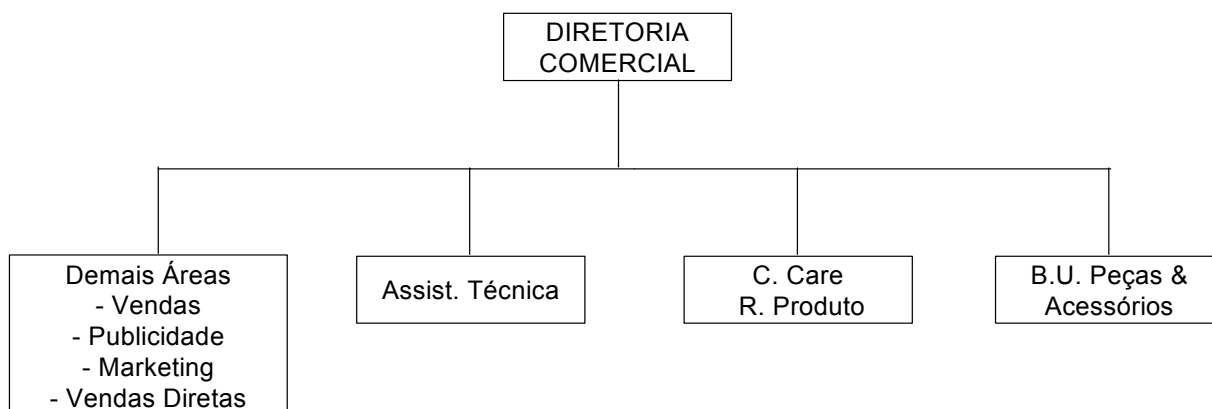


Figura 4: Organograma das áreas do Pós-Vendas FIAT em 1999

Fonte: FIAT Automóveis S.A.

4.1.2. Situação atual – a partir de outubro de 2000

A partir de outubro de 2000, foi criada uma diretoria adjunta responsável por toda a atividade do Pós-Vendas, a qual concentrou todas as áreas citadas anteriormente, além de criar uma quarta área, que foi a gerência do *marketing* de Pós-Vendas, mostrando para a rede como era importante a sinergia entre todas essas áreas e que, na rede, também poderiam ser consideradas atitudes como essa.

A Figura 5 apresenta o organograma esquemático da constituição da área do Pós-Vendas da FIAT no Brasil, a partir de outubro de 2000.

A criação dessa diretoria teve como objetivo concatenar todas as ações das áreas constituintes do Pós-Vendas, de forma que o cliente fosse focado como finalidade de todas elas. Como essa diretoria tinha acesso e coordenação sobre todas as áreas, podia atuar em qualquer desvio de rota que ocorresse que não visasse o atendimento e o encantamento do cliente final.

Além disso, uma outra importante alteração cultural foi implementada e o Pós-Vendas passou a ser administrado como unidade de negócio, ou seja, responsabilizou-se pela geração de faturamento e, conseqüente, pela lucratividade.

Dessa forma, não mais era possível aguardar o cliente ir à concessionária. Passou a ser necessário “*buscar*” o cliente ou tomar atitudes para que ele passasse a ter interesse em procurar a rede de concessionárias da FIAT.

Passaram a ser fundamentais, dentro dessa nova visão do Pós-Vendas, ações referentes aos preços praticados de peças de reposição e de mão-de-obra, aos programas de fidelidade existentes, à disponibilidade de peças de reposição e à devolução mais rápida dos veículos dos clientes.

Além da conscientização dos *dealers*, proprietários das concessionárias FIAT, de que o Pós-Vendas é responsável pela segunda venda e um importante gerador de lucratividade para a concessionária, ele também merece ser administrado com mais profissionalismo e com visão de *business* (negócio) e, não, como um apêndice do negócio da venda de carros novos.

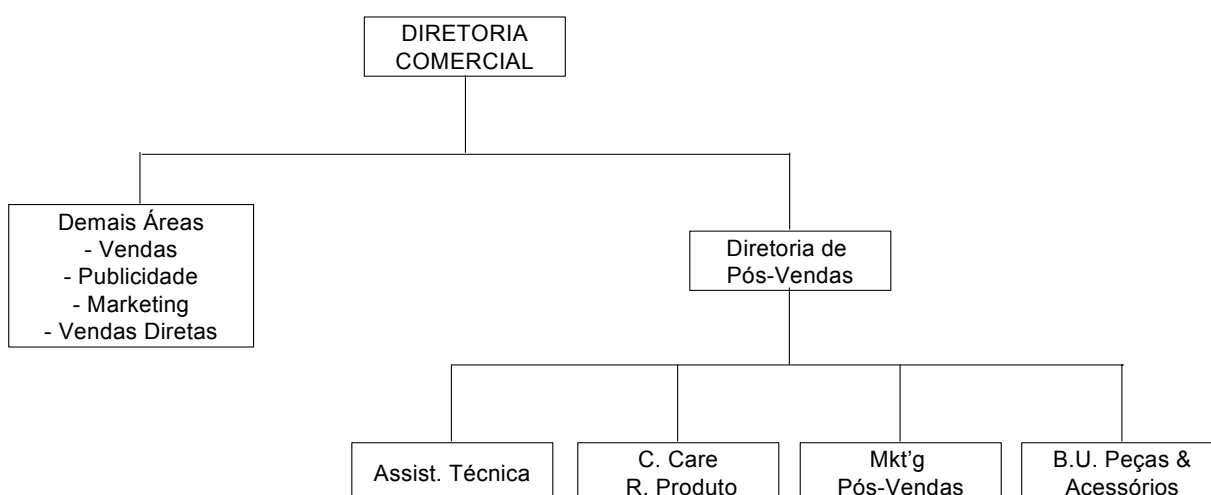


Figura 5: Organograma da área do Pós-Vendas FIAT em 2000

Fonte: FIAT Automóveis S.A

4.2. Tabulação dos dados das pesquisas

4.2.1. *New Car Buyer Survey* (NCBS)

As cinco montadoras que realizam a pesquisa de forma consorciada estabeleceram, através da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), trinta e dois atributos que consideram influenciar a percepção dos clientes com relação à imagem da marca das montadoras, que são :

- Carros Econômicos
- Carros que não dão oficina
- Carros com bom acabamento
- Potência dos carros
- Preço
- Segurança
- Conforto
- Qualidade dos veículos
- Rede/Oficina – Capilaridade
- Peças fáceis de encontrar
- Bom atendimento na venda
- Bom atendimento nos serviços
- Preocupação com os clientes
- Carros esportivos
- Carros luxuosos
- Bom valor de revenda
- Durabilidade dos carros
- Preocupação com o meio ambiente
- Bom custo de manutenção
- Carros com motores modernos
- Baixos níveis de ruídos internos
- Carros para todos os tipos de estradas
- Confiança que o fabricante inspira
- Companhia lidera diferentes tecnologias

- Bons financiamentos/consórcios
- Boas condições de garantia
- Boa variedade de modelos
- Bom nível de equipamentos
- Prestígio
- Prazer em dirigir
- Tem estilo / design atraente
- Simpatia da marca

Através dos dados obtidos por essa pesquisa, é possível efetuar uma análise sobre o assunto "marca e imagem da marca FIAT no Brasil", sempre lembrando que o foco deste trabalho é a área do Pós-Vendas. Dessa forma, a primeira visualização é a da preferência por fabricantes sob o ponto de vista dos clientes entrevistados, que pode ser observado pela tabela 1.

Tabela 1 - Preferência por Fabricantes (%)

Fabricante	1999	2000	2001
FIAT	10,14	9,27	11,33
Conc "B"	25,41	20,95	19,37
Conc "C"	22,84	20,01	14,48
Conc "A"	6,48	5,44	4,9

Fonte: NCBS 1999 a 2001

Esses dados mostram que a FIAT, em 2001, ainda é a terceira na preferência dos clientes, como fabricante de automóveis no Brasil. Entretanto, quando se avalia a evolução de 1999 para 2001, a FIAT foi a única que cresceu na preferência como fabricante. Todos os seus concorrentes apresentaram queda e alguns deles com valores bastante significativos, como o conc. "B", que caiu 23,77% e o conc. "C", que apresentou uma queda de 36,6%.

Isso demonstra que as ações empreendidas pela FIAT, nesse período, estão surtindo excelentes resultados junto aos clientes finais, os quais estão aumentando sensivelmente a preferência pela FIAT, como fabricante de automóveis.

A seguir, é apresentada na tabela 2 a avaliação geral dos fabricantes.

Tabela 2 - Avaliação Geral dos Fabricantes

	1 9 9 9		2 0 0 0		2 0 0 1	
	Fiat	Média Mercado	Fiat	Média Mercado	Fiat	Média Mercado
Carros com bom custo de manutenção	43	56	46	60	68	72
Carros com motores modernos	68	73	74	80	81	82
Carros com baixo nível de ruídos internos	52	59	62	67	73	69
Carros apropriados p/ todos os tipos de estradas	56	67	65	74	74	78
Confiança que o fabricante inspira	73	80	74	83	84	87
Companhia lidera diferentes tipos de tecnologia	64	66	71	77	82	78
Oferta de bons planos de financiamento e consórcio	68	66	81	82	82	82
Oferta de boas condições de garantia	63	70	72	75	80	80
Oferta de boa variedade de modelos	68	71	78	78	82	80
Carros com bom nível de equipamentos/acessórios	62	64	62	68	68	68
Prestígio	58	67	59	72	68	74
Prazer em dirigir	76	78	75	83	82	84
Investimento em cultura e esportes	36	33	63	66	74	71
Estilo/design atraente	75	77	79	81	85	83
Marca simpática	75	80	76	83	87	85
Boa publicidade / propaganda			-		87	85
Avaliação Geral	72	77	75	65	84	84

Escala de 10 pontos (nota 1 = péssimo e nota 10 = excelente)

Fonte: NCBS 1999 a 2001

Essa tabela nos mostra que, em 1999, na avaliação geral dos fabricantes pelos clientes, a FIAT se encontrava abaixo da média do mercado com relação aos demais fabricantes. Em 2000, houve uma grande inversão e a FIAT, apresentando um excelente resultado comparada à média do mercado em 2001, apresenta uma avaliação dos clientes que demonstra um empate técnico entre a FIAT e os demais fabricantes.

Nesse período, alguns quesitos avaliados sofreram variações diferentes da nota apresentada na avaliação geral, que considera todos os quesitos para a sua formação.

Um conceito pesquisado e muito importante para este projeto é a antipatia por fabricantes, o que pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3 - Antipatia Especial por Fabricante (%)

Fabricante	1 9 9 9	2 0 0 0	2 0 0 1
FIAT	17	16	16
Conc "B"	02	03	02
Conc "C"	01	01	01
Conc "A"	06	05	07

Fonte: NCBS 1999 a 2001

Esse deve ser o cerne das atenções da FIAT em qualquer avaliação da imagem da sua marca como fabricante de automóveis.

Os dados apresentados demonstram que a antipatia pela FIAT é muito mais elevada do que para os demais fabricantes, ou seja, os não possuidores de FIAT têm uma grande rejeição à marca e esse estudo pretende verificar o porquê dessa situação, se os motivos são pragmáticos (racionais) ou psicológicos (emocionais).

Esse fato será analisado com maior profundidade no capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados.

Para facilitar essa análise, é importante um aprofundamento maior na pesquisa, levantando as razões da antipatia pela FIAT, mostrada na tabela 4.

Tabela 4 - Razões da Antipatia por FIAT (%)

Razões da Antipatia	1999	2000	2001
Manutenção cara/ peças caras	42	38	36
Muita oficina/ quebra com facilidade/ muitos defeitos	43	45	29
Carros frágeis/ resistência/ fracos/ peças pouco duráveis	11	9	20
Experiência anterior ruim	14	13	18
Câmbio duro/ difícil de engatar	11	9	12
Dificuldade de encontrar e repor peças	09	6	11
Reputação do fabricante/ não gosta da marca	16	8	10
Suspensão dura/ não roda macio	07	6	8
Baixo valor de revenda	10	10	7
Carroceria/ lataria fraca / não é robusta/ resistente	09	8	6
Carros feios/ aparência externa/ sempre igual	07		5
Potência/ aceleração/ motor pouco potente/ não resistente	05	5	4
Pouca durabilidade do motor	07	8	4
Manutenção difícil/ difícil de consertar	06	5	4
Revendedores mal estruturados/ mau serviço dos revendedores	07	6	4

Fonte: NCBS 1999 a 2001

Esses dados demonstram que as razões apresentadas ainda estão fortemente contaminadas pela imagem do primeiro produto lançado pela FIAT no mercado, as seqüelas que ele deixou nos clientes possuidores daquele veículo e nas informações que foram passadas por esses clientes para outros clientes não possuidores de

FIAT. Isso gera um misto de pragmatismo e emoção nas razões apresentadas para a antipatia pela marca FIAT.

