

<p>UFSC CTC PPGEP</p> <p>Dissertação</p>	<p>Universidade Federal de Santa Catarina</p> <p>Programa de Pós-Graduação em</p> <p>Engenharia de Produção</p>
<p>Eduardo Lages Diniz</p>	<p>ESTUDO DO LANÇAMENTO DO MODELO</p> <p>STILO COM A MISSÃO DE MUDAR A IMAGEM</p> <p>DA MARCA FIAT NO BRASIL</p> <p>Dissertação de Mestrado</p> <p>Eduardo Lages Diniz</p>
<p>2003</p>	<p>Florianópolis</p> <p>2003</p>

Eduardo Lages Diniz

**ESTUDO DO LANÇAMENTO DO MODELO STILO COM A MISSÃO
DE MUDAR A IMAGEM DA MARCA FIAT NO BRASIL**

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

Orientador: Prof. Macul Chraim, Dr.
Tutor: Sandro Wojcikiewicz da Silveira

Florianópolis
Universidade Federal de Santa Catarina
2003

Florianópolis - 2003

Eduardo Lages Diniz

**ESTUDO DO LANÇAMENTO DO MODELO STILO COM A
MISSÃO DE MUDAR A 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 da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 13 de Março de 2003 .

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof. Macul Chraim, Dr

Orientador

Carlos M. Taboada Rodrigues, Dr

Prof. Carlos Eduardo F. da Cunha, Dr

Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira

Co-Orientador

A meus pais, que sempre me
incentivaram a estudar.
A minha namorada, Karine, pelo
apoio e compreensão.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina
Ao meu Orientador, Prof. Macul Chraim, Dr.,
Ao meu Tutor, Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira,
pela compreensão e competente acompanhamento.
Aos professores do Curso de Pós-Graduação.

À Fiat Automóveis S.A
Aos profissionais da Fiat e rede de concessionárias
que contribuíram nesta pesquisa.

Aos colegas do Departamento de Marketing
que me incentivaram a concluir este trabalho.

Agradecimento especial à Silvana Rizzoli,
pela compreensão e serenidade ao monitorar o Curso.

Resumo

DINIZ, Eduardo Lages. **Estudo do lançamento do modelo Stilo com a missão de mudar a imagem da marca Fiat no Brasil.** Belo Horizonte, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Marketing – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), UFSC, 2003.

Para que uma empresa dispute a liderança num mercado de forma consistente é necessário além do volume de vendas, buscar o fortalecimento da imagem de suas marcas e rentabilidade sustentável ao longo do tempo. Os profissionais de marketing devem analisar e entender o mercado, e buscar desenvolver negócios em segmentos que agreguem valor, mas sobretudo coerentes com as capacidades da empresa. O objetivo deste trabalho é analisar as ações de marketing adotadas pela Fiat Automóveis em relação ao lançamento do modelo Stilo com a missão de disputar o segmento de carros médios no mercado brasileiro e mudar a imagem da marca Fiat no país. Trata-se de um estudo de caso, pesquisa aplicada, onde foram analisadas pesquisas de mercado, entrevistas não-estruturadas com pessoal das equipes de vendas da rede de distribuição e consumidores, além da contribuição originada da experiência dos profissionais do Departamento de Marketing da Fiat Automóveis. O estudo, que apresenta uma análise do mercado, a imagem atual da marca Fiat, as ações referentes ao lançamento do novo produto, e os primeiros resultados coletados, possibilita concluir que isoladamente um novo produto não é capaz de alterar a imagem já construída de uma marca. Além do produto, as ações que cercam seu lançamento e sua manutenção no mercado são capazes de contribuir para a alteração das percepções do consumidor, e conseqüentemente da imagem da marca.

Palavras-chave: marketing, imagem, marca, mercado, pesquisa.

Abstract

DINIZ, Eduardo Lages. **Estudo do lançamento do modelo Stilo com a missão de mudar a imagem da marca Fiat no Brasil.** Belo Horizonte, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Marketing – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), UFSC, 2003.

For a company to dispute the leadership in a market in a solid way is necessary besides the volume of sales, to look for the invigoration of the image of their brands and maintainable profitability along the time. The marketing professionals should analyze and to understand the market, and to look for to develop businesses in segments that join value, but above all coherent with the capacities of the company. The objective of this work is to analyze the marketing actions adopted by Fiat Automóveis in relation to the release of the model Stilo with the mission of to dispute the segment of medium cars in the Brazilian market and to change the image of the brand Fiat in the country. It is a case study, applied research, where market researches were analyzed, interviews no-structured with the sales teams of the distribution net and consumers, besides the originated contribution of the Fiat Marketing Department professionals experience. The study, that it presents an analysis of the market, the current image of the brand Fiat, the actions regarding the release of the new product, and the first collected results, it makes possible to end that separately a new product is not capable to change the brand image already built. Besides the product, the actions related to the release and the maintenance in the market are capable to contribute for the alteration of the consumer's perceptions, and consequently of the brand image.

Key-words: marketing, image, brand, market, research.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização e problema de pesquisa	14
1.2 Justificativa do estudo	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Limitação da pesquisa	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Mercado.....	18
2.1.1 Mercado Automobilístico	19
2.1.2 Segmentação de mercado.....	22
2.2 Produto	23
2.2.1 A linha de produtos.....	24
2.2.2 Desenvolvimento de produto	26
2.2.3 Vantagem competitiva	28
2.3 Marca.....	30
2.3.1 Definição de marca.....	30
2.3.2 Imagem de marca.....	33
2.3.3 O posicionamento de uma marca	35
2.4 Pesquisa de marketing	37
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Método de desenvolvimento	40
3.2 Caracterização da pesquisa	41
3.3 Coleta e análise dos dados	41
4 ESTUDO DO LANÇAMENTO DO FIAT STILO NO BRASIL	42
4.1 A Fiat no mercado brasileiro	42
4.1.1 O desempenho mercadológico.....	43
4.1.2 A imagem da Fiat	48
4.2 O segmento de carros médios.....	50
4.3 O lançamento do Fiat Stilo.....	54
4.3.1 Análise do cenário	55
4.3.2 O produto Stilo e seus diferenciais	58
4.3.3 O posicionamento do produto.....	60

4.3.4 Ações de Marketing.....	62
4.3.5 Resultados do lançamento	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
5.1 Conclusões.....	72
5.2 Recomendações.....	73
REFERÊNCIAS	76

Lista de Figuras

Figura 1– Vendas no varejo por segmento – Critério Fiat Automóveis.....	47
Figura 2– Vendas no varejo do segmento C2 mercado Brasil.....	53

Lista de Tabelas

Tabela 1: Automóveis com motor até 1000 cilindradas	20
Tabela 2: Participação dos três maiores segmentos no mercado brasileiro de automóveis	21
Tabela 3: Segmentos cuja participação da Fiat é expressiva.....	47
Tabela 4: Conhecimento e familiaridade da marca Fiat no Brasil – em %.....	50
Tabela 5: Resultados campanha <i>test-drive</i> Fiat Stilo.....	67

Lista de Quadros

Quadro 1: Escritórios regionais da Fiat Automóveis.....	44
Quadro 2: Classificação dos Segmentos de Automóveis – Critério Fiat Automóveis	45
Quadro 3: Fatores de imagem da marca Fiat no Brasil	49
Quadro 4: Prêmios e títulos da marca Stilo	69

Lista de abreviaturas e siglas

ANFAVEA = Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

CRM = *Customer Relationship Management*

IPI = Imposto sobre Produtos Industrializados

SIM = Sistema Informativo de Marketing

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

Na busca por um consistente crescimento econômico, as empresas vêm travando verdadeiras batalhas no mercado brasileiro. A disputa pelo consumidor tem se tornado mais forte e mais difícil na medida em que grandes potências industriais se instalam no país, já que estas são mais estruturadas e experientes na disputa em mercados agitados. Uma grande variedade na oferta de produtos e serviços, até então indisponíveis, que o consumidor brasileiro está tendo acesso e podendo escolher com quem vai fechar o melhor negócio.

Outra novidade no mercado é a facilidade que o consumidor e as empresas tem para buscar informações e se comunicar. A *internet*¹, a telefonia móvel, a televisão aberta e a evolução das mais variadas formas de comunicação têm possibilitado um real crescimento profissional na economia nacional. O consumidor chega na fase final do processo de aquisição ou contratação com muito mais chances de fazer um bom negócio, já que possui muitas informações do que pretende comprar.

Este cenário provoca um esforço maior das empresas para diversificar seus produtos e serviços, investir em qualidade, tecnologia, relacionamento com o mercado, a fim de atender novos segmentos e proteger a imagem de suas marcas. Para competir num mercado globalizado, as empresas buscam aprimorar seus processos, já que vender bem é mais importante do que vender muito. A rentabilidade deve caminhar junto com volume de vendas; a margem de contribuição precisa conviver com análise de custos e de valor e a imagem de marca tem que ser coerente com o relacionamento entre empresa e mercado. As organizações não podem mais trabalhar em uma só frente, ou com uma lista pequena de prioridades ou áreas de excelência. Ganham, ou tem condições de disputar o mercado, aquelas que desenvolvem e conseguem gerir meios capazes de dar o devido enfoque e continuidade nos processos.

Este trabalho refere-se à atuação da Fiat Automóveis quanto à comercialização de veículos médios, através de estudo das ações que foram desenvolvidas para o

¹ É uma rede mundial de computadores interligadas que transmitem dados e tornam possível a troca de informação.

lançamento do automóvel modelo Stilo: produto apresentado pela empresa em setembro de 2002, com a missão de fortalecer a presença da Fiat nesse segmento. Com o Stilo, a Fiat busca não somente um incremento de vendas no segmento de carros médios, mas uma alteração significativa da imagem da empresa, principalmente para os consumidores de carros com motorização acima de mil cilindradas.

A imagem da marca Fiat no mercado brasileiro é associada a uma organização que comercializa automóveis de pequeno porte, despojados, e que não oferecem conforto e prestígio para os compradores de seus produtos. A Fiat busca reconhecimento como empresa eficiente na comercialização de produtos mais sofisticados e não somente carros pequenos e baratos. Se tal objetivo for alcançado, será um grande passo para consolidar a posição da empresa como líder do mercado brasileiro de automóveis.

O trabalho aborda uma questão central : ***como o lançamento de um novo produto e as ações de marketing, que cercam tal evento, são capazes de mudar a imagem já consolidada de uma marca que atua no mercado ?***

1.2 Justificativa do estudo

A questão não se aplica somente à indústria de automóveis, mas o estudo aqui proposto poderá servir como base para outras aplicações, já que é comum a necessidade de se fortalecer em mais de um segmento de mercado em busca de maior competitividade e rentabilidade. Uma empresa que só pode ser reconhecida por um segmento de consumo se torna frágil, sujeita a surpresas desagradáveis. A velocidade de mudança das necessidades e desejos do consumidor pode ser maior do que a velocidade da empresa em se adequar ou mesmo em prever tais alterações no mercado.

No caso Fiat, trata-se de uma empresa que chegou no Brasil em meados da década de 70 e sempre se apresentou muito mais forte no segmento de carros pequenos. Esta característica não é encontrada somente no Brasil, mas em todos os países onde a empresa opera. Em vários países do mundo, como os líderes em tamanho da frota de automóveis, Estados Unidos, Japão e Alemanha, os segmentos mais vendidos não são de carros sub-compactos, mas sim de compactos e médios

ou grandes. No Brasil, a venda de automóveis está concentrada principalmente em carros pequenos, já que a situação econômica do país não permite momentaneamente outro cenário. Mas a situação da Fiat é ainda mais particular. Segundo o SIM (2003), 56% das vendas totais de automóveis no Brasil estão concentradas em carros pequenos ou sub-compactos com motor de até mil cilindradas, enquanto, na Fiat a participação deste tipo de produtos é de 61%. A Fiat depende mais de carros 1.0 que a concorrência presente no Brasil.

O lançamento do Stilo na Europa tem também missão semelhante à da filial brasileira. A proposta da empresa é se fortalecer em segmentos superiores, como o de carros médios, porém, sem perder a força de sua principal característica, uma vez que para estar bem colocada no ranking de vendas de automóveis, é imprescindível ser líder ou disputar a liderança na venda de carros pequenos, seja no Brasil, seja na Itália, por exemplo.

Um outro aspecto mostra a importância para uma montadora estar presente em todos os segmentos: potencialmente o consumidor de um veículo pequeno pode vir a trocar seu carro por um outro médio ou grande, ou mesmo indicar a marca para outras pessoas. De acordo com pesquisas reservadas encomendadas pela Fiat, consumidores de carros recém comprados de diversos fabricantes, apontam que a recomendação da marca por terceiros, é realmente um fator relevante no momento da decisão da compra. Este ponto é crítico em se tratando da marca Fiat na categoria de automóveis médios, uma vez que a empresa não é reconhecida como um forte fabricante deste tipo de produto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto do lançamento de um novo produto e das ações de Marketing relacionadas a tal evento, sobre a imagem de uma organização já consolidada no mercado.

O trabalho será baseado no estudo de caso do lançamento do modelo Stilo, automóvel de porte médio apresentado pela Fiat Automóveis ao mercado brasileiro em setembro de 2002.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) verificar a imagem da marca Fiat no mercado automobilístico brasileiro antes do lançamento do modelo *Stilo*, através de estudo de pesquisas já disponíveis, elaboradas com consumidores de automóveis de várias marcas;
 - b) analisar o perfil do segmento de automóveis médios em comercialização no mercado nacional;
 - c) avaliar se as ações adotadas para o lançamento do *Stilo* no mercado brasileiro cumpriram a missão de melhorar a imagem da Fiat no país; e
- incrementar o conhecimento teórico de temas relevantes à gerência de marcas e produtos.

1.4 Limitação da pesquisa

Algumas das fontes de dados utilizadas neste trabalho são de caráter confidencial, o que levou o pesquisador a abordar de maneira sintética e até mesmo superficial, certos temas que envolvem aspectos estratégicos da Fiat Automóveis. Foram também pouco explorados os indicadores sobre imagem de marca em relação aos produtos da concorrência, porém, o conteúdo do trabalho se apresenta coerente com a proposta do pesquisador, que procurou enfatizar a repercussão das ações de marketing adotadas no lançamento de um novo produto, em relação à imagem da marca Fiat.

As pesquisas que avaliam a imagem dos fabricantes de automóveis e seus produtos no mercado brasileiro, ainda não foram elaboradas no período pós-lançamento do Fiat *Stilo*, impossibilitando um confronto direto com os dados referentes à imagem percebida pelo mercado até o ano 2002.

O estudo de caso apresentado refere-se a categoria de automóveis definida como médios, segundo os critérios de segmentação adotados pela Fiat Automóveis no mercado brasileiro. Os números de vendas, satisfação com empresas e produtos, imagem de marca, dentre outros relativos ao mercado automobilístico brasileiro, foram coletados com a data limite de dezembro de 2002.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o estudo da imagem de uma marca ou produto é necessário o aprofundamento teórico em temas específicos, que possibilitem ao profissional da área de Marketing concluir se estratégias e soluções para os problemas pesquisados são eficazes, ou se apontam para uma tendência que seja de interesse das organizações.

Neste capítulo será apresentada uma contextualização do ambiente da pesquisa, e os principais campos de estudo que possibilitarão que o pesquisador conclua o trabalho: mercado, produto, marca e pesquisa de marketing.