Apesar do quesito “revendedores mal estruturados / mau serviço dos revendedores” ser o item de menor peso na antipatia pela FIAT, é muito importante uma visão do mercado referente à qualidade da prestação desses serviços. A tabela 5 apresenta a avaliação dos serviços prestados pelas concessionárias FIAT, do ponto de vista dos clientes.

Tabela 5 - Avaliação dos Concessionários (%)

Nas Revisões/ Serviços de Manutenção	FIAT			Média Mercado	Média Mercado	Média Mercado
	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Atendimento simpático/ atencioso	77	76	76	77	76	77
Honestidade/ confiança	67	66	75	71	72	75
Entrega do veículo limpo	73	69	76	73	71	73
Peças trocadas somente quando necessário	n/d	63	70	n/d	69	74
Conveniência de horários de atendimento	72	70	66	73	71	71
Pontualidade na entrega	69	73	67	69	71	70
Execução de todos os serviços solicitados	66	66	72	65	67	70
Disponibilidade de peças de reposição	66	59	67	69	62	71
Eficiência e rapidez no atendimento	65	61	68	65	65	66
Explicações sobre os serviços executados	n/d	55	69	n/d	62	68
Preço dos serviços conforme orçamento prévio	n/d	70	63	n/d	68	66
Satisfação geral com serviços dentro da garantia	67	60	63	67	64	66
Serviço executado corretamente da primeira vez	65	59	66	67	63	66
Rapidez na execução dos serviços	66	61	60	65	62	63
Custos dos serviços	68	57	51	65	58	55

Escala: 1 = péssimo / 10 = excelente

Resultado = média das % das notas 8, 9 e 10

Fonte NCBS 1999 a 2001

Os dados apresentados mostram que há um equilíbrio na percepção dos clientes com relação à qualidade dos serviços prestados pelas redes de concessionárias no país, uma vez que, nos quinze quesitos avaliados, a FIAT está acima da média de mercado em sete deles e, nos demais oito, o mercado está acima da rede da FIAT.

Existem oportunidades de melhoria que podem e devem ser aproveitadas pela FIAT e sua rede de concessionárias, no sentido de cada vez mais se diferenciar no mercado e atuar, por esse caminho, de forma contrária ao aspecto de antipatia à sua marca.

Só esse tipo de ação não será suficiente para reduzir os índices de antipatia à marca, sendo necessárias outras ações de produto, de *marketing*, de propaganda, etc., que não são foco do presente trabalho.

Para melhor visualizar e facilitar a análise dos dados com relação aos itens específicos do Pós-Vendas, são apresentados a seguir alguns gráficos que mostram a evolução em separado de alguns desses conceitos.

Avaliação dos Concessionários nas Revisões / Serviços de Manutenção

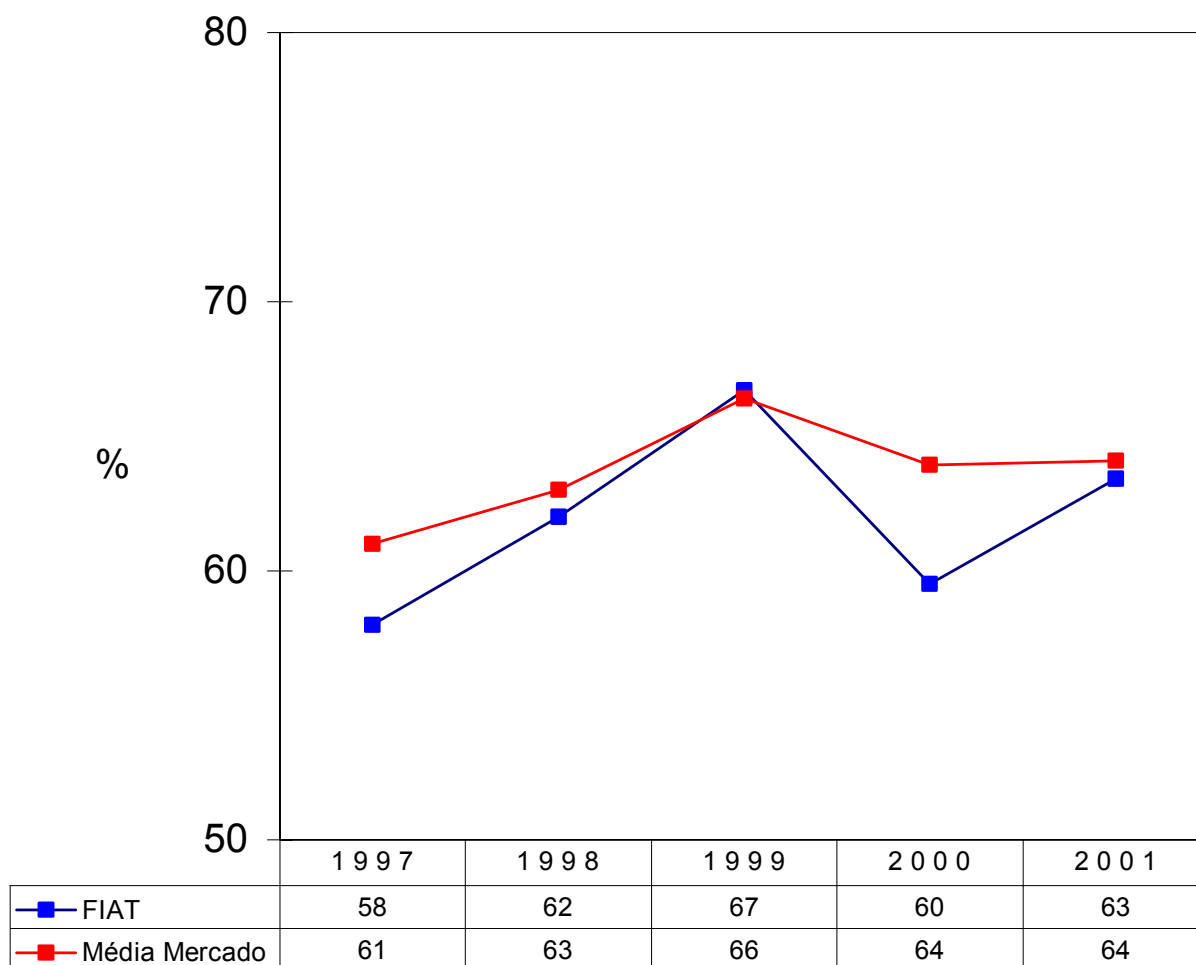


Figura 6: Satisfação geral com os serviços dentro da garantia

Fonte: NCBS 1999 a 2001

É um conceito muito importante, pois é o início do processo de fidelização do cliente, quer seja para a compra futura do veículo novo, quer seja para a manutenção do cliente na concessionária para os futuros serviços de manutenção. A FIAT teve uma queda em 2000 e mostra sinais de recuperação em 2001, mas ainda abaixo do patamar atingido em 1999.

Avaliação dos Concessionários nas Revisões / Serviços de Manutenção

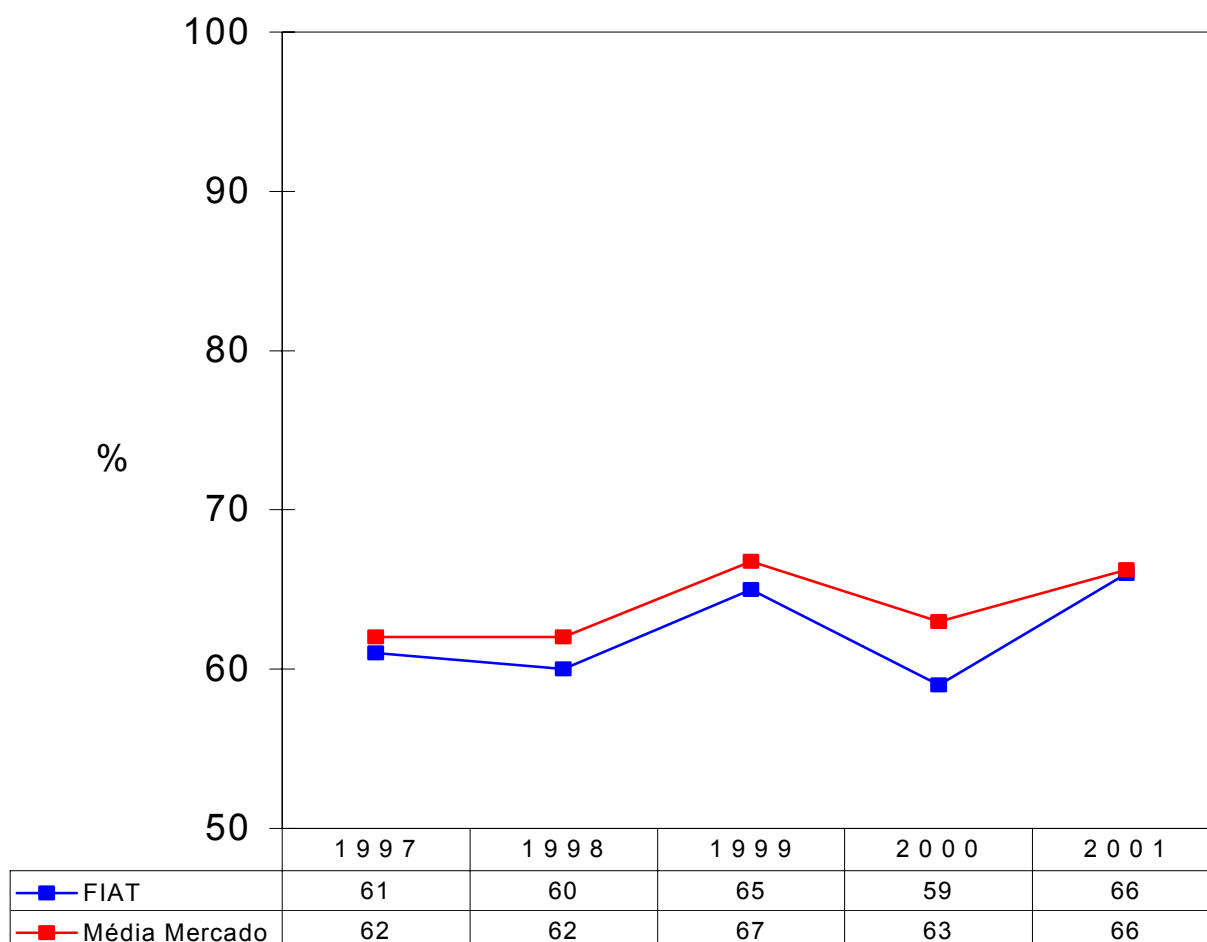


Figura 7: Serviço executado corretamente da primeira vez

Fonte: NCBS 1999 a 2001

O conceito é muito relevante, pois, de um lado, há a satisfação do cliente, que não tem que retornar à concessionária para refazer o serviço, não perdendo tempo (dimensão importantíssima hoje, principalmente nos grandes centros) e, de outro lado, há a lucratividade do concessionário, que tem seu custo aumentado toda vez que refaz um serviço, impactando esse fato no próprio custo futuro da sua mão-de-obra.

Desde 1997, a FIAT estava abaixo da média do mercado, mas, em 2001, conseguiu atingir a média do mercado.

Avaliação dos Concessionários nas Revisões / Serviços de Manutenção

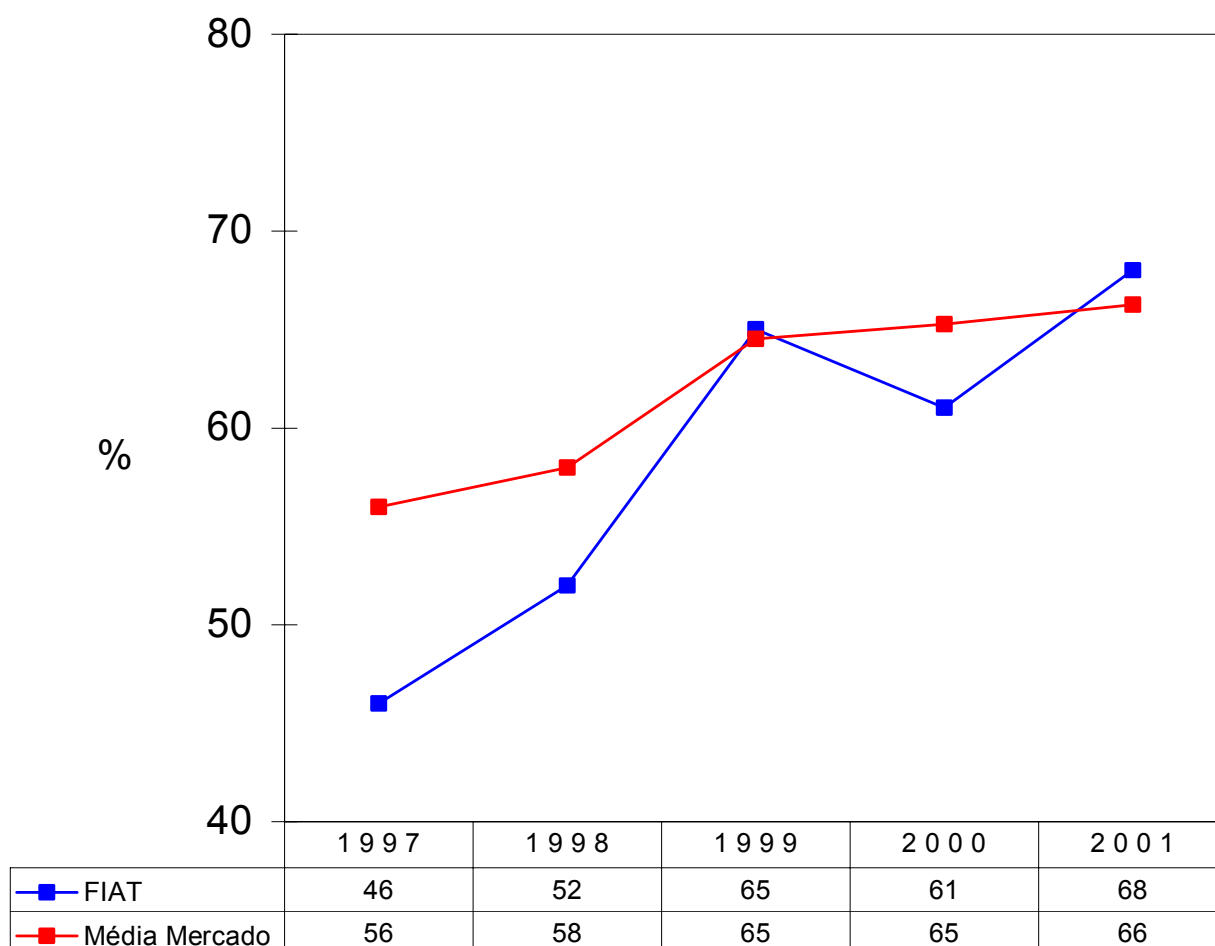


Figura 8: Eficiência e rapidez no atendimento

Fonte: NCBS 1999 a 2001

Mais uma vez a eficiência e rapidez no atendimento se traduz em satisfação do cliente e na oportunidade de se poder atender mais clientes com a mesma quantidade de funcionários, reduzindo os custos de mão-de-obra da concessionária, permitindo maior competitividade e lucratividade. O crescimento da rede FIAT, no período 1997 a 2001, foi significativo: 47,8%.

Avaliação dos Concessionários nas Revisões / Serviços de Manutenção

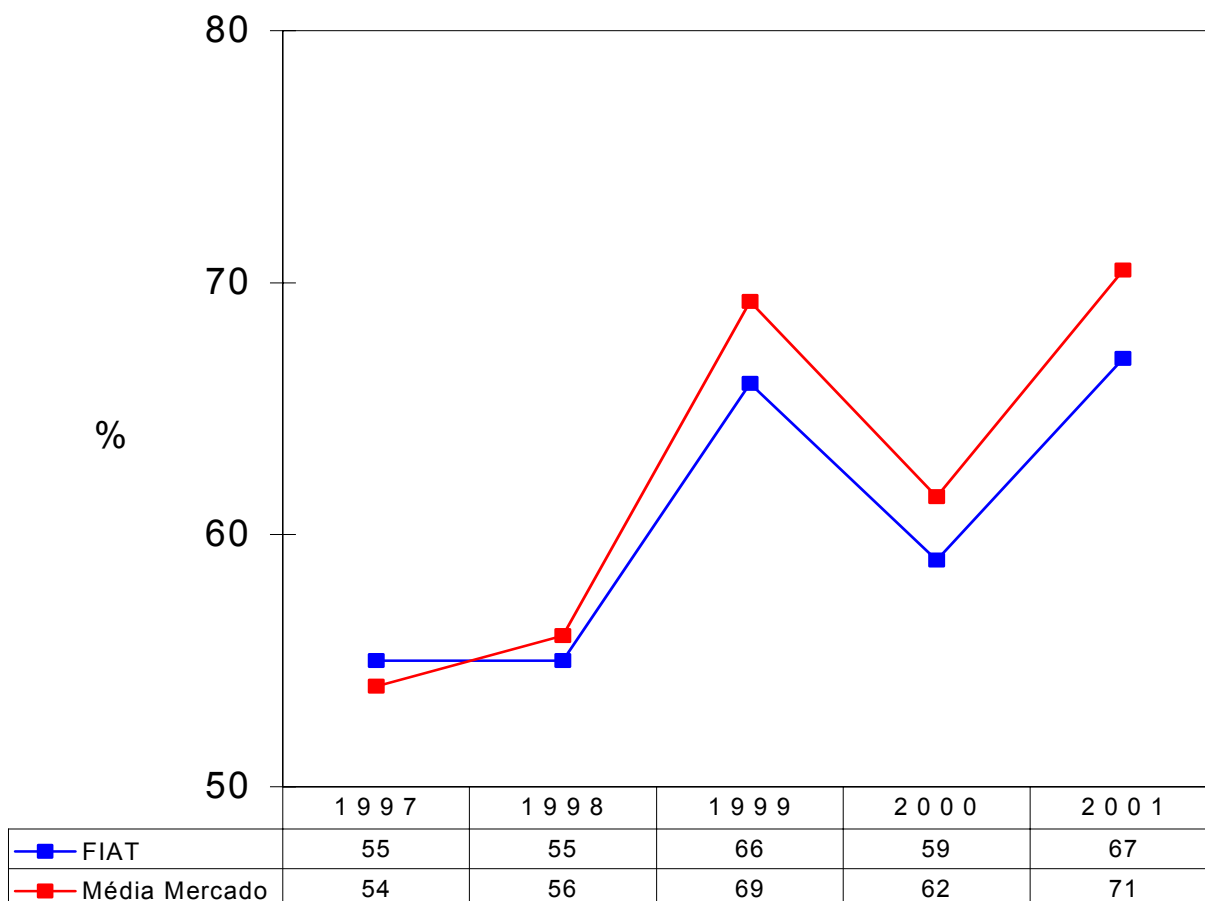


Figura 9: Disponibilidade de peças de reposição

Fonte: NCBS 1999 a 2001

É um quesito importantíssimo, por ser uma das razões da antipatia pela FIAT. O comportamento do mercado demonstra que toda a indústria melhorou sua performance nos últimos cinco anos e que algum fato ainda não permitiu à FIAT atingir a média do mercado.

Considerando que a TNT, responsável pela logística e distribuição das peças FIAT no Brasil, foi considerada em 2001 a melhor empresa desse setor (revista Exame – Maiores e Melhores), restam duas situações: disponibilidade das peças nas concessionárias e informação incorreta do serviço não estar pronto por falta de peça.

Avaliação dos Concessionários nas Revisões / Serviços de Manutenção

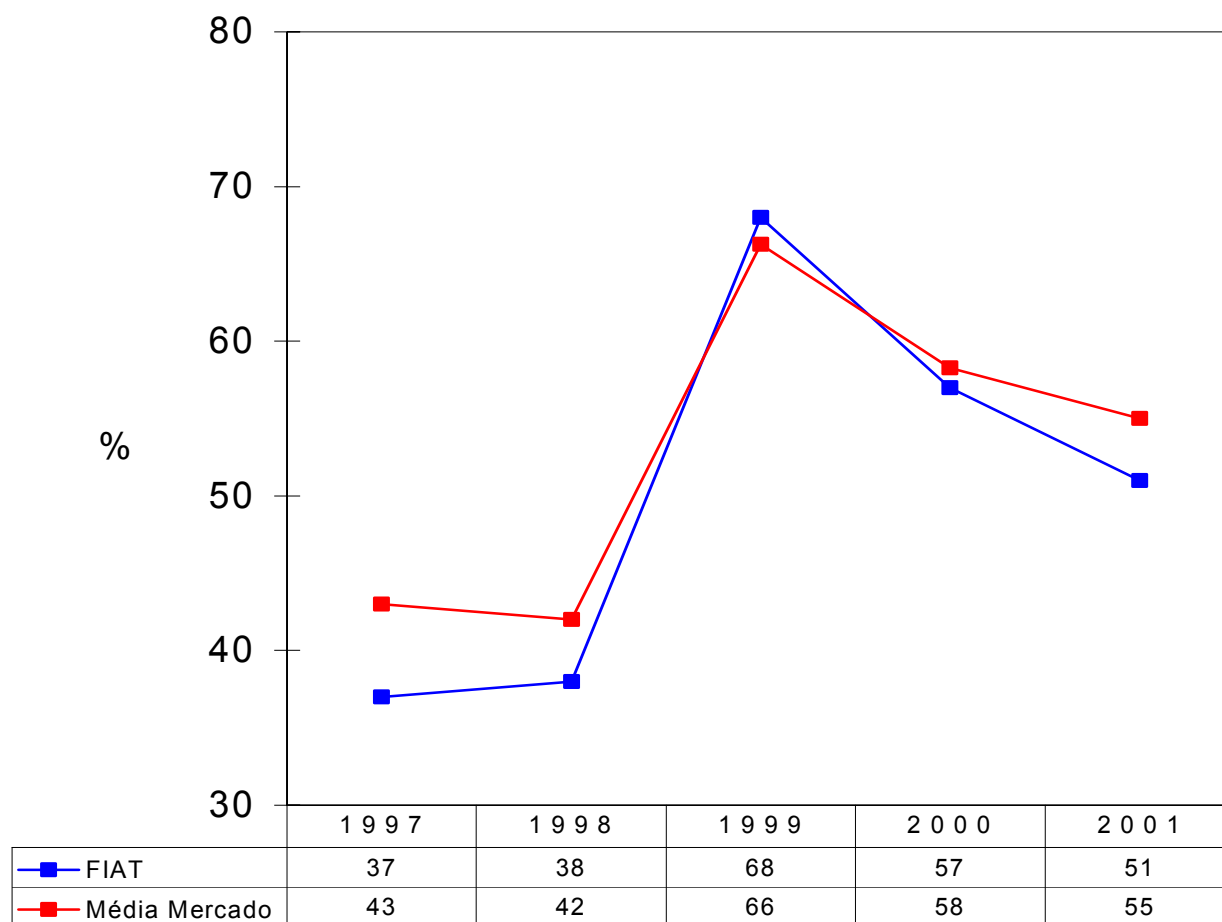


Figura 10: Custo dos serviços

Fonte: NCBS 1999 a 2001

Houve por parte das montadoras uma ação bastante efetiva nesse sentido, que pode ser confirmada de 1997/1998 para 1999. Pode-se dizer até que as montadoras decidiram retomar o mercado de manutenção/reposição através de suas redes de concessionárias. Essa é uma das formas de garantir lucratividade para suas redes, uma vez que as margens de carros têm sido comprimidas.

Sem dúvida, tanto a FIAT como as demais montadoras têm oportunidade de retomar os níveis de competitividade no custo dos serviços atingidos em 1999 e, para tanto, deverão tomar ações nesse sentido.