2.1 Mercado

Segundo Kotler (1998, p. 31), mercado era um local, como uma praça num vilarejo, onde pessoas caracterizadas como vendedoras e compradoras efetuavam a troca de seus bens. Na área do Marketing, a definição tem o mesmo fundamento, concebendo-se que a indústria representa o vendedor, e o mercado faz o papel de comprador. O significado de marketing amplifica o conceito de mercado, na medida em que a troca dos bens, físicos ou na forma intangível cumprem o objetivo de satisfazer necessidades e desejos dos seres humanos.

Churchill e Peter (2000, p. 204) definem mercado como o conjunto de indivíduos ou organizações que desejam e têm capacidade para praticar a compra de bens e serviços.

Para Calixta (1998, p. 175) uma análise de mercado leva em consideração o consumidor e a concorrência em primeiro plano, e como pano de fundo está o ambiente. Esta análise do ambiente contempla não só variáveis que influenciam a vida da empresa, ma também seu sistema e todos os públicos com os quais a organização realiza algum tipo de transação ou possa vir a realizar.

O conceito de mercado evoluiu pouco, ao contrário das formas de relação entre seus participantes e destes com o ambiente.

2.1.1 Mercado Automobilístico

Segundo dados publicados pela ANFAVEA (2002) a frota mundial de autoveículos era de 715,8 milhões de unidades em 1999, apresentando portanto, um crescimento de 23% em relação ao início da década, já que em 1990 circulavam 582,9 milhões de veículos no mundo. A frota brasileira em 1999 era a 9ª maior do mundo, com 18,7 milhões de autoveículos, média de 8,8 habitantes para cada veículo. O líder mundial Estados Unidos, tinha naquele ano 209,5 milhões de veículos em circulação, numa proporção de 1,3 habitantes por autoveículo.

No ano 2000 a produção mundial de autoveículos obteve sua melhor marca dos últimos dez anos, com um volume de 58,3 milhões de unidades. Os Estados Unidos produziram 12,8 milhões, e o Japão, 2º colocado, 10,1 milhões. O Brasil, 12º colocado da lista, produziu 1,7 milhão de unidades em 2000, um volume muito próximo da Itália e do Reino Unido. O continente europeu segundo a ANFAVEA (2002), participou no ano 2000 com 34,8% da produção mundial, as Américas com 33,9%, seguida da Ásia com 30,2%.

Após a instalação das primeiras montadoras na década de 50, a indústria automobilística se tornou um dos setores mais ativos da economia brasileira. Arbix e Zilbovicius (1997, p. 7) citam que

o automóvel já foi de tudo na história do Brasil. Nos anos 50, quando Juscelino Kubitschek, embalado pelos sonhos de Vargas, anunciava mais uma revolução em nossa indústria, era o motor do progresso nacional. E a sua produção em terras brasileiras, uma espécie de passaporte para a modernidade. Se os carros transpiravam força, poder e riqueza, o que dizer então dos complexos engenhos dedicados à sua produção? No pós-guerra, poucas foram as visões de desenvolvimento que prescindiram da indústria de autoveículos.

De acordo com a ANFAVEA (2002), 27 empresas estão instaladas atualmente no país. Estas organizações mantêm 53 unidades industriais, sendo que 22 delas inauguradas no período entre 1996 e 2002. As 53 unidades estão sediadas em 8 estados da federação, e em 30 municípios. O pólo automobilístico mais importante do país é a região Sudeste, com 32 unidades industriais, sendo 22 apenas no estado de São Paulo.

No início da década de 90, o mercado brasileiro de automóveis foi bastante aquecido e teve seu perfil radicalmente alterado. Naquele período o Governo Itamar

Franco modificou a legislação tributária, acarretando uma redução nos preços dos carros com motorização até mil cilindradas. Para este tipo de automóvel, o imposto que incide sobre produtos industrializados, IPI, teve alíquota reduzida de 25 para 10%, enquanto, os outros equipados com motores acima de mil cilindradas, continuavam com imposto de 25%. O aquecimento do mercado foi imediato, trazendo inclusive novas empresas para o país e um leque de opções de modelos de automóveis bem maior do que era disponível até a década de 80. Segundo dados da ANFAVEA (2002), a média mensal do faturamento líquido total da indústria de automóveis, foi de US\$ 8,9 bilhões na década de 70, US\$ 9,7 nos anos 80 e de US\$ 13,4 entre 1990 e 1999. Um crescimento de 38% entre os dois últimos períodos, sem considerar o setor de máquinas agrícolas. A indústria automobilística representa algo em torno de 10% do PIB do Brasil.

Simultaneamente a esta mudança nos impostos, era lançado o projeto do carro popular, com os objetivos de alavancar vendas de automóveis e aumentar arrecadação de impostos para o governo. Para o consumidor, iniciava uma nova era. A possibilidade de comprar um carro novo ficou mais real para uma fatia maior da população, justamente a de poder aquisitivo inferior àquela tradicional compradora de automóveis. E de fato, foi o que ocorreu. No início da década de 90, os automóveis com motor até mil cilindradas começaram a traçar uma trajetória de sucesso de vendas, chegando a representar 74,6% do total de automóveis nacionais vendidos em 2001, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Automóveis com motor até 1000 cilindradas

Ano	Volume de vendas (em 1.000 unidades)	% sobre vendas de automóveis nacionais
2000	754,4	70,1
2001	878,3	74,6
2002	801,9	68,9

Fonte : Anuário Estatístico da Indústria Brasileira (2002) – ANFAVEA.

De acordo com a Carta da ANFAVEA (2003), as vendas de automóveis no atacado somaram 1,49 milhão de veículos em 2002, praticamente o mesmo volume do ano 2000, e 7,1% inferiores às registradas em 2001 (1,6 milhão de veículos).

A disputa pela liderança de vendas no mercado brasileiro tem sido dura no início deste novo milênio. Volkswagen, que por muitos anos liderou o mercado com uma razoável folga, tem travado uma verdadeira batalha com a Fiat e a General Motors. A Fiat Automóveis conseguiu a liderança do mercado nacional nos anos 2001 e 2002. A competição no mercado de carros pequenos com motor até mil cilindradas tem sido bastante acirrada, com pequenas diferenças entre os volumes de vendas da Fiat e Volkswagen, que mês a mês se alternam na posição de líder. Entretanto, as duas montadoras sofrem forte ameaça da General Motors, que liderou o ranking de vendas de automóveis no varejo em três meses no ano de 2002: agosto, setembro e dezembro (SIM, 2003).

No setor dos carros médios, segmento em destaque neste estudo, a disputa pela liderança fica entre General Motors e Volkswagen, enquanto, outras montadoras como Fiat e Ford não vem apresentando real ameaça a este cenário. Este segmento do mercado, que em 2002 se colocou na terceira posição de volume de vendas de automóveis e obteve 8,5% de participação, como demonstrado na Tabela 2, apresenta maior lucratividade para os fabricantes e distribuidores, além de contribuir muito para a formação de uma imagem de empresa mais sofisticada, evoluída e que busca avanços tecnológicos constantemente.

Tabela 2: Participação dos três maiores segmentos no mercado brasileiro de automóveis

Ano	Carros pequenos com motor mil cilindradas (segmento A) - %	Sedãs pequenos (segmento C1) - %	Carros médios (segmento C2) - %
2001	59,2	10,5	9,3
2002	56,1	12,5	8,5

Fonte : SIM – Sistema Informativo de Marketing – Fiat Automóveis (2003).

De acordo com a Pesquisa 1 (2002), no segmento de carros pequenos a disputa do mercado com apelo no preço é bem maior do que em segmentos superiores. Neste segmento, no momento de efetuar a compra, o preço tem peso bastante significativo na decisão do consumidor. Percebe-se que uma empresa que tem bom desempenho de vendas num segmento superior como por exemplo, o de carros médios, demonstra maior capacidade de projetar e produzir carros mais equipados

que os pequenos populares. Isto dá um ganho na imagem da empresa, já que produtos mais ricos em equipamentos, normalmente são provenientes de empresas que investem em tecnologia e aprimoram seus processos continuamente. Estes são alguns dos motivos para que as principais empresas do setor da indústria automobilística tenham interesse em se manter presentes e competitivos em segmentos de produtos mais rentáveis, como os de veículos médios, grandes e comerciais.

2.1.2 Segmentação de mercado

Aaker (1998, p. 263) coloca que várias diretrizes podem auxiliar o profissional de marketing a descobrir novos mercados, e que um modo diferente de enxergá-lo, pode muitas vezes identificar um segmento útil. Para revelar estas oportunidades, o autor sugere as seguintes diretrizes: avaliar a gama de variáveis de segmentação, considerar segmentos de crescimento em indústrias maduras ou em declínio, identificar segmentos que não sejam bem servidos ou explorados, e buscar segmentos para os quais a marca possa ser adaptada ou que a marca possa proporcionar valor.

Para Lovelock e Wright (2001, p. 131), segmentação pressupõe que os consumidores atuais e potenciais de um mercado são diferentes segundo várias dimensões. Uma empresa está segmentando um mercado na medida em que define que não destinará esforço de marketing para todos os segmentos identificados. Uma vez estabelecida a segmentação do mercado, uma empresa deve definir quais são os segmentos-alvo adequados às suas capacidades e metas para então direcionar seus esforços. Os autores destacam que a segmentação é fundamental para praticamente todo tipo de programa de marketing profissionalmente planejado e executado.

Churchill e Peter (2000, p. 205) mencionam que as empresas utilizam a segmentação de mercado para definirem quais segmentos podem atender de forma mais lucrativa, enquanto, as organizações sem fins lucrativos procuram segmentos que permitam maior eficiência para o alcance das metas.

Alguns autores como Aaker, Churchill e Peter e Lovelock e Wright, propõem definições para segmentação mais voltadas para o âmbito estratégico. Para estes,

segmentar o mercado faz parte de um planejamento estratégico que orientará as ações das empresas. Já Kotler encara o tema como um fator mais técnico e conceitual.

Conforme declara Kotler (1998, P. 226):

a segmentação é um ponto intermediário entre marketing de massa e marketing individual. Presume-se que os consumidores pertencentes a um segmento sejam bastante similares em desejos e necessidades. Todavia, não são idênticos. Alguns participantes de segmentos desejarão características e benefícios adicionais não incluídos na oferta, enquanto outros estariam dispostos a abrir mão de algo que não desejam muito.

Segmentação significa dividir o mercado de potenciais consumidores em subgrupos homogêneos de acordo com seus padrões comportamentais, atitudes, características demográficas e perfil psicográfico. Uma empresa deve identificar segmentos cujas necessidades sejam coerentes com sua capacidade. De um modo geral, a segmentação é adotada quando uma empresa pretende atingir o mercado em massa, e se vê obrigada em fazê-lo através da diferenciação para conseguir se distinguir da oferta da concorrência (IACOBUCCI, 2001, p. 27).

Segmentar um mercado requer algumas precauções: verificar se o mercado é passível de segmentação, baseando-se na análise das expectativas ainda não atendidas de determinada parcela deste mercado; certificar que o segmento que a empresa pretende ocupar poderá ser defendido contra ataques da concorrência, principalmente por parte da marca líder; avaliar o tipo de competição que prevalece no mercado em questão (REVISTA DA ESPM, 2000, p. 66).

2.2 Produto

No cenário globalizado que se encontra a indústria automobilística brasileira, a concorrência faz com que as empresas busquem ofertar no país produtos de nível tecnológico similar àqueles encontrados em nações mais desenvolvidas. Não existe portanto, uma grande diferença quanto a qualidade e recursos presentes nos produtos nacionais em relação aos importados. Os automóveis estão cada vez mais parecidos, se considerarmos os conteúdos tecnológicos, obrigando as empresas a buscar de forma intensa formas para diferenciar seus produtos em relação aos

concorrentes. O design², o preço, e os serviços envolvidos na comercialização e assistência técnica se tornam importantes ferramentas para se alcançar uma posição de destaque no mercado.

2.2.1 A linha de produtos

Vários tipos de produtos, cada um com suas características funcionais, podem estar ligados a mesma marca, desde que tenham o mesmo significado emocional. Enquanto, um produto é desenvolvido para atender necessidades objetivas do consumidor, a marca é criada para responder suas necessidades psicológicas, sendo para isso baseadas em algum significado emocional (MARTINS, 2002, p.115).

Para Kotler (1998, p.383) o produto é definido de maneira abrangente como algo a oferecer para o mercado, que inclua bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias, com o objetivo de atender necessidades ou desejos de seu consumidor.

Lovelock e Wrigth (2001, p.16) definem produto como a produção central de qualquer tipo de organização, seja ela um serviço ou um bem fabricado, com a finalidade de oferecer benefícios aos clientes que o comprem e usam. Os autores esclarecem também a principal diferença entre bens e serviços, quando tratados como produto. Enquanto, bens são apresentados como objetos ou dispositivos físicos; serviços são ações ou desempenhos, sem que o cliente obtenha propriedade permanente de qualquer elemento tangível. Os serviços não podem ser trocados ou preservados, características de uma realização intangível.

É um consenso entre os vários autores a classificação dos serviços como uma das formas existentes de produto, porém, sua apresentação intangível ainda gera dificuldade desta percepção por parte dos consumidores.

Iacobucci (2001, p.363) propõe que a oferta de produto possua quatro componentes; o *produto essencial* cumpre as funções básicas que venham a resolver os problemas do cliente; o *produto minimamente aumentado* adiciona ao essencial um mínimo de serviços, programas ou sistemas que possibilitem o cliente negociar com qualquer fornecedor; quando o fornecedor acrescenta estas

² Design significa desenho do automóvel.

componentes de maneira que atendam a um número maior de exigências e preferências dos clientes, ou mesmo exceda tais exigências, denomina-se *produto aumentado*, e finalmente, *produto potencial* vai além do produto aumentado, no momento em que se adiciona valor ou reduz os custos a ponto de diferenciar um produto de outros.

Segundo Churchill e Peter (2000, p.252), se mais de um produto possuem características comuns, compartilham canais ou clientes, e ainda, se a funcionalidade ou tipo de utilização forem comuns, está caracterizada uma linha de produtos. Mais de uma linha de produtos, ou o conjunto de várias delas, formam um composto de produtos, que diferentemente do conceito de linha de produto, não necessariamente agrupa produtos com similaridades. O composto é o conjunto completo de todos os produtos que uma organização oferece ao mercado, e pode ser tratado também como portfólio de produtos ou variedade de produtos de uma empresa.

Na definição de linha de produtos, Kotler (1998, p.388) acrescenta ao conceito de Churchill e Peter o elemento preço. Segundo o autor, os produtos de uma mesma linha de produtos podem ser também aqueles vendidos dentro de uma faixa de preços específica. O lucro e a porcentagem de venda de cada item de uma linha devem ser elementos de conhecimento e gestão dos gerentes das linhas de produto.

Mattar e Santos (1999, p. 192) mencionam que a Teoria do Portfólio de Produtos, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, sugere que periodicamente todos os produtos de uma empresa devam ser estrategicamente analisados segundo três variáveis:

1. participação relativa de mercado;
2. taxa de crescimento do mercado;
3. e lucratividade do produto.

Após esta análise, os produtos são classificados nas seguintes categorias:

vaca leiteira, sendo este um produto que deu certo;

estrela, que são os produtos que apresentam resultados positivos no momento da análise;

duvidosos, que apesar de pouca rentabilidade podem ser considerados potenciais; e

abacaxis, aqueles candidatos a descontinuidade.

A visão de Churchill, Peter, Mattar e Santos sobre linha de produtos é muito baseada nos aspectos funcionais dos produtos, uma percepção de dentro da empresa para o mercado. Já Kotler acrescenta a percepção dos consumidores em primeiro plano, interpretando que a linha de produtos siga o caminho inverso, do mercado para dentro das organizações, tornando-a uma ferramenta mais relacionada ao planejamento estratégico.