4.2.2. *Customer Satisfaction Index (CSI)*

Os dados retirados das pesquisas de CSI de 2000 e 2001 são referentes à fase de recepção do cliente na oficina das concessionárias FIAT e à fase de entrega do veículo para o cliente após a execução do serviço. A finalidade é medir junto ao cliente final o nível de satisfação, na sua percepção, com o atendimento e com a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 6 - CSI Fase de Recepção do Cliente na Concessionária FIAT

Serviço Assistencial	2000	2001
Tempo de agendamento satisfatório	95,40%	97,10%
Explicação dos serviços necessários	91,50%	93,50%
Tempo do veículo na oficina (entrega no 1º dia)	68,60%	68,80%
Entrega de cópia dos serviços a serem executados	N.D.	62,00%
Informações dos custos dos trabalhos a serem executados	73,50%	77,20%

Fonte: Pesquisa CSI - FIAT Automóveis S.A.

Os dados demonstram uma melhoria da satisfação do cliente com os serviços de recepção nas concessionárias FIAT no Brasil. Vale ressaltar que o padrão FIAT estabelecido para devolução ao cliente do veículo deixado na concessionária para reparação é de 70%, ou seja, de todos os veículos deixados nas concessionárias FIAT no dia, 70% devem ser devolvidos aos clientes no mesmo dia.

Tabela 7 - CSI Fase de entrega do veículo após realização do serviço

Serviço Assistencial	2000	2001
Inconvenientes indicados e eliminados	71,70%	77,10%
Explicação sobre os serviços realizados	75,50%	75,10%
Contato com o cliente após a entrega	39,90%	41,20%

Fonte: Pesquisa CSI - FIAT Automóveis S.A.

Os dados apresentam um crescimento nos indicadores, demonstrando uma melhoria na satisfação do cliente também na fase de entrega do veículo, principalmente em “inconvenientes indicados e eliminados”, os quais, quando mal administrados, influem diretamente no aspecto de antipatia à marca FIAT. Dessa forma, esses indicadores demonstram contribuição positiva para a melhoria da imagem da marca FIAT no Brasil.

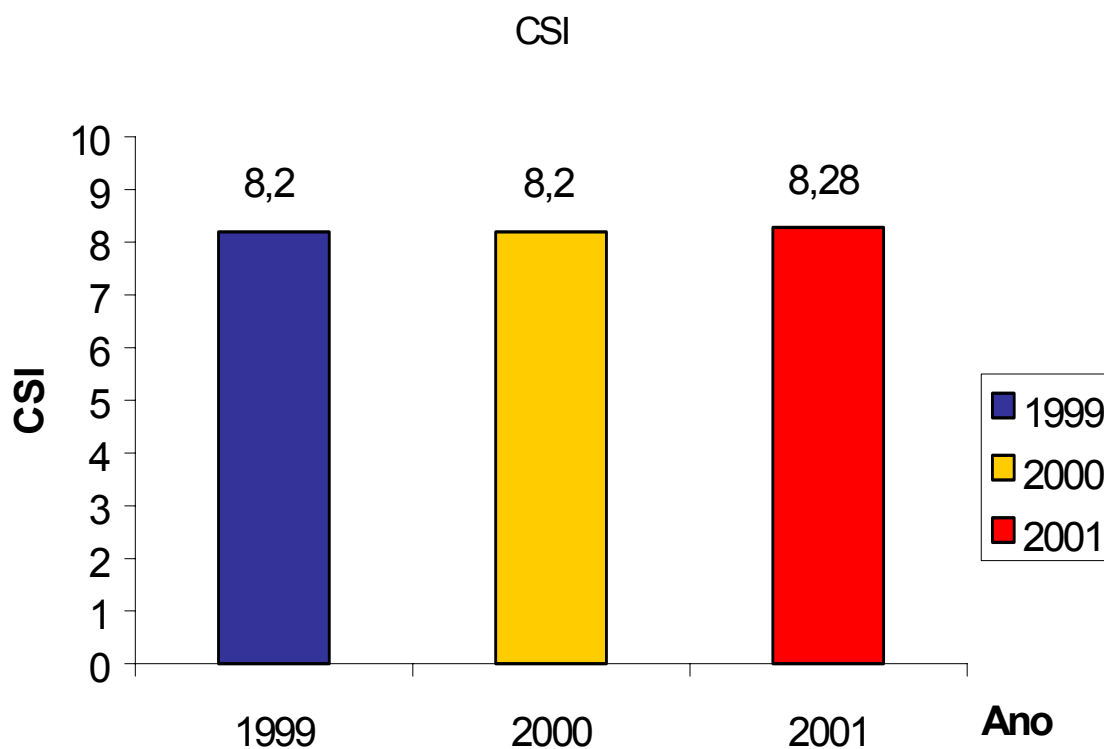


Figura 11: Evolução do CSI

Fonte: Pesquisa CSI – FIAT Automóveis S.A.

Os dados do índice de satisfação do cliente (CSI) se apresentam estáveis, mas num patamar bastante positivo, com notas acima de 08 (oito), o que demonstra estabilidade nos processos dentro da rede FIAT, ou seja, a aleatoriedade tão danosa para a prestação de serviço, ressaltada por Sâmara (1999, os. 82-84), não está afetando os processos nas concessionárias FIAT.

Sem dúvida, o programa FIAT de Padrões de Atendimento do Pós-Vendas tem contribuído positivamente para tal fato.

4.2.3. Pesquisa Melhor Carro (CINAU)

Essa pesquisa é realizada pela CINAU, desvinculada de qualquer montadora, com o intuito de identificar a preferência das marcas de automóveis entre o público mecânico das oficinas independentes, ou seja, de aplicadores não vinculados à rede de concessionárias das montadoras.

Assim, seu resultado não tem caráter confidencial e a preferência, nesse caso, é apresentada como o intuito do mecânico em indicar, ou não, determinada marca para ser adquirida por seus clientes quando esses pretendem trocar de carro e perguntam ao seu “mecânico de confiança” qual carro lhe seria indicado para comprar. É como se o mecânico desse seu aval para a marca pelo conhecimento técnico que ele possui.

As figuras 12 e 13 mostram as montadoras indicadas pelos mecânicos e as não indicadas, respectivamente.

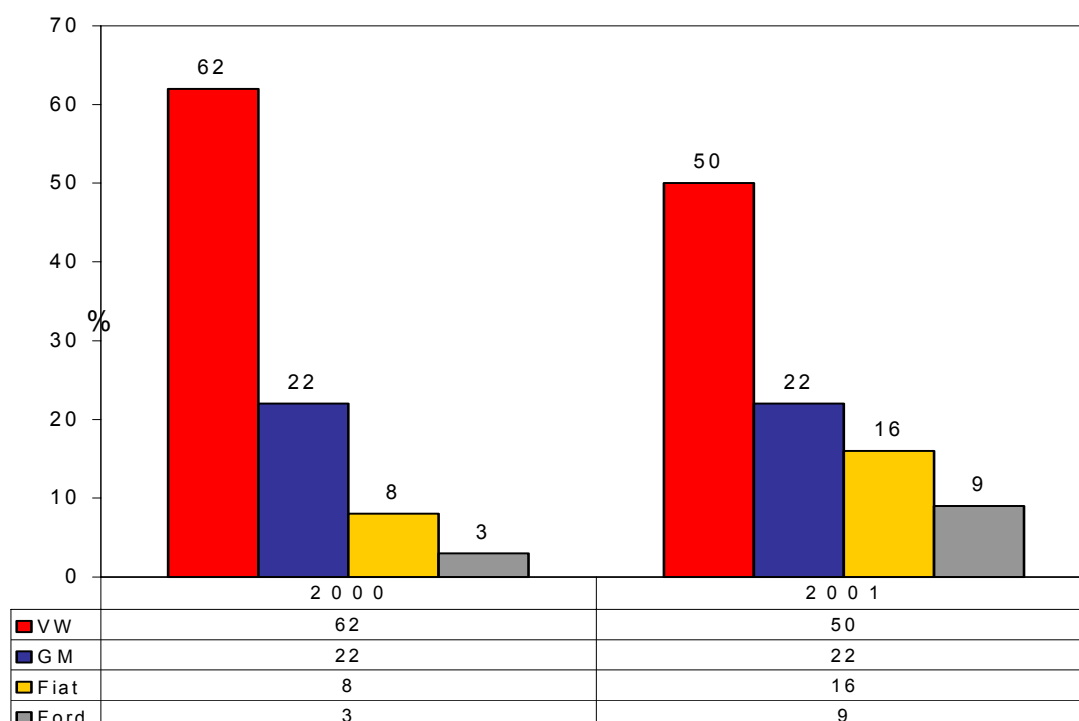


Figura 12: Montadoras indicadas pelos mecânicos

Fonte: Pesquisa Cinau 2000 e 2001

Os dados demonstram que FORD e FIAT, de 2000 para 2001, tiveram crescimentos significativos, 200% no caso FORD e 100% no caso FIAT. A GM se manteve no mesmo patamar anterior e a VW caiu 19% na indicação da marca do carro novo a ser adquirido por orientação e influência dos mecânicos de terceiros.

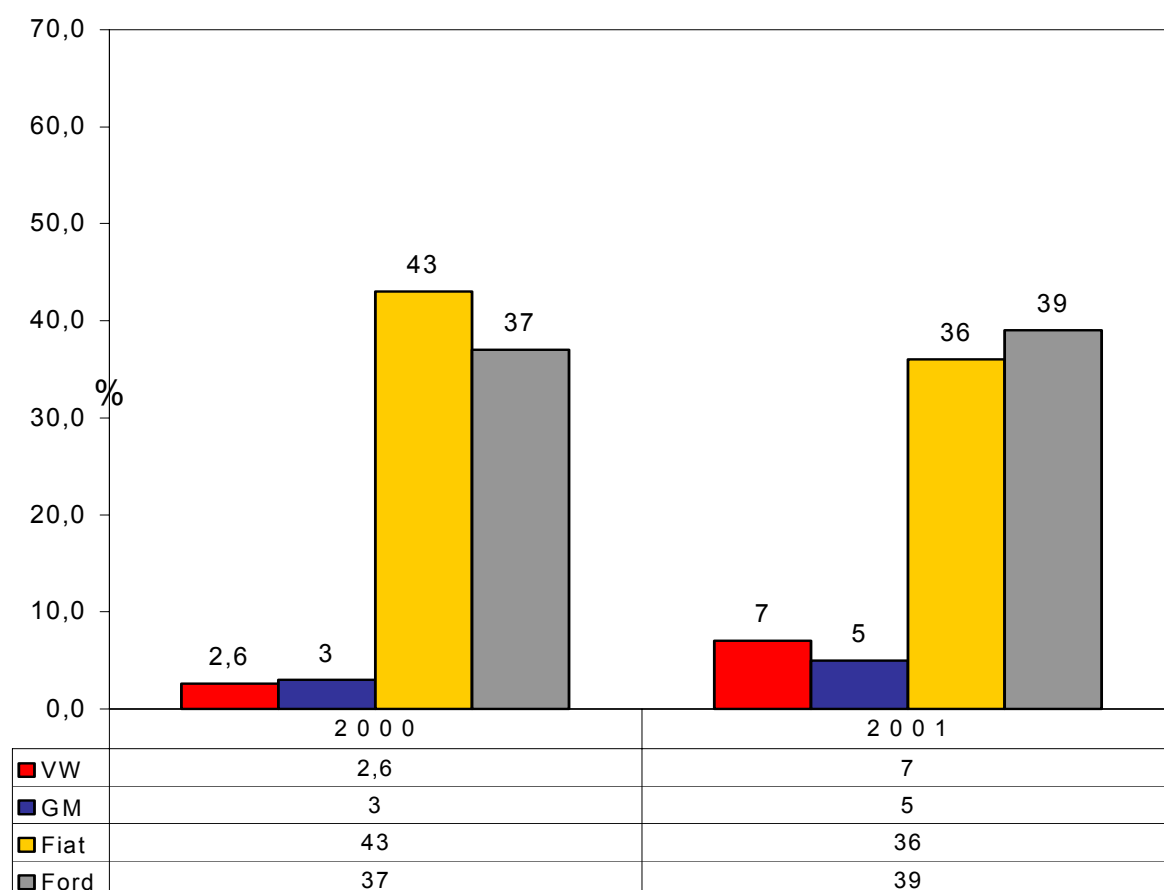


Figura 13: Montadoras não indicadas pelos mecânicos

Fonte: Pesquisa Cinau 2000 e 2001

Ao mesmo tempo, a não indicação reduziu 16% no caso da FIAT, enquanto todos os demais competidores tiveram aumento nesse valor. Os patamares, quando comparada a FIAT à VW ou à GM, ainda são bastante significativos, mas de qualquer forma mostram uma inflexão na tendência e um resultado positivo, principalmente porque impactam diretamente a imagem da marca FIAT.