A extensão de uma linha de produtos está intimamente relacionada aos objetivos de uma empresa. Normalmente, quando se busca uma maior participação de mercado e crescimento da organização, a linha de produtos é mais extensa, diferentemente, das empresas que objetivam maior rentabilidade, e escolhem produtos com maior percentual de lucro para fazer parte da linha de produtos. Segundo Kotler (1998, p. 390), é também freqüente, mas arriscado, o alongamento de uma linha de produtos em função de pressões do mercado ou excesso de capacidade produtiva. Esse fato ocorre na medida em que o mercado, cada vez mais competitivo, força as organizações a oferecer mais e mais produtos capazes de satisfazer os novos desejos e necessidades dos consumidores. Os gerentes de linhas de produtos devem portanto, ficar atentos na eventual elevação dos custos de manutenção de uma linha de produtos com extensão maior que a capacidade de gestão da empresa, para que esta variedade não se torne inviável economicamente.

2.2.2 Desenvolvimento de produto

Para Churchill e Peter (2000, p. 264), o processo de desenvolvimento de novos produtos compreende as seguintes etapas:

- geração de idéias
- triagem das idéias
- análise comercial
- desenvolvimento do produto
- teste de marketing
- comercialização

Os autores acreditam que persistir na constante atividade de lançar novos produtos pode trazer resultados positivos, mesmo que não seja possível garantir que todo produto novo será bem-sucedido. A vantagem competitiva de uma organização

pode ser, em alguns casos, explicada pelo investimento que a mesma dedica em pesquisa e desenvolvimento.

Segundo Keegan e Green (1999, p. 340), na competição globalizada vencem as empresas capazes de desenvolver produtos que ofereçam maiores vantagens e conseqüentemente maior valor para os consumidores. Nem sempre o valor é definido pelo desempenho do produto ou serviço, mas sim em termos de percepção dos clientes. Os autores citam que existem várias fontes para buscar idéias visando o desenvolvimento de novos produtos, que vão do consumidor, pessoal de vendas, fontes documentais, fornecedores e concorrentes, até a observação real do ambiente do mercado.

O desenvolvimento e lançamento de novos produtos podem contribuir para a formação de novas percepções na ótica do público consumidor. Essas novas percepções podem ajudar ou mesmo atrapalhar a reputação de uma empresa, dependendo do sucesso alcançado por esses produtos no mercado.

Kotler (1998, p. 303) menciona que o desenvolvimento de um novo produto requer a definição de responsabilidade, para a gestão de todo o processo nas mãos de um gerente de produtos ou novos produtos, comitês, equipes ou grupos de novos produtos. Todos os estágios do processo de desenvolvimento devem ser acompanhados pelo Departamento de Marketing da empresa. Uma organização pode ainda optar por desenvolver um novo produto através de seus próprios laboratórios, contratar pesquisadores externos, ou apoiar-se em empresas especializadas para desenvolver produtos específicos.

Mattar e Santos (1999, p. 191) destacam que a estratégia de desenvolvimento de produtos tem como finalidade aumentar os números de vendas das empresas com o lançamento de itens complementares a uma linha de produtos, ou mesmo de novas linhas de produtos, para comercialização em mercados onde a organização já atua.

Calixta (1998, p. 126) menciona que o lançamento de produtos genuinamente novos está cada vez mais difícil, principalmente pelo custo da operação. Enquanto, lançar uma nova marca nominal custa algo entre 50 e 150 milhões de dólares norte-americanos, o incorrido pela extensão de um nome estabelecido para um novo produto é bem menos custoso. Extensão de marca e extensão de linha, apesar de diferentes, possuem a mesma natureza, e se caracterizam pelo empréstimo de uma marca já estabelecida para novos lançamentos. A extensão de marca significa uma ampliação de uma franquia estabelecida para uma classe diferente de produtos, mas

que não precisam necessariamente ser fabricados pela mesma empresa. Extensão de linha é aplicada quando a marca possibilita uma nova oferta ou versão, dentro da mesma categoria ou classe do produto. As extensões de marca ou de linha são direcionadas em aumentar a base de consumidores de uma empresa, conquistar novos canais, aumentar a sinergia entre produtos existentes ou conter a concorrência. Calixta (1998, p. 130) cita que:

Quando houver uma multiplicidade de produtos da mesma marca, a congruência entre eles se tornará um importante determinante da consistência e coesividade da sua imagem. Se isso não ocorrer, provavelmente ocorrerá a diluição da marca. Em alguns casos, extensões malsucedidas podem afetar negativamente a marca principal, ao criar associações indesejáveis. Os produtos mais típicos geralmente acomodam-se em uma extensão de marca mais estreita.

As empresas estão cada vez mais investindo em seu pessoal na busca de novas oportunidades para desenvolver produtos. Como é muito caro contratar órgãos específicos para identificar idéias de sucesso, o corpo de funcionários passa a ter importância fundamental dentro das organizações.

As mudanças efetuadas nos produtos podem provocar mudanças drásticas no conhecimento dos compradores, que devem aprender a valorizar os diferentes atributos dos produtos, e principalmente, como incorporar esta valorização às suas decisões de escolha de marca (IACOBUCCI, 2001, p. 137). Um novo produto pode ser avaliado de acordo com o grau de novidade que apresenta. Os novos produtos para o mundo criam um mercado inteiramente novo e alteram o comportamento dos consumidores. Produtos que não são totalmente novos para o mercado, mas são novos para a organização, ou que representam a entrada de uma organização num mercado já estabelecido, fazem parte de novas linhas de produtos. Um novo produto de uma empresa pode também ser considerado como um acréscimo a uma linha de produtos já existente (IACOBUCCI, 2001, p. 164).

2.2.3 Vantagem competitiva

Mattar e Santos (1999, p. 201) propõem um conceito amplo ao definirem que diferenciar é o ato de desenhar um conjunto de diferenças relevantes, com finalidade de distinguir a oferta de uma organização das ofertas dos concorrentes.

Num setor industrial competitivo, uma empresa que tem enfoque na diferenciação tem uma grande vantagem em relação à concorrência. A diferenciação pode assumir cinco dimensões: produto, serviços, pessoal, canal de distribuição ou imagem (KOTLER, 1998, p. 271).

Martins (1999, p. 129) defende que cada produto possui emoções associadas a ele, e que o importante para diferenciá-los é a projeção do que é ligado naturalmente ao imaginário de cada produto, e não a experiência pessoal. Segundo o autor, cada produto inspira um estado de espírito diferenciado.

A diferenciação de um produto pode muitas vezes se apoiar na inovação para aumentar sua competitividade. Segundo Porter (1999, p. 390), os fabricantes de automóveis japoneses e alemães desenvolveram veículos mais leves e com maior eficiência energética, para atender novas normas de consumo de combustível. Já os americanos, preferiram combater essas normas esperando que fossem abandonadas, dando uma demonstração de indústria menos competitiva. Após gastar milhões de dólares, e causar muito desemprego, a indústria automobilística americana concluiu que se não aprendesse a competir através da inovação, poderia até mesmo chegar à extinção.

Os mais variados autores destacam a importância da diferenciação de produtos dentro das modernas estratégias empresariais que visam a vantagem competitiva. Diferenciação passa de uma estratégia ocasional e única de umas empresas, para condição vital e que deve ser perseguida freqüentemente por todas que desejam vencer.

Uma visão convencional aponta que a diferenciação destaca um produto ou uma marca de seus concorrentes com base em algum atributo significativo e relevante para o consumidor. Porém, a diferenciação pode se dar através de algum atributo que aparenta ser valioso, mas que após uma análise mais aprofundada, pode ser considerado irrelevante, ou não conter um atributo significativo e importante na tarefa de suprir uma necessidade ou desejo do comprador (IACOBUCCI, 2001, p. 156).

Ansoff e McDonnell (1993, p. 104) distinguem a diferenciação de produtos da diferenciação de mercados. Segundo os autores, diferenciação de produtos ou serviços diz respeito às formas adotadas por uma empresa com o objetivo de diferenciar seus produtos e serviços dos de seus concorrentes. Já diferenciação de

mercado, faz referência ao modo que a empresa procura diferenciar seus produtos e serviços aos olhos dos clientes.

Na visão dos autores fica claro que, diferenciar um produto ou serviço para se obter vantagens em relação aos concorrentes, é muito mais do que simplesmente desenvolver produtos diferentes, mas sim criar percepções distintas para os consumidores.

A Interbrand (2001, p. 9) destaca que uma grande parte de produtos novos ou aparentemente inovadores são copiados num curto espaço de tempo após seu lançamento no mercado. Portanto, os recursos e funções dos produtos e serviços não são por si só, capazes de construir marcas fortes e duradouras.

2.3 Marca

De acordo com os objetivos desta dissertação de mestrado, buscou-se ampliar os conhecimentos sobre marcas, possibilitando a correta análise sobre o estudo de caso. Uma vez que se trata do lançamento de uma nova marca no mercado, Stilo, que tem a missão de alterar a imagem de uma outra marca, Fiat, se torna imprescindível dedicar espaço para o entendimento de fatores como imagem e posicionamento de marcas.

2.3.1 Definição de marca

Os fabricantes de tijolos no antigo Egito adotavam símbolos no produto para identificá-los. Na Europa Medieval, as associações de comércio utilizavam “marca” para garantir uma qualidade assegurada consistente, e também para proteger legalmente o fabricante. No século XV, em 1476, os irmãos Johann e Wendelin abriram a primeira tipografia em Veneza, e com eles nascia a marca tipográfica. No século XVI, surgiram as marcas registradas, quando escoceses destiladores de uísque identificavam os barris com o nome do fabricante. O conceito de “marca” evoluiu no século XVIII, quando já eram usados nomes de gravuras de animais, lugares, origens e pessoas famosas para identificar produtores. Em 1835, século XIX, a marca era utilizada para aumentar o valor percebido do produto, e no início do

século XX, foram apresentados elementos mais objetivos para escolha de marcas (CALIXTA, 1998, p. 3).

Segundo a Interbrand (2001, p. 7) a palavra marca tem origem no verbo nórdico *brandr*, cujo significado literal é “queimar”. Séculos atrás, marca era o meio que os proprietários de animais utilizavam para identificar suas criações. Hoje, marca é a forma que uma empresa diferencia seus produtos e serviços de seus concorrentes.

Marca é a associação mental que caracteriza um produto físico e seus significados, transformando um objeto em um símbolo. A marca representa a verdade de um produto para o consumidor, sendo ela uma experiência sensorial, e muito mais do que um nome memorizado na mente (MARTINS, 1999, p. 12).

Marca é um nome, símbolo ou estampa relacionado a um produto ou serviço, e ao qual os consumidores associam sensações psicológicas. Uma marca tem valor quando essas associações feitas nas mentes dos consumidores passam a fazer parte das vidas destas pessoas. Uma concepção errada é que a construção de uma marca refere-se apenas em desenvolver algum tipo de propaganda inteligente para criar o conjunto de associações desejado. A propaganda é um dos componentes, juntamente com o produto, canal de distribuição e preço, que suportam a imagem da marca veiculada no mercado (IACOBUCCI, 2001, p. 105).

Mattar e Santos (1999, p. 163) sugerem que marca seja;

um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifique os bens e serviços oferecidos por uma empresa ou um grupo de empresas, que os diferencie dos demais concorrentes.

Esta definição de marca proposta por Mattar e Santos é apresentada por vários outros autores, provocando dúvidas sobre a real autoria de seu conteúdo. Por outro lado, a definição é compartilhada pela maior parte dos estudiosos do tema.

Aaker (1998, p. 7) utiliza este mesmo conceito para definir marca, destacando que a mesma sinaliza ao consumidor a origem de um produto, protegendo-o, assim como ao fabricante, e evitando que a concorrência ofereça produtos que pareçam idênticos. Segundo o autor, a criação de marcas diferenciadas tem sido uma forma muito difundida para diferenciar o marketing moderno. Menciona, ainda, que hoje é mais difícil e oneroso construir uma marca, do que há algumas décadas atrás. Isto se deve ao alto custo da propaganda e à enorme quantidade de marcas em

proliferação. Em parte, estes fatores justificam a elevação dos valores de certas marcas já estabelecidas no mercado.

As mais variadas definições sobre marca acabam levando para um conceito comum e invariavelmente técnico, uma vez que relacionam produtos e serviços com símbolos ou algo similar, capaz de identificar, diferenciar e mesmo fortalecer uma relação entre o produto e a organização que o desenvolveu e comercializa. Poucos são os autores que aprofundam no aspecto psicológico dos consumidores que afeta na formação de uma marca.

A Interbrand (2001, p. 8) destaca que marcas de sucesso necessitam de um tempo considerável, altos investimentos financeiros e um consistente programa de identidade de marca, para que seja possível fixar suas raízes de forma eficaz e permanente nas mentes dos consumidores.

Calixta (1998, p. 17) apresenta uma definição mais complexa para marca, uma vez que faz uma referência mais ampla do que simplesmente a identificação dos símbolos, mas sim, o que eles significam nas mentes dos consumidores:

a marca é mais que um simples nome. O significado de uma marca resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo de sua construção. Isso significa que sua criação e manutenção não podem ficar restrita a *designers*, artistas gráficos e agências de publicidade.

Calixta (1998, p. 16) ainda observa que a marca é um dos ingredientes que as empresas utilizam em suas estratégias com a finalidade de diferenciar suas ofertas daquelas praticadas pela concorrência. Uma organização deve, segundo o autor, procurar sempre ser a única a oferecer produtos e serviços capazes de atender expectativas de grupos de consumidores específicos, de maneira consistente e sempre atenta ao lado da viabilidade econômica. Calixta (1998, p. 211) destaca também que a construção de uma marca é uma questão de longo prazo.

Embora intimamente relacionados, uma marca difere de um produto pelas principais características. Enquanto, uma marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos, um produto é o que a empresa fabrica, tem um ciclo de vida e não fala por si. A marca é que dá o significado e fala pelos produtos.

2.3.2 Imagem de marca

Imagem de marca é o conjunto de associações, que normalmente são organizadas de forma significativa. Associação de marca é algo que está “ligado” a imagem na memória dos consumidores. Uma associação e uma imagem representam as percepções dos consumidores, que podem ou não refletir a realidade objetiva (AAKER, 1998, p. 115).

Percepções de marca são pensamentos, sentimentos e idéias que o consumidor associa a determinada marca, após passar pelo processo de aprendizagem, que pode incluir a propaganda ou experiência com o produto. As percepções de marca após compreendidas são memorizadas na mente do consumidor e podem estar relacionadas com fatores positivos ou negativos (IACOBUCCI, 2001, p. 142).

Calixta (1998, p. 64) destaca que os consumidores adquirem os produtos não somente por seus atributos e funções físicas, mas também pelos significados transmitidos por suas marcas. A imagem da marca significa a “personalidade” dos produtos. A imagem de uma marca é construída a partir das impressões positivas, neutras ou negativas que os públicos desenvolvem ao se relacionarem com a empresa. Por se tratar de uma multiplicidade de públicos e relações entre estes e a organização, a uma marca normalmente são atribuídas mais de uma imagem.

Imagem de marca pode ser vista como características exclusivas e particulares de uma certa marca, que são capazes de diferenciá-la de outras. É uma resultante de ações de marketing responsáveis pela percepção da marca, que o consumidor percebe, interpreta e armazena em sua mente. No processo de compra, ao obter informações sobre o produto, o consumidor faz uma correlação destas com os valores que determinam sua auto-imagem. A imagem de marca é considerada a mais poderosa forma de diferenciação de produtos, já que é virtualmente impossível de ser copiada pela concorrência (CALIXTA, 1998, p. 67).