Tabela 8 - Razões da não indicação da marca FIAT pelos mecânicos de oficinas de terceiros

Descrição	%
Razões Gerais	36,10%
Custo das Peças	12,50%
Manutenção Difícil	12,50%
Oferta de Peças	6,30%
Dificuldade de Manutenção	3,80%
Outras Razões	28,80%

Fonte: Pesquisa Cinau 2000 e 2001

Os dados acima reforçam a posição de dubiedade entre razões racionais e razões psicológicas, pois 35,1% das respostas dizem respeito a itens racionais, enquanto 64,9% alegam razões gerais ou outras razões.

Aprofundando a análise junto aos pesquisadores e aos dados da pesquisa, pode-se concluir que, em ambos os casos, as pessoas que alegaram esses dois motivos não sabem explicar claramente por que não indicam FIAT.

Pode ser porque, na realidade, sofreram influência de outras pessoas que realmente tiveram uma má experiência com a marca FIAT e, no caso dos mecânicos, por uma situação de repúdio ao ocorrido, “se apossaram” de suas opiniões.

Essas pessoas podem ter se insurgido em relação à marca Fiat a ponto de influenciar as opiniões dos mecânicos, porque a própria pessoa não sente simpatia pela marca FIAT, ou pelo fato de ter vínculos maiores com outras marcas (tendo muito tempo de contato com elas, podendo ter iniciado suas vidas e obtido sucesso

através dessas marcas, reparando os seus carros e, hoje, sentindo-se em débito com elas).

Uma outra situação identificada é o caso do mecânico que, ao tentar reparar um FIAT, cujas informações técnicas não eram divulgadas para os mecânicos de terceiros (diferentemente da VW, cujos carros qualquer pessoa sabia reparar), não conseguia fazê-lo e ainda se via diante de uma situação de ter que “pagar” para o seu cliente pela situação gerada, o que, para ele, significava um prejuízo. E, para evitar outros prejuízos futuros, o mecânico começou a não indicar a FIAT como marca para ser adquirida pelos seus clientes quando da aquisição de um veículo novo, protegendo, de certa forma, seu trabalho futuro.

Restam, portanto, 31,5% de razões que são bastante racionais e geram oportunidades para o Pós-Vendas da FIAT trabalhar esses pontos, de forma a reduzir cada vez mais esses percentuais.

4.2.4. Estudo sobre resistências e antipatias em relação à marca FIAT

Vale reforçar que as pessoas participantes dessa pesquisa, como filtro, necessariamente deveriam ser resistentes à marca FIAT e se trata de clientes finais.

Assim, das pessoas pesquisadas, 31,6 % (79/250) disseram que não comprariam um FIAT (68,4% consideram a possibilidade de vir a comprar um FIAT, mesmo sendo resistentes à marca) e lhes foi solicitado que expusessem o porquê da não compra expondo os motivos da antipatia/rejeição à marca e a síntese dessas razões são apresentadas na tabela 9.

Essas pessoas poderiam citar mais de uma razão de rejeição à marca FIAT, o que gerou sobreposição de respostas.

Tabela 9 - Razões de Rejeição à marca FIAT

Descrição	% Total	Masc.	Fem.
Ouve falar mal dos carros da Fiat	86	83	91
Conhece pessoas que tiveram problemas graves com carros Fiat	74	75	69
Já teve experiências negativas com carros da marca	53	57	43
Não gosta do estilo dos carros da marca	44	45	43
Já teve experiências negativas com concessionárias da marca	39	41	35
Antipatia pessoal	30	36	17

Fonte: Pesquisa Vera Aldrighi julho / agosto 2000

Como clientes finais que não pretendem adquirir um FIAT, o maior somatório de respostas está em: “Ouve falar mal dos carros da FIAT”, “Não gosta do estilo dos carros da marca” e “Antipatia pessoal”. Novamente, temos a ambigüidade entre razões racionais e emocionais, além de uma grande carga vinda dos primeiros modelos da marca no Brasil.

Do universo pesquisado, 28,8% colocaram a FIAT em quinto lugar no *ranking* das preferências de aquisição. Com base nesse público, foi efetuada uma discussão de grupo para interpretar os motivos desse comportamento e os dados obtidos foram apresentados na tabela 10. Novamente, os clientes diziam mais de um motivo gerando sobreposição nas respostas.

Tabela 10 - Por que a Fiat em 5º lugar

Descrição	%
Manutenção cara (peças e mão-de-obra, muitos reparos)	49%
Qualidade ruim (desgaste rápido, peças não agüentam, falta cuidado na fabricação)	29%
Fragilidade (lataria fraca, ladrão abre fácil, amassa à toa, não resiste, delicado, exige cuidado especial)	26%
Não dura (carro Fiat dura menos, não tem resistência, motor não agüenta, fica logo barulhento, mecânica não resiste, carro descartável)	26%
Ouve falar mal dos carros da Fiat (quem tem tem problemas, reclama)	19%
Antipatia pessoal (não gosto, não me inspira confiança, marca não é séria)	19%
Mecânica difícil (ninguém sabe mexer, falta mão de obra qualificada, mecânica complicada)	16%
Carros desvalorizam mais na revenda	12%
Outros (motor fraco, não tem estabilidade, <i>design</i> feio, acabamento pobre, duro para dirigir, câmbio duro, faltam opcionais, muito popular, muito básico)	11%

Fonte: Pesquisa Vera Aldrighi julho / agosto 2000

Manutenção cara é um item ainda bastante citado pelos clientes, mesmo tendo esse quesito, pela NCBS, reduzido sua participação em 13,5% de 1999 para 2001.

Mecânica difícil é outro quesito que pode ser influenciado pelo Pós-Vendas e que, pela NCBS, é o segundo menos importante e ainda sofreu uma redução de 33% de 1999 para 2001, sinal de que as ações do Pós-Vendas estão gerando resultados no impacto da imagem da marca. Os demais quesitos não são objeto deste trabalho.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para análise e discussão dos resultados é fundamental iniciarmos esclarecendo a mudança nos aspectos culturais que ocorreram de 1999 para 2000, em função da alteração estrutural implementada, a criação da *business unit aftersales*.

A mudança para o conceito de *business unit aftersales* muito contribuiu para essa alteração cultural, passando de um trabalho das áreas em separado tomando suas próprias decisões, para uma unidade de negócio com foco no todo do Pós-Vendas, responsável pela integral tomada de decisão de suas áreas e, também, pela geração do faturamento e da respectiva lucratividade.

Nesse sentido, um planejamento estratégico trienal (1999/2001) foi estabelecido, criando o norte da unidade de negócios e deixando claro para todos os seus integrantes quais eram os objetivos de cada área, de cada um nas áreas e o que se esperava como objetivo a ser atingido pelo todo, uma vez que o sucesso só seria atingido se o todo fosse vencedor e, não, somente algumas áreas.

Muito importante foi esclarecer o fato de que, às vezes, as decisões seriam tomadas em detrimento de alguma vantagem para uma determinada área, mas visando o sucesso maior do todo, como é o caso de decisões que envolvem a área de Peças e Acessórios e outras que envolvem a área da Assistência Técnica, e também que os resultados poderiam não ser de curto prazo, mas que seriam constantes e consistentes no arco de tempo planejado (três anos).

Em conjunto com isso, um forte trabalho de geração de espírito de equipe foi implementado, contando com treinamentos específicos, como o TEAL (Treinamento para executivos ao ar livre) que visam o fortalecimento desse espírito, o que melhorou muito o desempenho das nossas equipes nos nossos oito escritórios regionais e o seu contato com o pessoal do centro, na fábrica em Betim/MG.

Outro ponto de ganho foi o maior inserimento do Pós-Vendas no âmbito interno da FIAT, ou seja, a nova *business unit* passou a ter um espaço e um respeito diferenciado junto às demais áreas internas da companhia, o que ajudou a imprimir foco e rapidez nas ações e decisões a serem tomadas.

Através da criação da *business unit aftersales*, também foi possível uma significativa melhora no relacionamento com a rede de concessionárias, tão vital para as ações do Pós-Vendas, pois a rede FIAT, sendo praticamente o único canal

de distribuição da montadora, deveria passar a ser vista como tal e a ser envolvida diretamente nas ações planejadas para o cliente final, também nessa área.

Para tanto, foi necessário repensar 100% do processo de relacionamento e de negociação com a rede de concessionárias, partindo-se da primícia de que a montadora estabelece e a rede cumpre, para uma posição de trabalho conjunto retratado no projeto: *revisão do business* iniciada em 1999 entre FIAT e ABRACAF (Associação Brasileira das Concessionárias FIAT), onde todos os projetos passaram a ser discutidos em conjunto entre fábrica e rede, com vista ao sucesso geral da imagem da marca FIAT no Brasil.

Assim como a montadora vem alterando sua cultura e seu processo de trabalho no Pós-Vendas, a rede FIAT, por sua vez, vendo essa alteração, também vem implementando um processo de mudança na sua cultura organizacional e no foco dedicado ao Pós-Vendas pela rede, o que muito tem contribuído para o sucesso final da marca e que pode ser visto nos indicadores apresentados no capítulo 4.

Afinal, uma área responsável diretamente pela compra do segundo veículo pelo cliente final e por 48% (Fonte: FIAT Automóveis S. A.) da lucratividade da rede de concessionárias precisava concentrar esforços e atenção nessa área, o Pós-Vendas.

Após esses comentários, o presente trabalho irá concentrar-se nos dados das pesquisas consideradas. Para suportar as análises posteriores, utilizaremos o conceito de imagem da marca de Aaker (1996, p.7) “a imagem de uma marca é a forma como ela é percebida, e a identidade de uma marca é a forma como se gostaria que ela fosse percebida, é uma aspiração”.

É importante para a finalidade deste projeto a compreensão de que a marca é muito mais que unicamente o produto. Conforme Aaker (1996, p.86), “o produto inclui características como: âmbito, atributos, qualidade, usos, enquanto a marca além dessas inclui ainda: símbolos, relacionamento marca-cliente, benefícios emocionais, benefícios de auto-expressão, representação do usuário, país de origem, associações organizacionais, personalidade da marca”.

Produtos são mais fáceis de serem copiados. Para Aaker (1996, p. 208), a estratégia das marcas, “precisa ser encarada a partir de três perspectivas: uma análise dos clientes, uma análise da concorrência e uma auto-análise”.

As pesquisas utilizadas nos permitem a visão dessas três perspectivas, ou seja, através da NCBS, CSI, CINAU e do estudo sobre resistências e antipatias à marca

FIAT, são consideradas todas essas visões, o que irá ajudar a validar a conclusão desta pesquisa.

Nessa fase do projeto, será feito um paralelo com o método proposto pelos racionalistas Silva e Menezes (2000, p. 25), “Descartes, Spinoza, Leibniz na análise e discussão dos dados apresentados partindo da análise do geral para o particular”, para se tentar chegar a uma conclusão e a uma resposta para a questão de pesquisa.

Partindo da base geral, a tabela 1 permite a comparação da FIAT com a concorrência na percepção dos clientes finais e mostra a preferência por fabricantes, obtida junto a esses clientes, onde se comprova que a FIAT, em 2001, ainda continua em terceiro lugar na preferência dos clientes pelos fabricantes de automóveis.

Por outro lado, no período de 1999 a 2001, a FIAT foi a única montadora que teve crescimento (11,17%) na preferência junto a esse público, enquanto seus outros três grandes concorrentes tiveram uma sensível queda na preferência dos clientes finais, de 24,38%, 23,77% e 36,60%, respectivamente, nos concorrentes “A”, “B” e “C”.

Isso demonstra que o somatório das ações tomado pela FIAT tem dado um resultado positivo junto aos clientes finais, incluindo-se nesse todo também as ações do Pós-Vendas, e ela tem aumentado sua participação na preferência dos clientes finais.

A evolução da FIAT também é positiva quando se analisa a tabela 2, “Avaliação geral dos fabricantes”. Considerando os quesitos mais voltados para o Pós-Vendas, é possível verificar que itens pesquisados, como “Carros com bom custo de manutenção”, tiveram um incremento (somatório das notas 8, 9 e 10) de 58%, enquanto a média do mercado cresceu 22,6%, impulsionados em grande parte pelas notas da FIAT.