No ponto em que se entende os conceitos propostos para imagem de uma marca, torna-se evidente a importância da comunicação para o fortalecimento dessa imagem. O papel da propaganda revela-se fundamental, uma vez que imagem está relacionada à informações, experimentos e aprendizado.

A imagem de marca é reconhecidamente um importante conceito de marketing, mas difícil de mensurar, já que é referente às percepções das associações relativas

à marca, armazenadas na mente do consumidor. Uma alternativa para se distinguir a maioria das associações à marca, é avaliando o nível de abstração que são formadas, e a quantidade de informações que estão memorizadas ou submetidas na associação (KELLER, 1998, p.93).

Segundo Martins (1999, p. 126), a mente das pessoas percebe ao mesmo tempo vários aspectos relacionados com a imagem de uma marca: concreto absoluto, o conceito funcional, o apelo ao ego, emoções e os estados de espírito mais sutis. A sensação de elevação do estado de espírito provocada nas pessoas através da pureza e consistência dos elementos sutis, determina o poder de uma marca. A imagem desta marca se tornará mais forte e marcante, na mesma proporção da definição e força das informações afetivas que a mesma contém.

Para Aaker (1998, p. 64), conhecimento de uma marca é a capacidade que um comprador potencial tem para se lembrar ou considerar uma certa marca dentro de uma categoria de produtos. Esta capacidade de lembrança da marca pode ser classificada em três níveis, segundo o estágio de sentimentos contínuos, que vão desde a simples recordação da marca, até a crença de que ela seja a única dentro de uma certa classe de produtos. O nível mais baixo, chamado de reconhecimento da marca, ocorre quando uma pessoa já ouviu falar de certa marca, dentro de uma lista que lhe é apresentada. Em seguida, a lembrança da marca, que se refere a uma recordação espontânea, sem a necessidade de um estímulo, como no nível anterior. Finalmente, a primeira marca mencionada por uma pessoa quando indagada, aquela mais forte, a que naturalmente é a mais conhecida é classificada como um *Top of Mind*.

De acordo com os conceitos apresentados, é possível sugerir, que os profissionais de marketing conheçam o estágio em que se encontram as diversas marcas sob suas responsabilidades, para a partir do nível de conhecimento dessas, elaborar planos eficientes de comunicação e desenvolvimento.

Segundo a Interbrand (2001, p. 11), os custos envolvidos no lançamento de uma nova marca, e a geração de conhecimento suficiente para que a mesma comece a ser considerada numa decisão de compra chegam a ser proibitivos.

2.3.3 O posicionamento de uma marca

Segundo a definição dos autores Mattar e Santos (1999, p. 201), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem de uma empresa ou produto, para que o consumidor consiga compreender e apreciar o que está sendo oferecido em relação a concorrência. Para tanto, é necessário que as empresas conheçam os critérios de definição de valor, e de como o consumidor faz suas escolhas.

Kotler (1998, p. 265) apresenta o mesmo conceito de Mattar e Santos para posicionamento, e destaca um exemplo dentro da indústria automobilística: uma empresa pode ofertar carros que possuem um diferencial nos quesitos de durabilidade, enquanto, uma outra enfatiza economia de combustível ou conforto de seus veículos. Segundo Kotler, alguns autores como Rosser Reeves e Ries e Trout, defendem a idéia de promover apenas um benefício como destaque para cada marca, o que chama de posicionamento consistente.

No mercado globalizado e competitivo atual, é entretanto, muito difícil de se posicionar uma empresa ou produto com o foco em apenas um ou poucos atributos. É imprescindível ter um bom desempenho em muitos atributos, já que o consumidor está cada vez mais exigente e acostumado com produtos de alto nível.

Para Lovelock e Wright (2001, p. 134) posicionamento é definido como a utilização de certas ferramentas de marketing para desenvolver uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores em relação a produtos da concorrência.

O posicionamento de uma marca pode se dar de duas maneiras, que podem e devem se integrar: o posicionamento com base na concorrência e o posicionamento com base em metas. No primeiro caso, uma marca deve estar afiliada a uma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecê-la imediatamente, além de diferenciá-la de outros produtos concorrentes. Isto só é possível a medida que a empresa consiga destacar quais são os benefícios que diferencie sua marca das demais dentro da categoria. Para que o posicionamento da marca obtenha sucesso, é útil que o produto passe a ser associado às metas do consumidor, que o motive a utilizar uma determinada marca (IACOBUCCI, 2001, p. 58).

Aaker (1998, p. 115) defende que o posicionamento de uma marca está usualmente relacionado ao conceito de imagem e associação, exceto quando

implica numa referência baseada nos concorrentes. Uma marca bem posicionada e apoiada por fortes associações, tem maiores chances de ser mais competitiva que a concorrência. A posição de uma marca pode ser traduzida pela forma como as pessoas percebem esta marca, mas o posicionamento pode também ser utilizado estrategicamente pelas organizações para refletir como esta empresa está procurando ser percebida.

Para esta afirmação de Aaker, deve-se portanto, atentar-se ao fato de que uma empresa não conseguirá sustentar por muito tempo um posicionamento muito diferente do que ela é na realidade. Isso ocorre porque, como já exposto por Iacobucci, por exemplo, a imagem de uma marca está relacionada à experimentação de seus produtos ou serviços por parte do consumidor, que vai conhecer na prática os atributos comunicados e comprados.

Churchill e Peter (2000, p. 223) destacam que uma operação de posicionamento de sucesso requer que o potencial cliente conheça o produto e as necessidades ou desejos que ele possa resolver, o que certamente envolve um processo de comunicação eficiente com o mercado-alvo.

Para Calixta (1998, p. 86), o posicionamento de uma marca ou produto é diretamente relacionado com a abordagem de imagem e identidade de marca, e é uma das formas mais utilizadas para construir a reputação de uma organização. Segundo o autor, o posicionamento de marcas ou produtos foi difundido por Trout & Ries, que classificaram os temas publicitários em três eras:

- era do produto – na década de 50 a publicidade era enfocada nos aspectos de produtos e benefícios para os consumidores.
- era da imagem – na década de 60 a base publicitária migrou para a reputação ou imagem. Estes fatores eram considerados mais importantes para vender um produto do que seus atributos físicos.
- era do posicionamento – baseia-se no princípio de que a mente do consumidor filtra as informações recebidas, armazenando somente aquelas que combinam com seu conhecimento ou experiência anterior. Tais informações são arquivadas num entalhe ou posição num banco de memória da mente.

A essência do posicionamento de marca está no fato de que uma empresa deve se concentrar em uma certa vantagem competitiva sustentável, ou proposição única

de vendas, e comunicá-la ao consumidor, que poderá entender como uma razão convincente para comprá-la.

2.4 Pesquisa de marketing

Churchill e Peter (2000, p.116) descrevem que, a *American Marketing Association*, conceitua pesquisa de marketing como a função que liga o consumidor ao profissional de marketing, através de informações que podem revelar e definir oportunidades e problemas de marketing, avaliar ações de marketing, monitorar o desempenho e melhorar o entendimento do marketing como processo. Os autores destacam que os pesquisadores de marketing podem encontrar informações valiosas dentro e fora da empresa. Os dados coletados pelo profissional para construir uma pesquisa de marketing podem ser primários, quando serão utilizados especificamente para uma determinada investigação, ou secundários, quando forem reunidos com algum outro objetivo que não o estudo imediato em mãos.

Kotler (1998, p.114) conceitua pesquisa de marketing como planejamento, coleta, análise e apresentação dos resultados sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma organização. O autor diferencia o conceito de pesquisa de marketing do conceito de pesquisa de mercado, ao afirmar que a segunda age apenas num mercado específico, sendo assim um componentes da primeira.

De acordo com Mattar e Santos (1999, p.75), a pesquisa de marketing transforma em informações a coleta de dados pertinentes, com a finalidade de ajudar os profissionais de marketing na solução de problemas. Em função da natureza do problema enfrentado, as fontes das pesquisas podem variar muito, compreendendo de consumidores finais até representantes de vendas ou formadores de opinião. Segundo os autores, são empregadas técnicas e metodologias específicas para que os dados coletados se transformem em informações não enviesadas.

Apesar de considerar que seja fundamental compreender os consumidores, as organizações não devem usar apenas as pesquisas de marketing como fontes de informações. Para compreender consumidores, deve-se criar explicações que possam ser inspiradas em dados, mas que também possam surgir de fatores como experiência e intuição. O processo de pesquisa de marketing não deve resultar em relatórios, mas sim em conhecimento (IACOBUCCI, 2001, p. 194).

Como os autores consideram que as pesquisas não podem se resumir apenas a relatórios, mas devem gerar conhecimento, fica evidente a importância do profissional de marketing no processo de interpretação dos dados coletados. O nível qualitativo das informações das pesquisas depende diretamente do nível de quem interpreta os dados, e elabora as conclusões.

Mattar (1996, p.53) cita que:

a pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao Marketing como área de conhecimento de Administração.

Para Mattar e Santos (1999, p.76), a elaboração de uma pesquisa de marketing passa por quatro etapas:

1. Reconhecimento de um problema – nesta fase ocorre a identificação correta do problema de pesquisa, e avaliação da contribuição que uma pesquisa de marketing pode oferecer na resolução.
2. Planejamento da pesquisa – etapa da definição dos objetivos e formatação da pesquisa. Toda a logística que envolve a pesquisa, desde a fonte dos dados, metodologia, até a definição dos recursos que serão empregados, são abordados neste momento.
3. Execução da pesquisa – fase da operação propriamente de pesquisar. Compreende a coleta dos dados e seu processamento, análise e interpretação dos dados coletados nas fontes. Segundo os autores, esta é a fase mais crítica e cara de todo o processo.
4. Comunicação dos resultados – é a conclusão da pesquisa, e a apresentação pode ser escrita ou verbal, e também acompanhada de sugestões e recomendações de ações que ajudem a encontrar soluções para o tema pesquisado.

O entendimento dos fatores de marketing enfocados neste capítulo são muito importantes para o estudo de caso proposto nesta dissertação de mestrado, uma vez que as fontes de dados pesquisados são o ambiente natural do mercado automobilístico, e pesquisas elaboradas com consumidores e potenciais clientes.

É pertinente que sejam explorados temas como produto, imagem e posicionamento de marca, já que o estudo de caso refere-se ao lançamento de um novo produto no mercado brasileiro de automóveis, com a ampla e subjetiva missão de alterar a associação da imagem que o mercado faz em relação à marca de seu fabricante.

3 METODOLOGIA

Apresentar idéias ou elaborar diagnósticos referentes a um problema ou uma indagação requer análise e busca por informações que trilhem o caminho para as conclusões. A procura por essas respostas, é uma forma bem simplificada para conceituar a pesquisa.

Segundo Gil (1999), através do uso de procedimentos científicos, consegue-se descobrir as respostas para os problemas, sendo este o principal objetivo de uma pesquisa.

Para Iacobucci (2001), os melhores métodos de pesquisas são os que transformam dados coletados em informações úteis, possibilitando que os gerentes de marketing tomem decisões acertadas.

Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

A intenção deste trabalho é avaliar fatos relevantes disponíveis em variadas fontes, e retratar a verdade contida nestes, com o máximo de imparcialidade. Neste estudo, a pesquisa será de natureza aplicada, já que gerará conhecimentos para aplicação prática dirigidos a solução de um problema específico de uma empresa do setor automobilístico (SILVA, 2001).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa, pois não requer uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo que o ambiente natural é a fonte direta para coleta dos dados e o pesquisador é peça fundamental do processo (SILVA, 2001).

3.1 Método de desenvolvimento

O estudo de caso é o método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, já que segundo Gil (1991), envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo um maior conhecimento do mesmo.

Neste trabalho, o estudo de caso é relativo ao processo completo do lançamento de um produto numa montadora de automóveis, gerido diretamente pelo Departamento de Marketing da empresa. O pesquisador estava inserido em praticamente todo o processo do objeto deste estudo, já que faz parte da equipe do referido departamento.

3.2 Caracterização da pesquisa

De acordo com os objetivos da pesquisa, seu caráter será exploratório, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas relacionadas com o problema em análise, e análises de exemplos que estimulam a compreensão (GIL, 1991).

Segundo Churchill e Peter (2000), a pesquisa exploratória é utilizada para gerar hipóteses ou explicações prováveis, e identificar áreas para um estudo mais detalhado e aprofundado.

3.3 Coleta e análise dos dados

Segundo Gil (1991), a coleta de dados é normalmente feita através da observação, análise de documentos, entrevista e história de vida. Um ponto que realmente diferencia os profissionais da área de marketing é a capacidade variada de análise e interpretação de dados.

Os dados coletados nesta pesquisa terão origens variadas, mas sempre relacionadas com o tema central, e serão apresentados em forma de figuras e quadros buscando sintetizar as informações, facilitando o entendimento.

Pesquisas de mercado efetuadas pela montadora serão utilizadas como referências bibliográficas, porém com a ressalva de não estar publicamente disponíveis, uma vez que armazenam dados de caráter sigiloso e estratégico para a empresa.

4 ESTUDO DO LANÇAMENTO DO FIAT STILO NO BRASIL

A Fiat Automóveis S/A é a maior filial do Grupo Fiat, um conglomerado de empresas sediadas em Torino, região do Piemonte no norte da Itália, considerada atualmente a maior empresa daquele país. Giovanni Agnelli, nascido em 1869 tornou-se sócio numa fábrica de automóveis em 1899, a Fabbrica Italiana di Automobili Torino, e se transformou no presidente da empresa em 1920 (EXPRESSO FIAT, 1999). Após completar cem anos de existência em 1999, a empresa continua tendo a família Agnelli como sócia majoritária.

A divisão de automóveis, Fiat Auto s.p.a, é responsável por 44% dos negócios do grupo que é composto por quase mil empresas. Até o ano 2000 foram comercializados nada menos que 2,35 milhões de automóveis. Operando em mais de 60 países, o Grupo Fiat fechou o ano de 2000 com o maior faturamento de sua história, com receita líquida de algo em torno de 55 bilhões de dólares. No final do ano 2000 o Grupo Fiat empregava 223.953 pessoas em todo o mundo (*Site³ grupofiat*, 2003) Outras marcas além da Fiat atuam no segmento automobilístico, tais como as esportivas Ferrari e Alfa Romeo, a luxuosa Lancia, e a exclusiva Maserati.

Outros setores como a fabricação de trens, tratores, navios, aviões, formação profissional, automação industrial e até mesmo diversas empresas da área financeira fazem parte da extensa lista de atuação do Grupo Fiat .

4.1 A Fiat no mercado brasileiro

O Grupo Fiat iniciou suas atividades no Brasil em 1953, com a fundação da Moto Agrícola Indústria e Comércio, empresa que vendia tratores. A Fiat Automóveis, principal empresa do grupo no país, foi erguida em 1973, e estreou a produção com o lançamento do modelo Fiat 147 em julho de 1976. No final do ano 2000, o grupo empregava diretamente 27.117 pessoas no Brasil, 7,7% a mais que 1999. Cerca de 100.000 funcionários indiretos trabalham para as 16 unidades do Grupo Fiat, instaladas nos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Paraná. O faturamento no

³ Sites são páginas na internet (CZINKOTA et al. 2001).

Brasil, que chegou a 9,7 bilhões de reais em 2000 representa cerca de 10% do montante total do grupo Fiat no mundo (*site grupofiat*, 2003).

A Fiat Automóveis possui 613.800 metros quadrados construídos dentro de uma área total de 2.250.000 metros quadrados. 18.500 pessoas trabalham na planta, sendo 9.000 funcionários da Fiat e 9.500 terceirizados (*site fiat*, 2003). Desde o início das operações no Brasil, a Fiat sempre buscou inovar, seja na postura estratégica para lançar seus produtos, seja na comunicação e relacionamento com o mercado. Já em 1976 com o lançamento do Fiat 147 a empresa apresentava no país a primeira demonstração de seu perfil inovador ao colocar no mercado um carro com tração dianteira e motor instalado transversalmente. Em 1979 outro marco, o primeiro carro movido a álcool. Também, no início da década de 90, a Fiat lançou o primeiro carro com motor de 1.000 cilindradas, o chamado automóvel popular. O Tempra, modelo de luxo lançado em 1991, trouxe mais uma inovação em 1993, o motor com 16 válvulas.

O lançamento do carro com motor turbinado em 1994, primeiro carro nacional com *air-bag* em 1997, câmbio de 6 marchas e motor com cinco cilindros em 1998, até a criação da inédita picape com cabine estendida em 1999, são outros exemplos que confirmam a vocação de empresa que investe em novidades e avanços tecnológicos.

4.1.1 O desempenho mercadológico

Cada empresa percebe o mercado do seu modo, variando portanto a visão quanto às oportunidades, dificuldades e a concorrência. Segundo Kotler (1998), o mercado pode ser classificado de acordo com critérios variados, já que os compradores se diferem bastante entre si. Portanto, para tais subdivisões pode-se levar em consideração fatores como preços dos produtos e serviços, perfil sócio demográfico dos consumidores, formas de utilização e desempenho, etc. A combinação de dois ou mais destes fatores é uma forma comum de definição dos parâmetros para segmentar um certo mercado.

A Fiat utiliza uma combinação de parâmetros para classificar o mercado consumidor de automóveis. Leva-se em consideração as necessidades e modos de utilização do automóvel com base nos perfis dos consumidores, o porte do carro,

faixa de preço, e legislação vigente em cada país de atuação da montadora. Vários destes parâmetros são aferidos anualmente com o auxílio de pesquisas e informações do pessoal de campo, alocado em oito escritórios regionais, conforme descrito no Quadro 1. A experiência dos profissionais que trabalham nos escritórios regionais são fundamentais para a compreensão das grandes diferenças de hábitos, costumes, necessidades e desejos de uma população tão diversificada quanto a do Brasil, um país de dimensões continentais.

Quadro 1: Escritórios regionais da Fiat Automóveis

Regional	Área de atuação
1 – Belo Horizonte	Minas Gerais
2 – São Paulo	São Paulo – capital
3 – São Paulo Interior	Interior do Estado de São Paulo
4 – Rio de Janeiro	Rio de Janeiro, Espírito Santo e Sul da Bahia
5 – Brasília	Regiões Norte e Centro-Oeste
6 – Recife	Região Nordeste, exceto Sul da Bahia
7 – Porto Alegre	Rio Grande do Sul
8 – Curitiba	Paraná e Santa Catarina

Fonte : SIM – Sistema Informativo de Marketing – Fiat Automóveis (2002).

Dentre tais pesquisas de mercado, destaca-se uma reservada, denominada nesta dissertação de Pesquisa 1 (2002), que busca indagar dos proprietários de carros novos durante o convívio com o produto no primeiro ano após a compra. O questionário solicita que os consumidores relatem alguns dados referentes ao seu perfil, formas de utilização do produto, motivos que geraram a compra do modelo, índice de satisfação com o produto e serviços, além de outros. A tabulação dos resultados é apresentada de forma comparativa, o que facilita conhecer os destaques e a posição de cada modelo em relação à concorrência.

No momento em que está sendo desenvolvido um novo produto, é comum que as montadoras efetuem pesquisas ou clínicas para aferir junto a um grupo de possíveis clientes, o posicionamento do modelo no mercado. Estas pesquisas podem apontar, antes mesmo do início da comercialização, algumas modificações na estratégia de lançamento ou até no produto.

Segundo os dados do SIM (2003), o mercado Brasileiro está dividido na ótica da montadora italiana, em 22 segmentos, sendo 13 de automóveis de passeio e 9 de veículos comerciais. Conforme apresentado no Quadro 2 abaixo, no setor de automóveis a Fiat está presente em 9 destes 13 segmentos (~ 70%). A empresa tem atuação em 4 dos 9 segmentos referentes aos veículos comerciais (~ 45%).

Quadro 2: Classificação dos Segmentos de Automóveis – Critério Fiat Automóveis

Segmento	Característica	Produtos Fiat
A	Veículos 2 volumes (<i>hatch</i>) pequenos com motor até 1000 cilindradas, os considerados populares	Uno e Palio 1.0
B	2 volumes pequenos com motor acima de 1000 cilindradas	Palio 1.3 / 1.6
C1	Sedãs médios pequenos (3 volumes)	Siena
CW	<i>Stations Wagons</i> pequenas (peruas)	Palio Weekend
C2	Veículos médios	Brava e Stilo
D	Veículos médios grandes	Marea
DW	<i>Stations Wagons</i> médias e grandes (peruas)	Marea We
E	Veículos superiores	
G	Veículos de luxo - exclusivos	
H	Veículos esportivos	
L1	Monovolumes médios	
L2	Monovolumes grandes	
P	Multi-uso ⁴ para passageiros	Doblò

Fonte : SIM – Sistema Informativo de Marketing – Fiat Automóveis (2003).

As empresas sabem, entretanto, que a segmentação por elas estipuladas são referenciais importantes para análises do mercado e tomadas de decisão, mas não tem necessariamente coerência com a classificação percebida pela concorrência, meios de comunicação e principalmente, o consumidor. Um outro aspecto importante, é o fato de que para se determinar um modelo de segmentação do mercado, não existem fórmulas ou mesmo critérios matematicamente definidos.

⁴ Multi-uso são veículos de transporte de passageiros com espaço para várias utilidades.

Se esta premissa é levada a sério pela organização, é bem menos provável que a mesma desperdice alguma oportunidade por falta de visão, ou por acreditar que o mercado inteiro percebe as coisas da mesma maneira que são vistas no âmbito interno.

Um exemplo desta diferença de percepção do mercado brasileiro, ocorreu quando a Mercedes Benz iniciou a produção de seu primeiro automóvel nacional na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, o compacto Classe A. Os produtos da Mercedes são reconhecidos por seus atributos relacionados ao conforto, *status*⁵ que proporciona ao proprietário, e porte dos carros. Mercedes foi o referencial de luxo, principalmente na era da impossibilidade de se importar um automóvel, época que no Brasil ainda não eram produzidos veículos do mesmo nível de acabamento e com tantos itens de tecnologia avançada, encontrados somente em países mais desenvolvidos. O Mercedes provavelmente é e sempre foi o sonho de consumo e objetivo de uma grande parte dos consumidores de automóveis brasileiros. Por tudo isso, a montadora acreditou que o consumidor estaria disposto a pagar um alto preço pelo pequeno Classe A, já que o mesmo trazia na grade dianteira a estrela, símbolo da conceituada marca alemã.

Porém, o carro apesar de muito bom, não traz tantos conteúdos que o distanciem de seus concorrentes diretos, justificando o preço definido pela montadora. O consumidor brasileiro não avaliou a marca Mercedes Benz com o mesmo peso que a empresa pretendia, sendo um dos principais motivos do fraco desempenho nas vendas.

No Brasil, as vendas de automóveis se concentram fortemente nos segmentos de carros pequenos e médios. No ano 2002, 56,1% dos automóveis vendidos foram do segmento A, os chamados populares. Em seguida, por volume de vendas, se encontra o segmento C1, carros médios pequenos com quota de 12,5%, e na terceira posição os automóveis médios C2 com participação de 8,5%. A Figura 1 mostra o andamento mensal das vendas no varejo divididas por segmento no ano 2002, conforme critério Fiat de segmentação.

A Fiat tem uma importante participação nos segmentos A, C1, CW, DW e P, conforme a Tabela 3. A empresa está investindo bastante para crescer em outros segmentos como o C2 e D. O Doblò, lançado em novembro de 2001 alcançou a

⁵ *Status* é o lugar ou posição que a pessoa ocupa na estrutura social.

liderança do segmento P, veículos *multi uso* para passageiros, já no primeiro mês de comercialização, se tornando a nova referência da categoria.

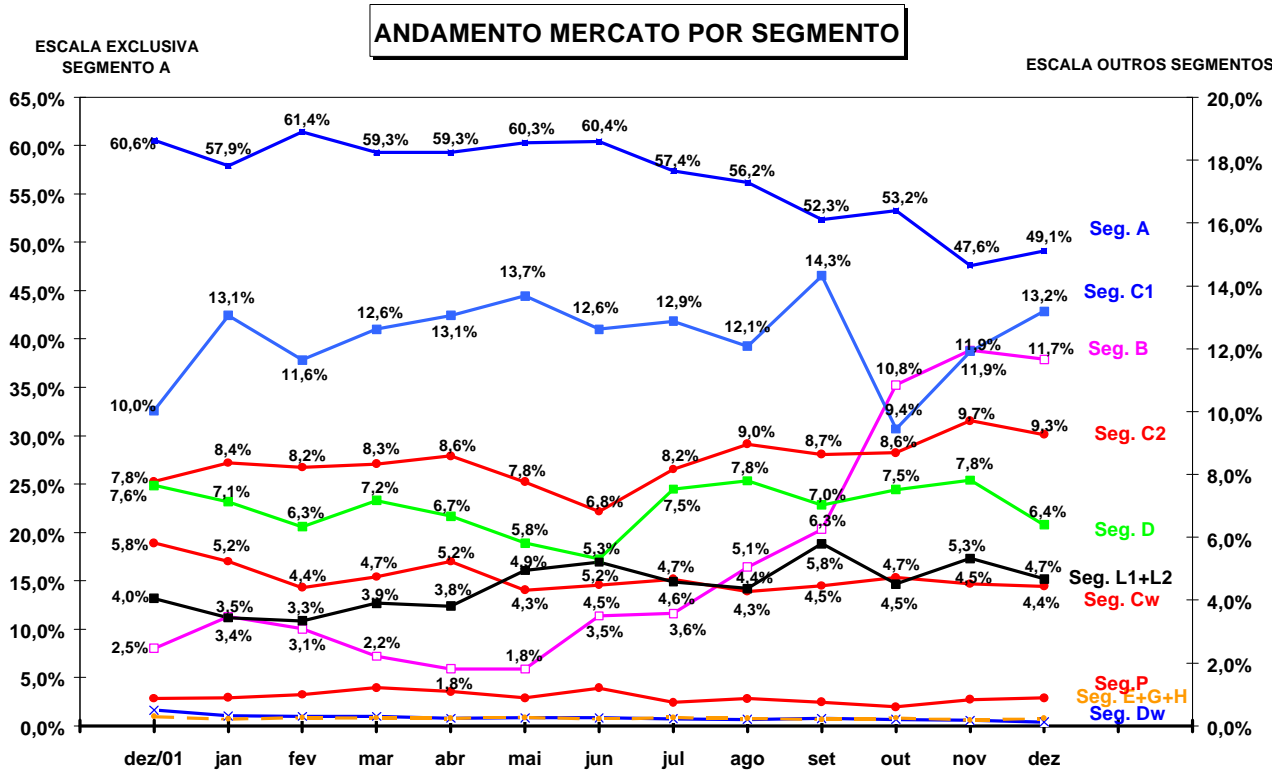


Figura 1: Vendas no varejo por segmento – Critério Fiat Automóveis

Fonte : SIM – Sistema Informativo de Marketing – Fiat Automóveis (2003).

Tabela 3: Segmentos cuja participação da Fiat é expressiva

Segmento	Quota de vendas da Fiat Automóveis (%)
A	31,7
C1	20,8
CW	53,7
DW	62,0
P	72,9

Fonte : SIM – Sistema Informativo de Marketing – Fiat Automóveis (2003).

4.1.2 A imagem da Fiat

Segundo Aaker (1998) , a associação de marca está ligada a uma imagem na memória do consumidor e não somente existe, mas tem também um grau de força. Quanto mais frequentes as experiências com uma marca, ou quanto mais exposições à comunicação ela for submetida, mais forte será esta marca. Aaker ainda coloca que imagem de marca é um conjunto dessas associações, normalmente organizadas de alguma forma significativa.

De acordo com os dados coletados na Pesquisa 2 (2000), ao se lembrar da Fiat enquanto fabricante de automóveis e sua gama de produtos, é comum relacioná-la à uma organização que desenvolve, produz e comercializa veículos pequenos, econômicos e baratos. Isto ocorre em função do *mix*⁶ de vendas consolidado pela empresa ao longo do tempo. Os principais produtos comercializados pela empresa, sempre foram os carros compactos, mesmo que em seu catálogo de produtos sempre disponibilizasse carros médios e grandes. A associação que se faz entre Fiat e carros pequenos, é portanto, o resultado deste enfoque marcante desde o início das atividades da empresa no país. No ano 2000, a Fiat comercializou 600.000 unidades do modelo compacto Punto, obtendo a posição do mais vendido na Europa nesta categoria (*site grupofiat*, 2003). No Brasil, os modelos Palio e Uno, de pequeno porte, são os carros mais vendidos pela empresa.

Além da concentração das vendas em carros compactos, na linha de comunicação da Fiat, sempre predominou uma linguagem jovem, divertida, que busca traduzir dinamismo e a ampla utilização das tecnologias de vanguarda. Na década de 70, quando começaram as atividades no Brasil, a Fiat comercializava o modelo 147, muito avançado em termos de tecnologia, porém um automóvel compacto. Na década seguinte veio o Uno, carro realmente repleto de conceitos revolucionários para a época. Nascia naquele momento mais uma característica, que rotulava a Fiat não somente como fabricante de carros pequenos, mas também espaçosos. O Uno era e ainda é considerado um carro compacto, econômico, barato, mas com amplo espaço interno, excelente visibilidade e com soluções técnicas inteligentes.

⁶ Mix de Vendas significa o número de versões vendidas por uma marca.

No início dos anos 90 a empresa lançou no mercado brasileiro seu primeiro automóvel grande, o Fiat Tempra. Foi o início da percepção por parte do consumidor, que aquela empresa era capaz de projetar também carros de porte maior. Porém, a Fiat comercializava um volume muito superior de Uno e seus derivados se comparados ao modelo Tempra. Portanto, mesmo aumentando o oferta de automóveis em segmentos variados, a imagem de produtora de carros compactos continuava muito forte. Nos anos 90, mais precisamente em 1996, a Fiat apresentou no Brasil seu primeiro produto com o conceito de carro mundial, o Palio. O pequeno e moderno modelo seria produzido no Brasil e outros países como Polônia e África do Sul. A filial brasileira produziria o Palio para o mercado interno e exportaria para outros continentes, inclusive a Europa. Com isso, a responsabilidade da filial foi bastante aumentada. Era a primeira vez que fora da Itália, uma fábrica da Fiat produziria um carro tão importante quanto à missão que desempenharia, e quanto aos elevados volumes previstos.

O enfoque e a importância do lançamento do Palio foi muito destacada pela imprensa nacional, e ajudou bastante a fortalecer a imagem da empresa como fabricante de carros daquele segmento. Mesmo com a chegada de outros produtos ainda na década de 90, como Tipo, Marea e Brava, a proporção das vendas continuou desequilibrada, ou, muito mais forte entre os segmentos de carros pequenos e seus derivados.