Esse quadro é um reflexo das ações levadas a cabo pelo Pós-Vendas como, por exemplo, a redução do preço das peças de reposição, além, sem dúvida, das ações sobre o produto com vistas à melhoria da qualidade e do projeto, também responsável pelo custo de manutenção de um veículo.

Outro indicador é o quesito “Oferta de boas condições de garantia” que, em 1999, mostrava a FIAT com 12,5% abaixo da média do mercado na percepção dos clientes finais e, em 2001, a FIAT já aparece igualada à média do mercado, significando um

sensível crescimento. O resultado é fruto da política adotada pelo Pós-Vendas nesse período, quer seja quanto ao tempo de garantia dado aos veículos, como pelo atendimento dos clientes finais nas concessionárias FIAT nesse momento, tanto através das ações do programa de Padrões de Atendimento do Pós-Vendas, como pela política de remuneração da mão-de-obra paga aos concessionários quando atendem os clientes finais em garantia.

Outro importante indicador é o quesito “Avaliação geral dos fabricantes”. Enquanto a FIAT apresentou um crescimento de 16,6%, de 1999 a 2001, a média do crescimento dos concorrentes foi de 9,09%, o que, mais uma vez, demonstra um crescimento maior da FIAT frente à concorrência.

O aspecto preferência está diretamente ligado ao item "Possuidor de carros da marca", ou pelo conhecedor dos produtos da marca, portanto é muito importante analisar o posicionamento daqueles clientes não possuidores ou não conhecedores da marca, pois a avaliação da rejeição ou antipatia à marca ali se reflete.

Nesse ponto, partindo dos dados da tabela 3, a antipatia à marca FIAT foi reduzida em 5,8% mas, mesmo assim, ainda é a montadora que tem maior valor nominal de rejeição à sua marca -17% em 1999 e 16% em 2001-, enquanto a média apresentada por seus concorrentes é de 3,33%, muito abaixo do dado FIAT.

Isso significa que, para a FIAT captar novos clientes não possuidores de carros FIAT, é necessário investir mais em propaganda e publicidade do que os seus concorrentes, o que faz com que o assunto antipatia ou rejeição à marca seja extremamente importante na análise da marca FIAT e na tomada de suas decisões.

A tabela 4 mostra as razões da antipatia à marca FIAT e, assim, nos permite uma melhor análise da situação.

O quesito de maior peso no impacto da antipatia à marca FIAT é “Manutenção cara/peças caras”, o qual apresentou uma sensível queda de 14,3%, mas ainda continua a ser a primeira razão racional apresentada pelos clientes.

Aqui vale ressaltar, com base na experiência do mestrando, que houve uma sensível redução no custo das peças de reposição FIAT. Entretanto, ainda há o que se fazer com relação ao custo da mão-de-obra, a qual só será alterada quando da conscientização da rede de concessionárias e da melhoria da lucratividade da área de assistência técnica na rede, através do aumento da passagem de clientes nas concessionárias, ou seja, do retorno dos clientes às oficinas autorizadas, o que

permitirá também a redução do custo fixo e a conseqüente redução do valor de mão-de-obra para o cliente final.

Vale ressaltar também que a freqüência de reparação influi diretamente no custo de manutenção do veículo, aspecto que vem sendo fortemente trabalhado pela FIAT, vide a melhora apresentada no quesito “Muita oficina/quebra com facilidade/muitos defeitos”, onde houve uma melhora de 32,5% pela FIAT.

Todas as ações efetuadas nesse sentido requerem tempo de sedimentação pelo cliente, ou seja, não são ações de curto prazo, nem ações que podem ocorrer uma única vez, como uma promoção, mas, sim, significam uma alteração de percepção pelos clientes, em função de uma mudança ocorrida nos produtos e na cultura da marca e da rede.

Alguns quesitos como “Reputação do fabricante/não gosta da marca” denotam a influência do lado psicológico (emocional), ainda muito presente quando se fala de FIAT no Brasil.

Outros itens como “Câmbio duro/difícil de engatar” demonstram o quanto aspectos do passado ainda influenciam a marca FIAT, visto que muitos dos nossos câmbios, mecanicamente, são exatamente iguais aos da concorrência, mas o fato é atribuído apenas à FIAT, em função do ocorrido com o FIAT 147 no passado (o câmbio apresentava problemas, era duro e difícil de engatar).

Ítems como: “Carroceria/lataria fraca/não é robusta/ resistente” também denotam algumas situações mais emocionais do que racionais, visto que a espessura da chapa dos veículos FIAT é praticamente a mesma dos seus concorrentes e que a deformação progressiva, quando de uma colisão, é um fator importantíssimo podendo, inclusive, salvar vidas. Mas, na FIAT, esse fator é visto como “lataria fraca”. Sem dúvida fatos do passado, como a corrosão da lataria ocorrida nos modelos FIAT 147, ainda impactam negativamente na imagem da marca FIAT no Brasil.

Além disso, uma das estratégias adotadas quando do lançamento do FIAT 147, a de não divulgar para oficinas de terceiros as informações técnicas dos produtos FIAT tentando, com isso, forçar os clientes a irem à “pequena” rede de concessionárias existentes naquela época (1976/1977), demonstrou, além de não surtir efeito, ter gerado um fato bastante negativo para a imagem da marca, que foi o repúdio dos mecânicos independentes, não vinculados à rede de concessionárias, pela marca FIAT, ajudando a piorar a antipatia à marca.

Além disso, um fato racional citado na pesquisa, “Dificuldade de encontrar e repor peças”, teve um aumento de 22,2%. Aqui, também um pouco da experiência do mestrando ajuda a interpretar alguns fatos. Muitas vezes, a falta de peças acaba sendo utilizada como desculpa para vários outros problemas. Por exemplo, quando o carro não fica pronto para ser entregue ao cliente e o pessoal da assistência técnica utiliza incorretamente uma desculpa, responsabilizando o pessoal do departamento de peças e dizendo para o cliente que seu carro não ficou pronto por falta da peça, denotando uma atitude prejudicial para a imagem da marca FIAT e para os aspectos de antipatia à marca.

Nesse ponto, a mudança cultural citada no início deste capítulo é muito importante e deve agregar valor à marca FIAT e, assim que tivermos 100% da rede imbuídos dessa importância, e não tendo mais gerentes de assistência técnica versus gerentes de peças, mas todos buscando um bem maior, que é a melhoria da imagem da marca FIAT no mercado, essa situação começará a mudar numa velocidade maior que a atual.

Os itens: “Manutenção difícil / difícil de consertar” e “Revendedores mal estruturados / mau serviço dos revendedores” caíram significantes 33,3% e 42,8%, respectivamente.

Sem dúvida, isso se deve a ações específicas, como atuação na servicibilidade do produto, por sugestão e ação da área do Pós-Vendas, além de maior divulgação, no mercado em geral (oficinas de terceiros, palestras técnicas no SENAI, cursos para mecânicos), das informações técnicas para reparação dos produtos FIAT, também efetuado pelo Pós-Vendas, e do programa de padrões de atendimento do Pós-Vendas, que não é foco deste projeto, mas que tem influenciado muito, tanto ao nível de reestruturação dos processos nas concessionárias, como na qualidade do serviço prestado pela rede, quer seja por ações de treinamento técnico (reduz serviços refeitos), ou pelo estabelecimento de processos ágeis e menos burocráticos na área do Pós-Vendas das concessionárias FIAT.

Com esse cenário, visto serem esses quesitos que geram antipatia à marca e são ligados ao Pós-Vendas, é factível depreender que está havendo contribuição positiva da área para a minimização da antipatia à marca e, por conseguinte, um impacto positivo na imagem da marca.

De qualquer forma, é necessário perseverança e muito trabalho para continuar a mudar os conceitos que influenciam a antipatia à marca FIAT.

Continuando a análise dos dados da NCBS e com base em que todo o relacionamento com os clientes ocorre sempre via rede de concessionárias, torna-se importante uma avaliação da evolução de como os clientes vêm percebendo a prestação de serviço realizada pelas concessionárias.

Da tabela 5, é possível concluir que há um equilíbrio na percepção dos clientes com relação à qualidade dos serviços prestados pelas redes de concessionárias no Brasil e que, sem dúvida, existem oportunidades específicas de melhoria.

É o caso de itens como “Peças trocadas somente quando necessário”, onde, de 1999 para 2001, houve um crescimento de 11,1%, enquanto a média do mercado cresceu 7,24%; ou “Conveniência de horários de atendimento”, item em que houve queda de 1999 para 2001 e ainda está abaixo do mercado em 7,0%; ou “Pontualidade na entrega” onde houve queda de 1999 para 2001 e a FIAT está 4,3% abaixo do mercado; ou “Disponibilidade de peças de reposição”, onde houve um pequeno crescimento de 1,5% de 1999 para 2001, mas está abaixo do mercado em 5,6%. O mesmo pode ser dito dos itens “Preço dos orçamentos conforme orçamento prévio”, “Satisfação geral com os serviços dentro da garantia”, “Rapidez na execução dos serviços” e “Custos dos serviços”.

Por outro lado, houve melhorias significativas em outros itens, que colocaram a FIAT acima da média do mercado. Nesses itens, como “Entrega do veículo limpo” onde a FIAT cresceu 10%; “Execução de todos os serviços solicitados”, em que a FIAT cresceu 9,1%; “Eficiência e rapidez no atendimento”, onde houve um crescimento de 11,4%; “Honestidade e confiança”, que cresceu 13,6%; “Explicação sobre os serviços executados”, que cresceu 25,5% e “Serviço executado corretamente da primeira vez”, que cresceu 11,9%.

De um modo geral, houve um crescimento percebido pelos clientes na qualidade da prestação de serviço por parte da rede de concessionárias FIAT. Crescimento esse, foco do esforço empreendido pelo programa de padrões de atendimento de Pós-Vendas o que, sem dúvida, vem impactando de forma positiva na imagem da marca no Brasil.

Outra avaliação importante é a do cliente que já é proprietário de um veículo FIAT e utiliza a rede da marca para atendimento em serviços do Pós-Vendas. Esse atendimento pode influenciar diretamente a imagem da marca FIAT no Brasil e o indicador utilizado, nesse caso, é a pesquisa de satisfação dos clientes, CSI.

Embasados pelos dados da figura 11, é possível afirmar que o nível de satisfação dos clientes com os serviços assistenciais prestados pelas concessionárias FIAT, no período de 1999 a 2001, tem tido um comportamento estável, num patamar muito bom, com nota da percepção dos clientes entre 8,2 e 8,28 (num total de 0 a 10 pontos).

Para a análise da satisfação do cliente no momento da reparação, dois aspectos são particularmente importantes: o primeiro, na recepção do cliente na concessionária e o segundo, no momento da retirada do veículo da concessionária pelo cliente.

Utilizando os dados das tabelas 7 e 8, é possível concluir que: 1) na fase de recepção do cliente na concessionária FIAT, o tempo de agendamento foi satisfatório na opinião dos clientes em 97,1% das vezes; a explicação dos serviços necessários foi boa em 93,5% das vezes e a informação dos custos dos trabalhos a serem executados foi fornecida em 77,2% das vezes. Ítens como entrega de cópia dos serviços a serem executados passaram a ser controlados a partir de 2001 e, em 62% das vezes, foram entregues.

Um item de alto impacto nos clientes, em função da necessidade do seu veículo para uso próprio, é o tempo do veículo na oficina (veículos entregues no mesmo dia da entrada na concessionária, com entrega no primeiro dia), ou seja, aproximadamente 70% dos veículos que deram entrada na oficina das concessionárias FIAT foram devolvidos para os clientes reparados no mesmo dia. O padrão FIAT (do programa de padrões de atendimento do Pós-Vendas) é de 70% de veículos entregues no primeiro dia, 20% entregues no segundo dia e 10%, no terceiro dia. A partir de 2002, estamos elevando os padrões para 75%, 20% e 5%, respectivamente no primeiro, segundo e terceiro dias.

Na fase de entrega do veículo após a realização do serviço, os dados demonstram um consistente crescimento, por exemplo: “Inconvenientes indicados e eliminados” cresceu 7,5%, de 2000 para 2001; a “Explicação dos serviços realizados” se manteve estável, ou seja, em 75% das vezes os serviços foram explicados; e “O contato com o cliente após a devolução do veículo reparado” cresceu 3,2%.

Assim, também em função dos clientes já proprietários da marca FIAT, as ações do Pós-Vendas têm surtido efeito positivo com relação ao impacto na imagem da marca no Brasil.

Um público muito importante e que geralmente não é considerado nas análises e avaliações efetuadas pelas montadoras são os mecânicos independentes, quer seja de oficinas mecânicas ou de oficinas de funilaria e pintura.

Esse público, que na cadeia da compra do veículo novo, é um grande influenciador, pode funcionar como um alavancador da venda, ou não.

Muitos clientes, antes de adquirirem seus carros perguntam aos seus “mecânicos de confiança” quais marcas eles recomendam para compra e quais eles não recomendam, tendo essa posição uma grande influência na futura decisão de compra do cliente final.

Se a influência for positiva, pode significar alguns milhares de reais a menos em verba de propaganda e publicidade, ajudando na competitividade e na lucratividade da montadora.

No caso da FIAT, a decisão do passado de não divulgar informações técnicas sobre seus produtos para o mercado independente causou um impacto bastante negativo na imagem da marca no Brasil. Esse fato pode ser comprovado pelos dados dos gráficos 12 e 13, referentes à pesquisa da CINAU, mostrando que a FIAT, em 2000, era indicada pelos mecânicos, como marca a ser adquirida na próxima compra, apenas em 8% das vezes e, como marca a não ser adquirida, em 43% das vezes.

De qualquer forma, de 2000 para 2001, a FIAT conseguiu junto a esse público, mecânicos independentes, melhorar sua indicação positiva e, ao mesmo tempo, reduzir sua indicação negativa.

Enquanto a FIAT teve aumentada a sua preferência por esse público em 101.28%, nesse período, a GM praticamente se manteve, apresentando um crescimento de 2,72% e a VW teve uma sensível queda de 20.34% na preferência dos mecânicos.

No índice de não indicação de veículos da marca FIAT pelos mecânicos, houve também uma melhora de 16,78%, ou seja, em 2001 o índice foi de 36,2%, enquanto, em 2000, era de 43,5%, o que demonstra que a FIAT tem conseguido bons resultados também junto a esse público.

Isso reflete um resultado direto das ações da área do Pós-Vendas da FIAT, como cursos para mecânicos, através de sua rede de concessionárias ou da própria área de treinamento da FIAT; de palestras técnicas para esse público; do fornecimento, via rede FIAT, de CD's do catálogo de peças de reposição especialmente produzidos

para esse público e da estruturação de visitas freqüentes do pessoal da nossa rede de concessionárias para esse público que, além de tudo, é um potencial comprador de peças de reposição genuínas FIAT.

Ressaltem-se também ações como a promoção Torcida FIAT Peças e Serviços, focada no público de mecânicos independentes, a qual sorteou um Doblò Cargo e o ganhador foi o proprietário de uma oficina mecânica em São Paulo.

Ainda há um *gap* muito grande entre VW, GM e a FIAT, mas os números demonstram que a FIAT vem tomando ações acertadas junto ao público de mecânicos independentes, que vem reconhecendo seu esforço e suas ações.

Como última parte da análise dos resultados, será utilizada a pesquisa realizada junto aos clientes finais que realmente são resistentes à marca FIAT. Trata-se do assunto citado no item 4.2.4., que tentou avaliar o comportamento desses clientes com relação à marca e explorar em profundidade as motivações, os aspectos racionais e emocionais que os levaram a manifestar opiniões e conceitos negativos a respeito da marca FIAT no Brasil.

Analisando os dados da tabela 10, entre as seis razões colocadas pelos clientes, é possível fazer uma divisão entre itens racionais, como: “Já teve experiências negativas com carros da marca”, “Já teve experiências negativas com concessionárias da marca” e itens que misturam racionalidade, emotividade e subjetividade, como: “Ouve falar mal dos carros da FIAT”, “Antipatia pessoal”, “Não gosta do estilo dos carros da marca” e “Conhece pessoas que tiveram problemas com carros da marca”.

Acrescentando-se a esse cenário os dados da tabela 11, é possível observar que, entre esses clientes resistentes à marca, 28,8 % colocaram a FIAT em quinto lugar como preferência para aquisição de um novo veículo. Dentre as razões apontadas por esses clientes, existem algumas que são racionais, como: “Manutenção cara”, “Qualidade ruim” e “Carros desvalorizam mais na revenda”. Mas chamam mais uma vez a atenção citações do tipo “Ouve falar mal dos carros da FIAT” e “Antipatia pessoal”.

Neste estudo, como citado no item 3.4.4.3., foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade com essas pessoas e, como resultado, foi identificado que, na maior parte das vezes, esse público rejeita a marca por ter ouvido falar mal dela, não por uma razão racional ou um fato específico, e todos eles nunca foram possuidores

de carro da marca FIAT, até porque seu estado emocional / psicológico não os leva a essa aquisição. É como se existisse um bloqueio inconsciente nesse sentido.

Aqui, vale acrescentar um pouco da experiência e vivência do mestrando e é possível afirmar que a FIAT convive até hoje, em 2002, com aspectos e fatos gerados há 26 anos atrás, no lançamento do seu primeiro produto, em 1976, o FIAT 147.

O modelo, pioneiro, tinha muitas características técnicas, como motor transversal, pneus radiais (nenhuma montadora os utilizava na época e hoje todos os veículos saem das fábricas com pneus radiais), estepe no compartimento do motor, entre outros atributos totalmente inovadores para a época.

Aliados a esse fato, alguns problemas existentes nesse produto geraram a necessidade de atuação técnica qualificada no veículo e, como a FIAT optou por não divulgar essas informações para o mercado independente, todo mecânico fora da rede FIAT (que era pequena na época), que tentava reparar aquele carro, tinha sérias dificuldades nesse sentido.

Quando o mecânico executava uma intervenção muitas vezes, ele não conseguia solucionar o problema, além de sofrer um prejuízo real junto ao proprietário daquele veículo (era obrigado a ressarcir seu cliente daquilo que ele mexia e não sabia consertar), o que fazia com que esse mecânico não indicasse mais a marca FIAT para ser adquirida por seus clientes, numa próxima eventual troca de carro.

É importante ressaltar o cenário do mercado naquela época, onde os mecânicos estavam acostumados com o “fusca”, projeto já depreciado e bastante maduro, conhecido por todos os mecânicos e “não mecânicos” do país.

Esse cenário se agravou considerando-se que, na época, a FIAT ainda não possuía uma rede de concessionárias plenamente estabelecida e nem com capilaridade suficiente para cobrir geograficamente todo o Brasil e, inicialmente, em algumas cidades, seus produtos acabaram sendo atendidos por mecânicos independentes.

Ao mesmo tempo, em 1976, o Brasil trabalhava com o mercado nacional protegido (mercado fechado), ou seja, era difícil o processo de importação (alfândega, portos, etc.).

Esses fatos, aliados à demanda de peças de reposição ampliada pelos problemas técnicos, fizeram com que as peças não estivessem disponíveis quando necessárias, pois muitas delas eram importadas.

Quando as peças eram disponibilizadas, pela alta demanda no mercado e por influência da variação cambial, seus preços eram superiores aos praticados pelos concorrentes FIAT para peças similares, gerando dificuldade na disponibilidade das peças de reposição, além de manutenção difícil (poucos profissionais sabiam reparar um FIAT e os dados técnicos não estavam disponíveis) e alto custo da mão- de-obra (poucas pessoas sabiam reparar e cobravam o preço que desejavam), o que gerou uma situação de sérios danos à imagem da marca que, até hoje, como já foi dito, estão presentes na mente de muitas pessoas e afetam fortemente o aspecto de antipatia à marca.

6. CONCLUSÃO

Com relação aos objetivos específicos, é possível ressaltar:

a) Apresentar o Pós-Vendas FIAT no Brasil, suas características, abrangência e alterações estruturais ocorridas entre 1999 e 2000 e seu respectivo impacto na imagem da marca FIAT no Brasil.

Esses aspectos foram completamente abordados nos capítulos 4 e 5, podendo-se concluir, dessa abordagem, que as ações implementadas e as alterações efetuadas impactaram positivamente na imagem da marca FIAT no Brasil.

b) Analisar os dados das pesquisas existentes referentes ao comportamento e à percepção dos clientes, da atuação do Pós-Vendas e o impacto na imagem da marca FIAT no Brasil.

O assunto foi apresentado nos capítulos 3, 4 e 5, permitindo-nos concluir que, também, através dos dados dessas pesquisas, as ações do Pós-Vendas vêm impactando positivamente na imagem da marca FIAT no Brasil.

c) Analisar a evolução da antipatia à marca, focando prioritariamente como o Pós-Vendas tem contribuído para melhorar essa situação e, por conseguinte, a imagem da marca FIAT no Brasil.

A abordagem efetuada nos capítulos 3, 4 e 5 nos leva a concluir que a antipatia à marca é talvez o aspecto mais crítico da FIAT no Brasil e que, para se melhorar a imagem da marca no país, deve-se focar esse assunto e trabalhá-lo diuturnamente.

Pelos dados apresentados, também é possível concluir que as ações efetivadas pelo Pós-Vendas têm impactado positivamente tanto a antipatia à marca, como a imagem da marca FIAT no Brasil.

d) Diagnosticar a qualidade, na percepção dos clientes, dos serviços prestados através da rede de concessionárias FIAT no Brasil e sua influência sobre a imagem da marca FIAT no Brasil.

Pelos dados apresentados pela NCBS e CSI, é factível concluir que a atuação do Pós-Vendas tem conseguido melhorar os indicadores que mensuram a percepção dos clientes com relação ao serviço prestado pelas concessionárias FIAT no Brasil e, desse modo, influenciado positivamente a imagem da marca FIAT no Brasil.

Assim, nos é permitido concluir que o objetivo geral e a resposta à questão básica da pesquisa, foram completamente atingidos e que, realmente, as ações efetivadas pela área de Pós-Vendas têm contribuído fortemente para a melhoria da

imagem da marca FIAT no Brasil.

Por outro lado, é possível concluir que a imagem da marca FIAT é influenciada por muitos outros fatores que, no Brasil, têm sofrido com a lembrança de ações passadas que ainda fazem parte da memória coletiva, muitas vezes sem que essas pessoas tenham passado por nenhuma experiência concreta com produtos FIAT, mas simplesmente porque ouviram alguém depreciar a marca.

Ficou claro que ainda existem grandes desafios e oportunidades que podem e devem ser enfrentados para adicionar mais valor à marca FIAT no Brasil pela área do Pós-Vendas, principalmente porque as ações tomadas por essa área têm um tempo grande de maturação com relação aos clientes. Assim, é necessário ao Pós-Vendas se fazer perceber positivamente, por um tempo mais longo, pelos clientes finais e por outros públicos, como é o caso dos mecânicos independentes.

Se um serviço é bem feito, por exemplo, para que o cliente realmente incorpore essa informação na forma como ele analisa a imagem da marca FIAT, ele necessariamente deverá realizar dois ou três serviços e todos serem bem executados/satisfatórios, do ponto de vista da percepção do cliente.

O *timing* entre esses serviços geralmente é considerável e a captação desse cliente por pesquisas muitas vezes acontece em períodos semestrais ou, até mesmo, anuais, o que também alonga o período de transformação de um posicionamento em percepção do cliente.

O mesmo acontece com a satisfação do cliente. É necessário mais do que uma simples boa experiência para que o cliente incorpore o fato, e que, realmente, externar algo positivo com relação à marca. Assim, uma experiência bem sucedida junto a uma concessionária FIAT não é suficiente para garantir a mudança da imagem da marca mas, sim, várias experiências em concessionárias diferentes, vividas pelo mesmo cliente e também por clientes diferentes para, então, garantir uma mudança na percepção do cliente e, por conseguinte, na imagem da marca.

O que pode ser confirmado é que a FIAT está trabalhando a sua imagem da marca de várias formas, mas o fato mais perceptível é que as ações estão “minando” as resistências daqueles que têm mostrado antipatia ou rejeição à marca FIAT.

Além de, inegavelmente, seus produtos terem melhorado em muito sua qualidade, a maior prova e confirmação desses dados é o fato da FIAT, após quarenta e dois anos, ter quebrado a hegemonia da VW no Brasil e ter assumido, em 2001, a liderança do mercado e, até o momento da conclusão deste projeto,

manter-se como líder de mercado (out/2002), demonstrando que o fato não foi conjuntural mas, sim, estrutural.