O Quadro 3 mostra quais são os fatores predominantes que os entrevistados na Pesquisa 2 (2000) associam à marca Fiat. Os fatores fortes são aqueles que tem avaliação de correlação a marca superiores à média do mercado, e os fracos, abaixo da média da concorrência.

Quadro 3: Fatores de imagem da marca Fiat no Brasil

Fatores fortes	Fatores fracos
Preço	Conforto
Custo de exercício	Qualidade
Canal de venda e pós-venda	Prestígio

Fonte : Pesquisa 2 – Fiat Automóveis S.A . (2000).

Ainda segundo os dados da Pesquisa 2 (2000), a Fiat pode ser considerada uma marca conhecida no país. 85% dos entrevistados afirmam conhecer bem a marca,

enquanto 14% relatam que a conhecem pouco e apenas 1% responderam que simplesmente já ouviram dizer algo da empresa.

A Tabela 4 demonstra qual é o grau de conhecimento ou familiaridade da marca de alguns modelos da Fiat. É notória a diferença de conhecimento entre produtos de segmentos de carros compactos da marca Fiat em relação a produtos de segmentos superiores. O percentual de entrevistados que conhecem pouco ou sequer conhecem os modelos Brava e Marea é bem superior ao mesmo indicador dos modelos Uno e Palio.

Essa mesma diferença ocorre quando o entrevistados são estimulados a relacionar espontaneamente as marcas lembradas, nos diversos segmentos de produtos. Enquanto 80% mencionam espontaneamente o Uno, e 85% se lembram do Palio na categoria de carros compactos, apenas 30% o fazem com o modelo Brava no segmento dos carros médios, e 45% recordam do Marea na categoria dos médio grandes.

Tabela 4: Conhecimento e familiaridade da marca Fiat no Brasil – em %

Respostas	UNO	PALIO	BRAVA	MAREA
Não conheço	0	0	10	2
Ouvi falar	2	2	30	25
Conheço pouco	20	28	40	38
Conheço bem	43	38	10	15
Conheço muito bem	35	32	10	20

Fonte : Pesquisa 2 – Fiat Automóveis S.A . (2000).

4.2 O segmento de carros médios

Segundo Churchill e Peter (2000), inúmeras maneiras podem ser úteis para segmentar mercados de consumo, e podem variar da idade dos consumidores a suas atitudes e comportamentos de compra. Os profissionais de marketing se apoiam no conhecimento do mercado, tendência atuais de compras, em pesquisas de marketing, e também no bom senso para construir uma segmentação.

O departamento de Marketing da Fiat Automóveis, ao elaborar a segmentação do mercado de automóveis leva em consideração fatores demográficos, psicográficos, pensamentos e sentimentos dos compradores, comportamentos de compra. Na verdade a empresa opta em utilizar bases múltiplas para segmentação, já que os consumidores tem diferenças, mesmo dentro do mesmo segmento definido pelo profissional de marketing.

Segundo a Pesquisa 1 (2002), a Pesquisa 3 (2002), e os conhecimentos de mercado dos profissionais de marketing da Fiat, algumas características do segmento de carros médios no Brasil são:

- Faixa de preço do carro – entre 28.000 e 60.000 reais, com maior concentração de volume em torno de 35.000 reais.
- Sexo do proprietário ou usuário do automóvel – predominantemente masculino, em torno de 65%.
- Ocupação profissional – profissionais liberais, estudantes, profissionais de nível superior ou técnico, executivos, empresários.
- Tamanho da família / ciclo de vida da família – solteiros, e casados sem ou com poucos filhos.
- Região geográfica – predominantemente urbana, com maior concentração de vendas nas regiões Sudeste e Sul do país.
- Estilo de vida – pessoas que dedicam muito tempo ao trabalho e estudo, e que nos momentos de folga tentam aproveitar a vida ao máximo. Valorizam viagens, esportes, cultura e eventos sociais.
- Benefícios procurados – produtos com *design* descontraído e jovem, conforto, tecnologia, carros práticos.
- Freqüência de uso – intensa. Normalmente utilizam o automóvel para várias finalidades, como trabalho, escola e lazer.

O segmento C2, denominação da Fiat para os carros médios, representou 8,5% das vendas de automóveis de passeio no Brasil no ano de 2002. O volume de vendas no ano foi de 104.752 unidades no varejo, 13,2% menos que no ano 2001, quando o volume foi de 120.750 unidades (SIM, 2003).

A disputa pelo mercado no segmento dos carros médios vem sendo aquecida nos últimos meses. Com a redução da alíquota de IPI de 25 para 16%, ocorrida em

julho de 2002 e posteriormente de 16 para 15% em outubro de 2002, os preços dos carros médios ficaram mais atraentes para os consumidores que normalmente compram carros compactos de preço mais alto. A diferença de preço entre um compacto com mais itens de série, como trava elétrica das portas, vidros elétricos, ar condicionado e motor acima de mil cilindradas, é bem próximo da faixa de entrada do segmento dos carros médios, que normalmente já trazem todos estes conteúdos, além de ser um automóvel de porte maior e melhor padrão de acabamento. Segundo a imprensa especializada em automóveis, o movimento de migração do consumidor de carros mil cilindradas para modelos superiores começou imediatamente após a mudança na tabela do IPI (Revista Quatro Rodas, 2002).

De acordo com os dados do SIM (2003), dos 17 modelos que disputam este segmento, 3 novos produtos foram lançados em 2002 e outros 4 chegaram ao mercado a menos de 3 anos. Os modelos que já disputam o mercado a mais tempo, também sofreram atualizações recentes. Segundo a revista Motor Show (2002), a disputa está cada vez maior, já que o segmento dos carros médios é composto por automóveis modernos, que fazem sucesso em vários países do mundo. A Volkswagen disputa este mercado com o Golf, sucesso na Europa, assim como o Astra da General Motors. A Ford lançou no Brasil no final do ano 2000 o Focus, que acabara de ser lançado no continente europeu. Em 2002 foi a vez das mais recentes novidades européias, carros que estão recebendo vários prêmios da imprensa especializada e consumidores naquele continente: O Peugeot 307, a Alfa Romeo 147 e o Fiat Stilo.

Como demonstra a Figura 2, o líder de vendas do segmento de carros médios no Brasil é o GM Astra, seguido pelo VW Golf. Na terceira posição, se analisarmos os últimos três meses do ano 2002, aparece o Fiat Stilo, lançado em setembro último. O Astra teve em 2002 uma quota de 36,5% das vendas do segmento, com volume de 38.275 unidades. Já o concorrente alemão, Golf, que é o líder de vendas deste segmento na Europa, obteve uma participação de 25,8%, com 27.076 unidades vendidas em 2002, segundo dados coletados no SIM (2003).

De acordo com a Pesquisa 1 (2002), os principais motivos de compra na ótica dos proprietários de automóveis de várias marcas neste segmento são: o *design* do carro, a reputação do fabricante, ser acostumado com a marca, indicação de terceiros, desempenho do motor, linhas esportivas do automóvel, confiabilidade,

espaço interno, preço ou oportunidade comercial favorável e o produto deve valer o que custa.

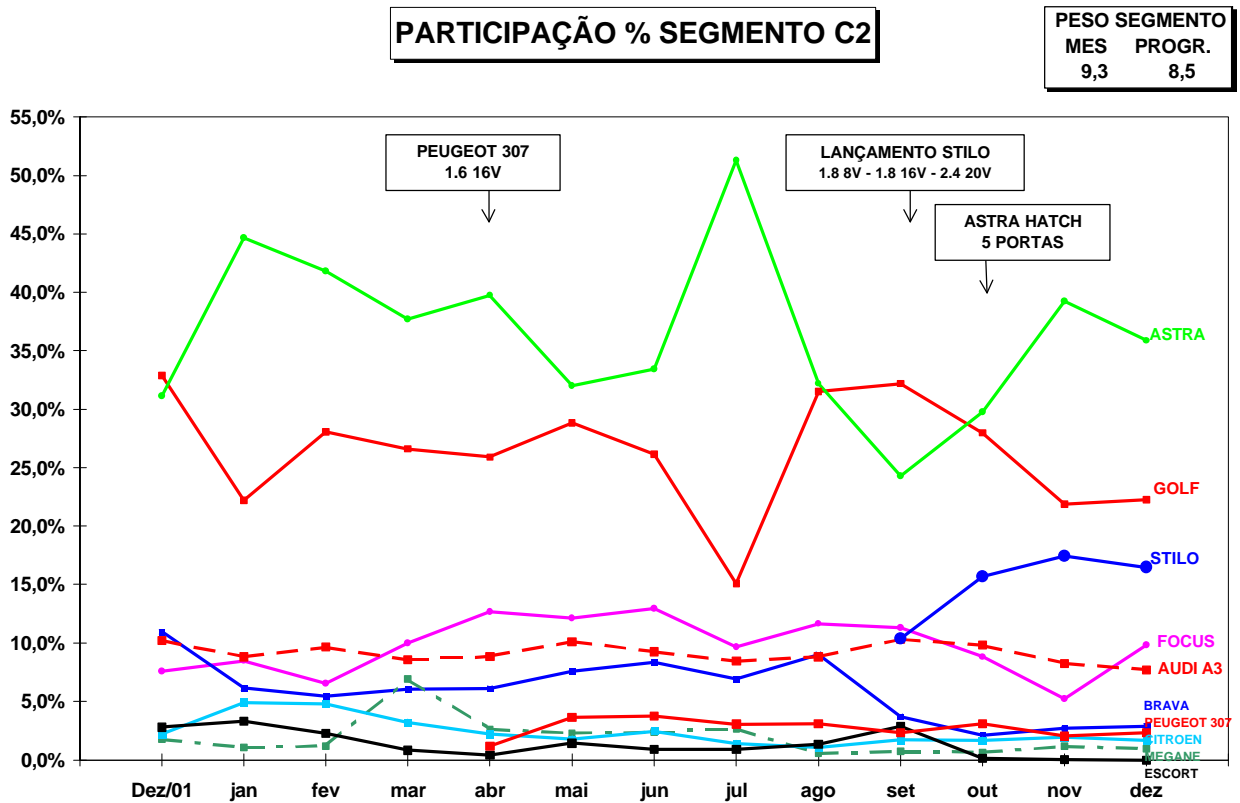


Figura 2– Vendas no varejo do segmento C2 mercado Brasil

Fonte : SIM – Sistema Informativo de Marketing – Fiat Automóveis (2003).

A Pesquisa 3 (2002) aponta vários fatores que influenciam decisivamente a percepção de valor por parte do consumidor deste segmento. De acordo com as entrevistas efetuadas com os proprietários de automóveis das principais marcas que disputam este segmento, as principais considerações para escolha de um modelo são:

- Os equipamentos tecnológicos e a sofisticação do acabamento, que definem como beleza de acabamentos, segurança, conforto e sensação de *status*.
- O motor do carro, que deve privilegiar velocidade, prazer em dirigir, conferir *status*, mas com muita segurança.
- A qualidade do *design*: o carro deve ser moderno, atualizado, consagrado, reconhecido, e sobretudo ter atratividade e segurança contra depreciação.

- O sucesso de mercado do modelo é muito importante, tanto na aceitação quanto na facilidade de revenda.
- O sucesso e modernidade do tipo do veículo. Como o veículo é classificado no mercado (*sedã*, *hatch*⁷, *perua*, *van*⁸, *picape*, *off road*⁹), e o que tem boa aceitação e facilidade de revenda.
- A confiabilidade da marca. Qualidade, manutenção, política comercial e mercadológica, serviço e atendimento ao cliente são importantes para este consumidor.
- O prestígio da marca. Marca famosa, que possibilite *status* e gere desejo.

Com esta variedade de critérios e fatores, a percepção de valor dos automóveis médios é cada vez mais individualizada e subjetiva, e as linhas divisórias entre categorias de valor entre os modelos equivalentes praticamente desaparecem.

4.3 O lançamento do Fiat Stilo

Após uma profunda análise do mercado automobilístico brasileiro, e principalmente do segmento de carros médios, o Departamento de Marketing da Fiat concluiu que o modelo Stilo, em desenvolvimento para o mercado europeu, poderia ser uma interessante opção para resolver um problema local. Assim como ocorre na Europa, a marca precisa de modelo médio competitivo no Brasil, para que seja reconhecida como uma empresa capaz de projetar, produzir e assistir automóveis com padrão mais elevado de exigências, quanto aos atributos de produto. O Stilo é um produto que foi desenvolvido na Europa para disputar o mercado com praticamente os mesmos concorrentes encontrados no Brasil. Portanto, uma marca que, se bem lançada e devidamente posicionada nos dois mercados, pode solucionar problemas semelhantes em regiões diferentes.

⁷ *Hatch* são veículos com carroceria de dois volumes com três ou cinco portas.

⁸ *Van* são veículos de passeio de grande porte e com amplo espaço interno destinado a transporte de passageiros ou cargas.

⁹ *Off-road* são veículos para utilização mista entre asfalto e vias sem pavimentação.

4.3.1 Análise do cenário

Nunca foi simples entender o comportamento e “conhecer os consumidores”. Eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de outra maneira. Podem não estar a par de suas motivações mais profundas. Podem responder apenas às influências de última hora. Todavia, os profissionais de marketing devem estudar os desejos, percepções, preferências e comportamento de compra de seus consumidores-alvos (KOTLER, 1998, p. 161).

O segmento de carros médios no Brasil, apesar da grande variedade de modelos, tem o maior volume de vendas concentrados em poucos modelos. 91% das unidades vendidas em 2001 foram concentradas em cinco dos dezessete modelos do segmento C2: Astra, Golf, Brava, Audi A3 e Focus. Os dois primeiros deste ranking, Astra e Golf tem muitas características semelhantes, e são projetos já considerados antigos. O Brava, lançado no Brasil em 1999 é mais moderno, mas mesmo assim, excluindo o *design* da carroceria, não tem muitas diferenças em relação aos dois primeiros modelos. O modelo Audi A3, apesar de muita semelhança com o Golf, mesmo porque possuem a mesma plataforma de projeto e são fabricados na mesma planta no Paraná, traz mais conteúdos de série, tem um *design* mais moderno, além de fazer parte do portfólio de uma marca que é sinônimo de requinte e *status*. O Focus tem um *design* inovador, apesar de não ser bem avaliado por grande parte dos consumidores, e também tem características parecidas com a média deste segmento.

A lista de itens oferecidos pelas montadoras é muito parecida. A principal diferença fica por conta da oferta já fazer parte do preço de partida tabelado pelas empresas, ou se o consumidor deve optar por cada conteúdo e pagar separadamente. O *design* realmente é que diferencia os carros neste segmento, além da marca do fabricante, e todos os atributos que a acompanham, como qualidade, reputação, políticas comerciais e canal de distribuição. A garantia oferecida pelas montadoras também é praticamente igual, com período de um ano, sem limites de quilometragem. A exceção fica por conta da Ford, que lançou o Focus com garantia de três anos, porém com uma série de restrições e obrigações que o proprietário do carro deve levar em consideração.

De acordo com a Pesquisa 3 (2002), a categoria dos carros médios está associada a uma idéia de limitação de espaço, para bagagens ou pessoas no banco

traseiro, e a uma expectativa de estética um pouco desequilibrada, que transmite uma sensação de projeto mal resolvido, incompleto na parte traseira, uma característica da maior parte dos carros *hatches*.

Enquanto segmentos superiores, de carros luxuosos ou mesmo os importados com preço mais alto oferecem muita tecnologia e recursos sofisticados que possibilitam conforto, segurança e prazer em dirigir, o mercado nacional está abastecido de carros médios com conteúdos pouco inovadores, e comuns mesmo no segmento dos carros compactos mais despojados, ainda que vendidos na forma de opcionais. É o caso do *air-bag*, ar condicionado, sistema de direção assistida, sonorização e nível de informatização, similares na maior parte dos segmentos dos carros produzidos no país.