7. RECOMENDAÇÃO

A indústria automobilística tem como característica um canal único de distribuição ou, pelo menos, um grande e prioritário canal (quando consideramos que as vendas diretas e ao governo são um canal adicional a esse), que são suas redes de concessionárias, onde os contratos de concessão criam forte vínculo entre as partes.

Diante da crescente competitividade do mercado automobilístico, é de suma importância que se estabeleça uma gestão dos serviços prestados em pós-vendas pelas concessionárias que agregue valor, aumente a lucratividade e, por conseguinte, a competitividade desse canal.

Para as montadoras, fica um imperativo: o de aumentar a passagem de clientes nas oficinas da rede das suas concessionárias, sob o risco de não conseguirem a manutenção/existência de suas redes de distribuição.

Conceitos como concessionárias atendendo veículos só dentro da garantia deverão cair em desuso como a máquina de escrever manual. Impõe-se às redes autorizadas aumentar a idade dos carros atendidos, além de também agregar serviços e comercializar itens que, até então, haviam aberto mão para o mercado concorrente, como venda de pneus, centro de atendimento rápido (autocentros), venda de acessórios e aprendizado no trabalho com *B2B (business to business)*, operando mais perto dos frotistas e das seguradoras (funilaria e pintura – mercado segurador).

Essa situação deve ser pensada em conjunto com outras realidades, que são o advento da internet e a possibilidade de serviços virtuais. O agendamento de reparos e revisões já é uma realidade em algumas concessionárias FIAT mas, no futuro, ele será um lugar comum e a diferenciação se fará através de outras ações.

Para o constante sucesso da área do Pós-Vendas, são necessários alguns ingredientes, entre eles foco no negócio, investimento contínuo em informática, logística, distribuição, pessoas, treinamento e visão de lucros de curto, médio e longo prazo.

Outro ponto importante, não abordado neste projeto, é o aspecto multicultural existente nos fabricantes de veículos, cujas matrizes estão localizadas em outros países, além de atuarem em diversas outras localidades e, portanto, sofrerem grandes influências desses centros.

Nesse momento, é muito importante uma independência, para realmente as montadoras atuarem de forma globalizada nas estratégias mundiais, sem perder o foco nos clientes locais, responsáveis pela compra do produto naquele mercado. E, se esse fato significar não seguir determinada política naquele local, haver flexibilidade para isso se tornar realidade.

As montadoras devem abolir o fato de que uma idéia, plano ou estratégia que deu certo em determinado centro deve ser aplicada em todos os lugares, mesmo sem análise de viabilidade ou avaliação prévia das condições locais, com relação a essa proposta.

Para finalizar, não se pode esquecer que toda e qualquer ação sempre é realizada por pessoas e essas precisam se sentir parte integrante do todo, do grupo e sempre serem e estarem motivadas, não só do ponto de vista de remuneração, mas também se sentindo integradas e participando de todas as fases das ações, desde o planejamento até a sua realização, sendo cúmplices, conhecendo e concordando claramente com suas metas e objetivos e estando totalmente comprometidas com os resultados definidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. **Marcas: *Brand Equity*. Gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ALDRIGHI, Vera. **Estudo sobre resistências e antipatias em relação à marca FIAT**. Pesquisa elaborada pela Clínica de Comunicação e *Marketing*, 2000.

BAND, W. **Competências críticas**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

BERRY, Leonard L. **Em busca da boa reputação**. HSM *management*, p. 28-32, maio/junho, 2000.

CINAU. **Pesquisa Melhor Carro**. Pesquisa elaborada pela Central de Inteligência Automotiva, 2000 e 2001.

CUSTOMER SATISFACTION INDEX. **Índice de Satisfação do Cliente**. Pesquisa elaborada pela FIAT Automóveis S. A. , 1999 e 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de *Marketing***. São Paulo, Atlas, 1990. Cap. 12: Administração de Serviços ao cliente, p.373-392.

COWELL, Donald W. ***The Marketing of services***. London: Heinemann, 1994.

DAVIDOW, Willian H., UTTAL, B. **Serviço total ao cliente**. 2^a edição. São Paulo: Campus, 1993.

GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro. Estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: MakronBooks, 1995.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**. Cap. 7: Criando Marcas Fortes, p. 131-150. Cap. 8: Avaliando as tecnologias concorrentes e criando um vencedor a longo prazo, p. 151-180. São Paulo, Pioneira, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GRONROOS, Christian. **Marketing - Gerenciamento de serviços**. A competição por serviços na hora da verdade. Cap.7: Gerenciamento da comunicação total com o mercado e da imagem, p. 195 – 218. Cap. 10: Gerenciamento do endoMarketing: Um pré-requisito para o Marketing externo bem sucedido, p. 277 301. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing – Edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KRAJEWSKI, Lee J. & RITZMAN, Larry, P. **Operations management – Strategy and analysis**. 4th. Edition. Addison-Weslwy P. Company,USA, 1996.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

NEW CAR BUYER SURVEY, **Pesquisa sobre compradores de carros novos**. Elaborada pela FIAT Automóveis S.A. em consórcio com outras quatro grandes montadoras do Brasil.Pesquisa anual , 1999 e 2001.

RIES, Al & RIES Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIES, Al e TROUT, Jack.. **Posicionamento como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo, Pioneira, 1987.

SAMARA, Heron. As oportunidades no mercado de reposição. Automotive Business Book. São Paulo, 1999, p.82-84.

SCHEWE, Charles D. & SMITH, Reuben M. **Marketing**. São Paulo: Makron, 1982.

SCHULTZ, Don E. & BARNES, Beth E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

SCHWENKE, C. & HIAM, A. **MBA – Curso prático em Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da, & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório do ensino à distância da UFSC, 2000.

ZEITHAML, Valerie A. **Problems and strategies in service Marketing**. Journal of Marketing, v.49, feb.1985 p. 33-46.

SUGESTÃO DE BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

(Consultada pelo mestrando, mas não citada no marco teórico):

AAKER, David A., HARDING, David, JOACHIMSTHALER, Erich, KENNY, David, MARK Jonathan, MARUCA, Regina Fazio, QUELCH, John A., VISHWANATH, Vivay. **Administração de marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

AAKER, David A. **O ABC do valor da marca**. HSM, p. 92-96, edição: março/abril, 2002.

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

AAKER, David A. **A arquitetura da marca**. HSM, p. 112-116, edição: março/abril, 1999.

ANDERSON, R. E., SULLIVAN, M. **The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms**. *Marketing Science*, v. 12, n.2, p. 125-143, Spring, 1993.

ANDREANSEN, W.T. , LINDESTAD, B. **Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise**. *International Journal of Service Industry Management*, v.9, n.1, p. 7-23, 1998

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4ª. Edição. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2001.

BRADLEY, T. Wolfesen. **Os fãs da marca e o “efeito aura”**. HSM, p. 83/91, edição: março/abril, 2002.

CASTRO, Cláudio de Moura. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

COBRA, Marcos. **O impacto da propaganda: um estudo para algumas classes de bens**. São Paulo: Atlas, 1991.

CONNELLAN, Tom. **Nos bastidores da *disney***. São Paulo: Futura, 1998.

DUCK, Jeanie Daniel . ***Managing change : The art of balancing***. Harvard Business Review, Nov/Dec, 1993.

ENGEL, J. F., BLACKWELL R. D., MINIARD, P. W. ***Consumer behavior***. Chicago: Dryden Press, 1995.

ENGEL, J., WARSHAW, M., KINNEAR, T. ***Promotional strategy: managing the marketing communications process***. 8th. Ed. Chicago *nwin*, 1994.

GEE, Bobbie. ***Creating a million dollar image for your business***. California, Page Mill Press, 1996.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.

HAMEL, Gary & PRAHALAD C.K. ***Competing for the future***. Harvard Business School Press, 1994.

HART, Ellen R. **Mudança estratégica: reconfigurando os processos operacionais para a implementação da estratégia**. IN: FAHEY, L. e RANDALL, R. M. **MBA : curso prático de estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, p. 384 –417, 1999.

HART, Christopher W. L. ***The power of unconditional service guarantees***. Harvard Business School Publications. Reprint 88405.

HILL, Sam, LEDERER, Chris. **A molécula do portfólio de marcas**. HSM, p. 68-82, edição: março/abril, 2002.

HOROVITZ, J. L., Jr. W. E., HART, C. W. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. Nobel: São Paulo, 1994.

HUTT, Michael D. e Speh, Thomas W. ***Business marketing management***. Orlando, The Dryden Press, 1995. Cap. 12 : *Managing services for business markets*, p. 338-371.

HUTT, Michael, D & SPEH, Thomas, W. ***Business marketing management : A strategic view of industrial and organizational markets***. The Dryden press, 5^a edition, Sep., 1994.

INGLIS, Paul F. **O lucro está no pós-venda**. HSM, p. 118-124, edição: maio/junho, 2002.

JOHNSON, Michael D. e GUSTAFSSON, Anders. ***Improving customer satisfaction, loyalty and profit***. San Francisco, Jossey-Bass,2000.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**.Cap. 11: Recursos humanos na empresa empreendedora, p. 145-158.

KEAVENEY, S. M. ***Customer switching behavior in service industries: na exploratory study***. *Journal of Marketing*, v.59, n. 2, p. 71-82, Apr., 1995.

KOTHE, Flávio R. **O Herói**. 2. ed. São Paulo: Ática S. A., 1987.

LEVITT, Theodore – ***The marketing mode***. New York: McGraw Hill, 1969.

LIGHT, Larry. **Gerenciando a lealdade**. HSM, p. 76-84, edição: março/abril, 1998.

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

MATTAR, F.N. & SANTOS, D.G. **A gerência de produtos: Como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Editora Atlas, 1999 (Cap.2: Função gerência de Produtos)

McCARTHY, E. J. **Essentials of marketing**. Homewood, Richard D. Irwin, 1983.

MINTZBERG, Henry and QUINN, James B. **The strategy process**. New Jersey, Prentice Hall, 1998. Cap. 11: *Strategies for change*, p. 3-9. Cap. 11.2 : *Balancing the professional service firm*, p. 669-677.

Reading 13.2. – **Generic corporate strategies**. Chapter 13, 717 / 721 – Mintzberg

Reading 2.3. – **Strategic intent**. Chapter 2, 41 / 45 – Hamel & Prahalad

Reading 4.2 . – **Generic business strategies**. Chapter 4, 83 / 92 – Mintzberg

Reading 6.2. – **The structuring of organizations**. Chapter 6, 331 / 349 – Mintzberg

MOURA, G. C. **Mercado muda perfil de concessionárias**. O Globo, São Paulo, Economia, 17 nov., 1996.

O'MALLEY, J. F. **From perception to delivery: customer satisfaction is driven by four factors**. *Marketing News*, v. 31, n. 22, Oct. 1997.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. **Delivering quality service**. New York: Free Press, 1990.

PETIT, Francisc. **Propaganda Ilimitada**. 7. ed. São Paulo: Siciliano, 1991.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1991. Cap. 3: Uma metodologia para a análise da concorrência, p. 61-85.

QUINN, J. B., DOORLEY, T. L. & PAQUETE, P. C. **Além de produtos: estratégia baseada em serviços**. IN: MONTVOMERY, C. A. & PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Ries, Al & TROUT, Jack. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

SAL, Randazzo. **A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SCHNEIDER, Benjamin, BOWEN, David E. **O modelo das necessidades.** HSM, p. 65-72, edição: novembro/dezembro, 2000.

SCHONBERGER, R. J. **Fabricação classe universal: aperfeiçoando processos produtivos para competir no século XXI.** São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, Peter. ***Building learning organization.***

SEWELL, Carl e Brown, Paul B. **Clientes para sempre.** São Paulo, Harbra, 1993.

SLYWOTZKY, Adrian J., KANIA, John. **O segredo das marcas está nos padrões de comportamento.** HSM, p. 58-66, edição: março/abril, 2002.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. NEMER, Artur. **Marca e Distribuição.** São Paulo: Makron Books, 1993.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez autores associados, 1985.

TROUT, Jack. **Diferenciar ou morrer: sobrevivendo em uma era de competição mortal.** São Paulo: Editora Futura, 2000.