Até mesmo a forma de comunicação neste segmento pode ser considerada parecida dentre as diversas opções. Na *internet* o objetivo das montadoras está limitado em informar as características, opções e preços dos modelos. Anúncios de jornal, out-doors e televisão também dão a sensação de que exista uma certa regra para se competir neste segmento.

Os preços dos carros também são próximos. Apesar da grande variedade de versões e composição de itens e equipamentos, a grande parte da vendas está concentrada na faixa entre 34.000 e 41.000 reais, se analisados os dados fornecidos pelas montadoras. A exceção fica por conta do modelo Audi A3, que consegue quebrar a regra, e concentrar o maior volume entre 45.000 e 55.000 reais (SIM, 2003).

O cenário é favorável para planejar investimentos no segmento de carros médios, já que a nova tabela de tributação do IPI deixou os carros de segmentos superiores mais atraentes que os compactos. Com a evolução de tecnologia e formas de comunicação e interação cada vez mais eficientes, fica mais interessante disponibilizar novos conteúdos nos automóveis. Como o consumidor deste segmento valoriza muito estes atributos, cada vez mais as montadoras dedicarão esforços no sentido de resolver estas necessidades e desejos.

Em meados do ano de 1999 a Fiat Automóveis iniciou os trabalhos voltados a desenvolver as estratégias de fortalecer sua posição no segmento de carros médios. A empresa havia lançado a pouco tempo um novo produto neste segmento, o Fiat Brava. O modelo, um *hatch* derivado do Marea, chegou no mercado com forte apelo no exclusivo *design*. Um produto que apesar de bastante nivelado com a

concorrência a nível da oferta de conteúdos e quesitos como qualidade e conforto, sempre teve, assim como o Marea, um vínculo muito forte com a situação econômica brasileira. Os dois modelos, desde o lançamento no país, tem um alto índice de utilização de peças importadas, já que o volume esperado para comercialização inviabilizou investimentos para fabricação local de alguns componentes, principalmente o conjunto mecânico.

Com a forte desvalorização do real no ano 2000, os componentes importados passaram a pesar de forma significativa nos custos de fabricação, transformando a receita líquida proveniente das vendas dos dois modelos em problema para a empresa. O mercado não comportava um aumento de preços capaz de cobrir as perdas de rentabilidade provocadas pela desvalorização. A empresa e seus distribuidores se viram de frente a um produto que não permitia um ganho financeiro, e com poucas chances de prosperar.

O departamento de Engenharia, a área Industrial e Compras da Fiat iniciaram uma grande campanha de redução de custos e nacionalização de componentes, enquanto a área Comercial trabalhava em ações de marketing para retomar as vendas do modelo. Segundo dados da Fiat (SIM, 2003) a situação do modelo Brava chegou a melhorar, e foram vendidas 13.015 unidades em 2001, uma média mensal de 1.085 veículos. Ainda longe do objetivo estipulado na época do lançamento, cerca de 1.700 carros por mês, mas o modelo conseguiu sustentar a terceira posição no ranking do segmento de automóveis médios, apesar da grande diferença para os dois primeiros colocados, Astra e Golf.

Com a especulação da imprensa especializada, seguida da confirmação da Fiat sobre o lançamento do Stilo, as vendas do Brava despencaram, fazendo com que a quota de participação do modelo caísse de 10,8% em 2001, para 5,5% em 2002 (SIM, 2003). Uma parte dos consumidores acreditavam que o Brava sairia de linha com a chegada do Stilo, o que não aconteceu, e outra parte do público, que mesmo sabendo que o modelo Brava continuaria, acabou aguardando e optou por comprar o Stilo.

4.3.2 O produto Stilo e seus diferenciais

Baseados nas análises das pesquisas de mercado e do cenário do mercado de carros médios, os profissionais de Marketing, Produto e Engenharia da Fiat começaram a desenvolver o que seria o produto Stilo para comercialização no país.

Para cumprir os objetivos traçados, o modelo deveria trazer conteúdos que agregassem valor para o mercado. O segmento estava repleto de carros parecidos entre si, com poucos diferenciais. Os problemas, ou pontos fracos eram praticamente os mesmos na maioria dos competidores. Observando outros segmentos, o pessoal de marketing concluiu que pontos de destaque de modelos de outras categorias poderiam ser interessantes para os consumidores de carros médios. Na verdade, vários conteúdos destas outras categorias resolviam alguns problemas relatados pelos proprietários dos carros médios nas pesquisas de mercado.

Segundo Kotler (1998) a diferenciação é o conjunto de diferenças significativas que conseguem distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes lançadas no mercado pelas outras empresas. Com estas diferenciações, a empresa consegue obter uma vantagem competitiva. E foi isso que a Fiat perseguiu no desenvolvimento do Stilo. O *briefing*¹⁰ de marketing do modelo pode ser resumido da seguinte forma: um carro que ofereça hoje aquilo que a concorrência só vai propor no futuro. Desta forma, o consumidor poderia perceber que o carro trazia justamente o inesperado, além obviamente do mínimo esperado naquela categoria. Conteúdos que o consumidor já valorizava, pois conhecia de outras categorias, mas julgava inacessíveis para o seu segmento.

O Stilo nasceu na Europa em outubro de 2001, e menos de um depois era lançado no mercado brasileiro. Em setembro de 2002 a Fiat apresentou para a imprensa especializada, canais de distribuição e consumidores um carro repleto de atributos até então encontrados somente em carros mais caros ou em categorias completamente diferentes de um *hatch*. As principais diferenciações do Stilo são:

- Espaço interno – as medidas do Stilo o colocam na posição de carro mais espaçoso do mercado. É mais largo e alto que os concorrentes diretos, e ainda

¹⁰ *Briefing* é um documento que sintetiza diretrizes e metas do anunciante para uma campanha publicitária.

tem a maior distância entre eixos, que possibilita mais espaço para quem vai no banco de trás.

- Características de *mini van*¹¹ – a quantidade de porta-objetos, os bancos traseiros que tem as mesmas regulagens dos bancos dianteiros, correm para frente e podem ser reclinados. A posição de dirigir é mais alta que num carro comum do segmento C2.
- Tecnologia – uma rede totalmente computadorizada permitiu a instalação de conteúdos exclusivos. É o primeiro carro nacional com a direção totalmente elétrica, que permite reduzir o esforço para girar o volante em manobras ou trânsito lento. Um computador permite personalizar várias funções do carro, como a lógica de abertura das portas, idioma das informações no painel de instrumentos e até mesmo uma agenda para marcar os compromissos.
- Segurança – primeiro carro nacional com possibilidade de ser equipado com até 8 *air-bags*. O Stilo traz o ESP, controle eletrônico de estabilidade, que mantém a trajetória do carro em situações de emergência. O projeto do carro levou em consideração as eventuais colisões, e o custo de reparação é dos mais baixos da indústria automobilística nacional. Com isso o preço do seguro é muito competitivo.
- Conforto a bordo – Inovações como o teto solar de grande dimensão, composto de cinco lâminas de vidro transparente. Sensores de chuva, de estacionamento e para acendimento automático dos faróis. Bancos elétricos com memórias para três posições e aquecedor. O rádio *CD player*¹² reproduz músicas de arquivos gravados no formato *MP3*, baixados de um computador. O ar condicionado automático é capaz de regular duas temperaturas diferentes para o motorista e passageiro, e ainda tem um sensor que bloqueia a entrada de ar poluído no interior do carro. Dois porta-luvas, sendo um refrigerado.
- Assistência técnica – caso ocorra um problema no carro, é possível conectá-lo a um computador na concessionária e efetuar um diagnóstico via *internet* de qualquer lugar do mundo, com acompanhamento de técnicos da fábrica e fornecedores de peças.

¹¹ *Mini van* são veículos de passeio de pequeno porte mas com amplo espaço interno destinado a transporte de passageiros ou cargas.

¹² *CD Player* é um tipo de rádio instalado em automóveis que reproduz compact discs.

Com essas características, o consumidor tem a disposição um modelo que na mesma faixa de preços da concorrência, oferece conteúdos diferentes, inovadores, mas sobretudo úteis e de fácil utilização. Um automóvel com o exterior de um *hatch*, com *design* moderno e imponente, interior com características de mini *van*, e oferta de conteúdos somente encontrada em sedãs de luxo importados. O Stilo foi concebido para oferecer conforto a todos os ocupantes do carro, e não somente para o motorista e o passageiro do banco da frente, como na maioria dos automóveis disponíveis no mercado. Assim é o Fiat Stilo, um carro projetado para mudar o perfil do segmento de automóveis médios. A Fiat apostou nesta estratégia, uma vez que já havia entrado no segmento de maneira mais conservadora com o Brava, sem obter êxito satisfatório.

Como a missão do Stilo é iniciar uma mudança na imagem da marca Fiat, a empresa julgou coerente entrar no segmento de maneira ousada, forte, e principalmente atendendo às necessidades e desejos declarados pelos consumidores nas pesquisas de mercado.

Segundo o Jornal “O Tempo” (2002), o Stilo chegou com preços competitivos e uma oferta ímpar de conteúdo. O Jornal do Brasil (2002) destacou que o Stilo é um verdadeiro salto de qualidade, e o melhor Fiat já produzido no Brasil. Outro trunfo mencionado pelo jornal é o caprichado pacote tecnológico oferecido pela montadora italiana. O Correio Braziliense (2002) chamou atenção para o elevado nível de tecnologia e equipamentos em relação aos concorrentes. O jornal confessa que não acreditava que o carro seria lançado no Brasil com a mesma versão européia. A Gazeta Mercantil (2002) destacou que o Stilo chegou com atributos capazes de incomodar o segmento, bem recheado de opções de compra. Já, “O Globo” (2002) escreveu que o Stilo é uma caixinha de surpresas capaz de encantar donos de Audi A3, Golf e Peugeot 307. Destaca também que os caronas nunca tiveram tanta regalia num carro nacional.

4.3.3 O posicionamento do produto

Basear-se em pesquisas de mercado e experiências dos profissionais de marketing e outros departamentos da empresa é indispensável para o desenvolvimento de um produto, mas as decisões devem ser aferidas no mercado, e

de preferência com uma ação antes do lançamento efetivo do produto. É interessante prever como parte das ações de marketing relacionadas ao lançamento de um produto alguma atividade relacionada ao posicionamento do produto no mercado. Esta atividade vai certamente facilitar a comunicação com o mercado, e contribui para a formação desejada da imagem da marca.

A Fiat desenvolveu a Pesquisa 3 (2002) com os seguintes objetivos:

- explorar o impacto do novo modelo sobre seus compradores em potencial, analisando os principais atributos do Stilo em comparação ao que é oferecido pela concorrência.
- verificar o impacto provocado pelo pacote de equipamentos tecnológicos e funcionais que o novo produto propõe, e qual a sua importância para o posicionamento e se despertam desejo no consumidor.
- avaliar as percepções e sentimentos quanto ao possível posicionamento competitivo do Stilo, comparando o carro com produtos concorrentes de maior destaque no mercado.
- identificar a virtual imagem do modelo, estimulando projeções mais subjetivas sobre sua personalidade e a de seus futuros usuários, além do tipo de utilização do carro.
- investigar a provável influência da imagem da marca Fiat, positiva ou negativa, sobre o veículo.

A pesquisa foi efetuada com um grupo de proprietários de diversos tipos de automóveis disponíveis no mercado. Foram desenvolvidas discussões em grupo, avaliação estática do novo modelo e seus concorrentes expostos num salão, e ainda entrevistas pessoais em profundidade.

Além dos principais motivos de compra mencionados pelos entrevistados, já apresentados no capítulo 4.2, a clínica de posicionamento permitiu aferir a estratégia que seria adotada na comunicação publicitária e também contribuiu no conteúdo que seria repassado nas atividades de treinamento das equipes de vendas.

Como resultados desta pesquisa, foi confirmada a expectativa de que o carro agradaria o potencial consumidor nos principais atributos de interesse do segmento. A proposta de diferenciação, mencionada nesta dissertação no capítulo 4.3.2 foi bem avaliada pelo consumidor. O *design*, principal motivo de compra do segmento

(Pesquisa 2, 2002 e Pesquisa 3,2002) foi evidenciado positivamente como ponto de destaque. O modelo foi de uma maneira geral posicionado na faixa alta do segmento, e espontaneamente os entrevistados apontaram uma grande superioridade em relação aos modelos consagrados e que fazem sucesso no mercado. O Stilo, segundo a maior parte dos participantes da atividade, supera o Astra, Golf e Focus como produto, e é o único capaz de enfrentar o cobiçado Audi A3.

A parte dos conteúdos tecnológicos e a extensa lista de opcionais chegaram a surpreender e entusiasmar os entrevistados. A conclusão dos participantes, foi de que o modelo é um carro único no mercado, que tem tudo que os concorrentes não oferecem. Esta conclusão foi a base da campanha publicitária do lançamento do modelo.

Sobre a marca Fiat, objeto de estudo desta dissertação de mestrado, a conclusão foi que o simples fato de estar lançando um modelo aparentemente tão moderno e competitivo, já condiciona uma postura favorável, levando-os a elogiar a empresa por mais esta demonstração de ousadia e inovação. A marca Fiat não foi apontada como fator positivo ou negativo que venha a influenciar na atratividade do modelo. Entende-se entretanto, que a marca Stilo certamente virá beneficiar a imagem da marca Fiat.

4.3.4 Ações de Marketing

O sucesso de um produto no mercado não é somente relacionado às características implícitas no mesmo, mas dependem, e muito, das ações estratégicas que cada organização desenvolve para seu lançamento. As estratégias são passíveis de cópias assim como a tecnologia empregada num projeto. O difícil, e que diferencia as empresas, é a forma em que tais estratégias são conduzidas. O processo é de domínio de uma organização e mais difícil de ser copiado, e quando é bem gerido se torna uma boa ferramenta de competitividade.

Iacobucci (2001) defende que as estratégias competitivas de marca definem a experiência do comprador através do produto, das mensagens de propaganda e também em cada interação entre uma organização e um comprador. Por meio destas é que o comprador aprende a diferenciar as marcas (percepções), formando

assim um julgamento de valor dessas diferenças, e finalmente criam um raciocínio lógico para escolher uma dentre tantas marcas. Iacobucci denomina tais atividades como estratégias impulsionadoras de mercado.

Como a missão do Stilo de alterar a imagem da Fiat é muito ampla e tem uma grande dose de subjetividade, já que não depende somente da montadora e suas atitudes, o *board*¹³ da empresa entendeu a necessidade de atuar estrategicamente em múltiplas frentes, com uma estratégia abrangente direcionada a vários tipos de público. Para mudar a imagem é necessário mudar primeiramente a própria postura em relação ao que é feito normalmente, e a Fiat entrou no processo dando uma demonstração de que estava realmente disposta a isso.

O pacote de ações de *marketing* compreendeu abordagens com o consumidor, imprensa, empregados da empresa, fornecedores, distribuidores, comunidade, e envolveu várias empresas parceiras. Nesta dissertação de mestrado, o pesquisador explora as ações mais relevantes para o estudo e compreensão de como as mesmas podem contribuir para o fortalecimento e alteração da imagem da marca Fiat.

A equipe de vendas, formada por profissionais da Fiat nos oito escritórios regionais (ver Quadro 3) e pelos empregados dos 448 pontos de vendas espalhados pelo país, passaram por um treinamento bem mais amplo com o lançamento do Stilo. Além de conhecimento de produto, a empresa investiu numa carga horária maior para possibilitar um conhecimento mais aprofundado sobre a concorrência, o mercado, e com enfoque muito forte, a missão do Stilo. Como ação complementar, um grupo de profissionais das áreas técnicas da Fiat, denominado Consultor Stilo, foi para o campo, e durante três meses percorreu todas as concessionárias para tirar dúvidas e colher impressões sobre este novo produto.

Na rede de concessionárias, é comum que a equipe de vendas e o pessoal da assistência técnica seja treinado sobre um novo produto. Neste lançamento, a Fiat dedicou uma ação específica de treinamento através da interação entre todos os profissionais do canal de vendas, incluindo também, o efetivo das áreas administrativas. Numa campanha motivacional, os profissionais participam também de um jogo, que mede o conhecimento e premia os vencedores com um automóvel Stilo.

¹³ *Board* é o grupo de administradores responsáveis pela gestão de uma empresa.

As ações direcionadas a imprensa especializada foram planejadas de uma forma que o público entendesse não somente o que o Stilo traz de conteúdo e novidade, mas principalmente para que servem, como utilizar todos os recursos, e quais eram as pretensões da Fiat com este evento. Normalmente, na fase de lançamento de um novo modelo, as empresas fabricam algumas unidades para ceder como empréstimo aos veículos de comunicação, possibilitando assim, uma análise aprofundada do automóvel. No lançamento do Stilo, a Fiat investiu numa quantidade bem superior a média do que é praticado pelas empresas. O objetivo é que em cada revista ou jornal, o Stilo seja avaliado por uma equipe maior de profissionais, tornando portanto o tempo do empréstimo mais longo.

Os fornecedores, que tradicionalmente tem contato apenas com as peças que lhe competem no processo de fabricação, desta vez tiveram a oportunidade de conhecer com o mesmo nível de detalhes que a imprensa, todo o produto. Eles foram convidados a participar do lançamento do produto, no mesmo evento preparado para a imprensa sul americana.

Em outubro de 2002 no Salão do Automóvel em São Paulo, o destaque no estande da Fiat foi o novo modelo Stilo. Cerca de 70% dos carros ali expostos eram do modelo Stilo. Uma área em forma de cinema 180 graus foi criada para promover uma interação da montadora com o público que visitava o salão. Esta ação visava detalhar o produto criando um aprendizado para o consumidor.

A campanha de comunicação publicitária do novo carro fez parte de uma ação estratégica, que incentivou o potencial consumidor a desvendar os detalhes técnicos de um carro completo e fascinante, antes mesmo de seu lançamento, mas sem apresentar o nome do modelo ou do fabricante. Para isso, a Fiat desenvolveu um site na *internet*, que apresentava alguns detalhes técnicos do carro, sem revelar o nome. Uma campanha de televisão incentivou o público a navegar no site “www.quecarroesse.com.br” que surpreendeu positivamente a empresa pela quantidade de acessos. Nas duas semanas da segunda quinzena de agosto que o site ficou no ar, 50.000 pessoas navegaram em busca de maiores informações, tentando descobrir de que carro e fabricante se tratava, mas o site somente revelaria o carro no dia de seu lançamento nacional, na primeira semana de setembro de 2002. Esta ação foi premiada em novembro de 2002 pela Associação Brasileira de Anunciantes como a melhor campanha de comunicação pela Internet em 2002.

A campanha publicitária veiculada a partir do dia do lançamento do carro, foi desenvolvida em base ao que foi até este ponto exposto nesta dissertação de mestrado. O filme buscou mostrar para o público, que estava chegando no mercado um novo conceito de automóvel, com um produto que apesar de classificado como um carro médio, e de ser produzido no Brasil, reunia atributos somente encontrados em veículos importados de luxo, veículos de outras categorias como as mini *vans*, ou veículos com preço bem mais alto. O filme finalmente incitava o público a comparar seu carro atual com esta novidade, e fechava com o slogan “Stilo, ou você tem, ou você não tem”.

Outra importante ação de marketing desenvolvida foi a campanha de *test-drive*. Uma parceria muito eficiente com a empresa TAM Linhas Aéreas, fez parte desta ação. Durante o mês de outubro, a Fiat ofereceu nos vôos da companhia um café da manhã especial, e ao mesmo tempo convidava os passageiros para conhecer o carro de perto e guiá-lo, numa concessionária da marca. Durante os vôos, convites para o Salão do Automóvel eram sorteados entre os passageiros.

Continuando na estratégia de marketing do lançamento, foi desenvolvida uma campanha de relacionamento com o consumidor que compra o Stilo. A mecânica desta campanha de CRM prevê um primeiro contato de boas vindas, e abre espaço para observações sobre a fase inicial do convívio com o novo carro. Na fase seguinte, o proprietário do Stilo recebe um questionário para atualizar os bancos de dados do CRM, avaliar o produto e serviços prestados pela marca, e dar sugestões. Nesse momento o consumidor é presenteado com o exemplar de uma exclusiva publicação, a revista Stilo, que foi desenvolvida baseada em todas as informações das pesquisas de mercado efetuadas. Uma revista muito relacionada à imagem do produto e de seu consumidor alvo. O projeto do CRM ainda prevê mais dois contatos com o proprietário do carro no arco de um ano. Um deles para reavaliar o nível de satisfação com a marca, e o segundo no primeiro aniversário da compra, para oferecer serviços, como renovação de seguro, e a extensão da garantia por mais um ano.

Após o lançamento a empresa continua investindo em pesquisas de mercado, e avaliando a necessidade de implementar novas ações de marketing.

4.3.5 Resultados do lançamento

Segundo Churchill e Peter (2000), para que os profissionais de marketing possam antecipar ou responder às necessidades dos clientes, é preciso ter informações sobre clientes atuais e *prospects*¹⁴, e sobre o sucesso de suas próprias práticas.

Para esta dissertação, buscou-se os dados mais significativos que representam os resultados do lançamento do Fiat Stilo no Brasil, entre 15 de setembro de 2002, e 15 de janeiro de 2003: campanha de *test-drive*¹⁵, número de vendas, posição no ranking de vendas em relação à concorrência e confronto com os objetivos da empresa. Do projeto de CRM foram coletados importantes dados sobre o perfil dos primeiros proprietários de Stilo. Em visitas à rede de concessionárias, na função de Consultor Stilo, pôde-se coletar dados não estruturados sobre a imagem do novo modelo e da marca Fiat junto a equipe de vendas, pessoal dos escritórios regionais da empresa, e potenciais consumidores. Dos meios de comunicação, um relato sobre os prêmios e títulos que a marca Stilo obteve no mercado neste período.

De acordo com os relatórios internos do Departamento de Publicidade da Fiat Automóveis, a campanha de *test-drive* do novo modelo da Fiat teve início em 1º de outubro de 2002, e acumulou até 08 de janeiro de 2003, 68.332 experimentações do produto através das concessionárias da marca. Este volume de testes é um marco para a Fiat no mercado brasileiro, uma vez que a campanha de maior sucesso até então fora a do lançamento do modelo Dobló, com volume de 50.000 *test-drives*. Para cada teste efetuado, o potencial consumidor preenchia um questionário sobre o produto e serviços prestados. A Tabela 5 apresenta uma síntese das principais respostas destes questionários. O resultado mais expressivo desta campanha está no fato de que 94,8% de quem testou o carro, afirmam que considerariam o Stilo na próxima aquisição de um carro. A marca Fiat, até então pouco considerada pelo consumidor de carros médios, começa a ter sinais evidentes de uma possível mudança no cenário.

¹⁴ *Prospects* significa clientes potenciais.

¹⁵ *Test Drive* é um tipo de teste. Significa dirigir o veículo para experimentá-lo.

Tabela 5: Resultados campanha *test-drive* Fiat Stilo

Questionário	Insatisfeito (%)	Indiferente (%)	Satisfeito (%)
Rapidez no atendimento	0.9	0.5	98.7
Precisão das informações de produto	.07	0.4	98.9
<i>Design</i> do Stilo	0.9	0.9	98.2
Conforto do Stilo	0.7	0.6	98.7
Dirigibilidade do Stilo	0.7	0.5	98.8
Desempenho do Stilo	0.7	0.9	98.4
Versatilidade do Stilo	0.6	1.0	98.4
Avaliação geral do carro	0.6	0.3	99.1
Avaliação geral da concessionária	0.6	0.6	98.8
Avaliação geral do vendedor	0.6	0.5	98.9

Fonte : Adaptado pelo autor da dissertação de relatórios divulgados pelo DEPARTAMENTO DE MARKETING DA FIAT AUTOMÓVEIS, em Janeiro de 2003.

Foram vendidas 5.838 unidades do Fiat Stilo no varejo em 2002, colocando o modelo na terceira posição do ranking do segmento de carros médios. A posição é a mesma obtida pelo modelo Brava, porém, desta vez com uma diferença muito pequena para o segundo colocado, o Volkswagen Golf. A quota média de participação no segmento C2 do Stilo no último trimestre de 2002 foi de 16,5%, o Golf com 24,0%, enquanto o líder Astra obteve a participação de 35,0%. O objetivo da Fiat é de que o Stilo tenha uma quota de 20,0% neste segmento (SIM, 2003).

Através do projeto de CRM, a montadora italiana manteve o primeiro contato com 2.000 proprietários do modelo Stilo. Segundo a Pesquisa 4 (2003) os resultados foram muito positivos, a começar pelo alto índice de resposta dos questionários. 70% dos consumidores entraram em contato com a empresa, e 98% deles se dizem satisfeitos com a aquisição e utilização do modelo. O perfil dos primeiros compradores não varia muito da média do segmento, obtida através da Pesquisa 1 (2002). O consumidor tem alto nível de formação e informação, é predominantemente masculino, e a maioria utiliza o carro em cidades grandes. É significativamente, maior o percentual de consumidores que possuíam carros de outras marcas antes de adquirir o modelo Stilo. O resultado confirma que o modelo

passa a ser considerado como uma opção real e competitiva dentro do segmento C2.

Segundo a Interbrand (2001, p. 12):

é só através da criação, construção e retenção de uma base de clientes satisfeitos e leais à marca que um aumento correspondente irá resultar em receita, e ao longo do tempo, agregar valor à marca.

De acordo com as visitas à rede de concessionárias, efetuadas entre os meses de setembro e dezembro de 2002, foram coletadas muitas observações. A força de vendas, tanto da Fiat quanto das concessionárias está muito motivada e interessada em demonstrar e vender o modelo Stilo. Os profissionais têm um bom nível de preparação técnica para apresentar o carro ao consumidor. A procura pelo carro e o nível de satisfação do consumidor, em relação ao produto e as políticas comerciais, é muito bom, segundo os vendedores. A imagem da marca Fiat teve um expressivo ganho segundo o pessoal de campo, já que o mercado está surpreendido e valorizando muito bem o capricho e cuidado que a empresa dedicou ao projeto deste automóvel.

Até janeiro de 2003 a marca Stilo obteve sete prêmios e títulos nos mercados brasileiro e argentino, conferidos pela imprensa especializada, consumidores e outros órgãos, como demonstra o Quadro 3. Martins (1999 ,p. 17) afirma que

O objetivo de toda empresa ao investir na construção de uma marca é aumentar sua lucratividade, fazendo que seus produtos deixem de ser commodities para se tornar referência do mercado.

Os resultados expostos nesta dissertação apontam requisitos imprescindíveis para que a marca Stilo se concretize como a nova referência do mercado.

Quadro 4: Prêmios e títulos da marca Stilo

Prêmios / Títulos	Emitente	Data
O Melhor Carro Nacional	Top Car TV <i>(jornalistas especializados, responsáveis por programas televisivos de automóveis)</i>	10 out., 2002
O Carro do Ano 2003	Revista Autoesporte <i>(prêmio mais tradicional da indústria automobilística brasileira – júri formado por jornalistas especializados em automóveis, pesquisadores, especialistas do setor, profissionais de marketing e leitores da revista Autoesporte)</i>	29 out., 2002
Prêmio Abanet/MSN. Categoria Comunicação <i>(Melhor Campanha de Comunicação pela Internet com o site www.quecarroesse.com.br)</i>	ABA – Associação Brasileira de Anunciantes	12 nov., 2002
Melhor Auto 2003 do Mercosul	Imprensa Especializada Argentina	04 dez., 2002
Lançamento Nacional do Ano 2002	Site da revista Quatro Rodas <i>(votado por internautas do site da revista Quatro Rodas)</i>	04 dez., 2002
Prêmio Imprensa Automotiva 2002 – categoria Melhor Carro Nacional	Abiauto – Associação Brasileira da Imprensa Automotiva	19 dez., 2002
Melhor Carro Médio-Pequeno do Brasil	Best Car Web Site	13 jan., 2003

Fonte : Adaptado pelo autor da dissertação de relatórios divulgados pelo DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA FIAT AUTOMÓVEIS, em Janeiro de 2003.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fiat Automóveis tem conseguido manter uma importante participação no mercado brasileiro nos últimos anos, disputando com outras 26 empresas instaladas no país. Desde 1994 a Fiat tem um *market share*¹⁶ superior a 25% das vendas no varejo, considerando a comercialização de automóveis de passeio e comerciais leves.

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo principal, a análise do lançamento do modelo Stilo, que chegou no mercado com a missão de iniciar uma alteração da imagem da marca de seu fabricante.

Desde o início da comercialização dos produtos Fiat no Brasil, em 1976, a imagem da empresa é muito associada a automóveis de pequeno porte, boa relação custo x benefício, e uma extensa rede de concessionárias com cobertura nacional.

O mercado de carros pequenos, com motor de baixa cilindrada é responsável pelo maior volume das vendas no Brasil, chegando a representar 56% sobre o total negociado em 2002. A Fiat é uma empresa muito forte no segmento de carros com motor até mil cilindradas, e após o lançamento do modelo Palio, em 1996, iniciou uma verdadeira escalada rumo à liderança do mercado. Em 2001, finalmente a Fiat tornou-se líder em vendas no Brasil, repetindo o feito em 2002.

O segmento de carros pequenos não é tão rentável quanto os segmentos superiores, porque neste a disputa é muito ligada ao preço do produto. Na busca pela rentabilidade e para oferecer ao consumidor alternativas para uma evolução de produtos dentro da mesma marca, as empresas do setor automobilístico têm perseguido uma diversificação nas suas linhas de produto, para atender a necessidade e desejos de mais de um segmento de mercado.

Os profissionais de marketing das empresas, através de pesquisas, buscam identificar novas oportunidades, lançando produtos diferentes dos concorrentes. O Departamento de Marketing da Fiat Automóveis, planejou o lançamento de um novo modelo, na forma de extensão de linha, para disputar o competitivo mercado de carros médios. O Stilo foi lançado na Europa em outubro de 2001, e no Brasil em setembro de 2002, com objetivos desafiadores. Além do volume de vendas capaz de disputar a liderança do segmento de carros médios, a empresa encara com a

¹⁶ *Market share* significa participação no mercado.

mesma importância a necessidade de alterar a imagem de sua marca no país. Na verdade, como a Fiat tem uma relevante participação no segmento de carros pequenos, para a empresa é importante se fortalecer no segmento de carros médios. Caso contrário, quando um proprietário de carro pequeno, como Uno ou Palio, optar por comprar um modelo de segmento superior, e se a Fiat não oferecer um produto competitivo, certamente o consumidor mudará de marca.

A empresa tem um modelo no segmento de automóveis médios, o Brava, mas desde seu lançamento em 1999, não foi capaz de enfrentar a concorrência de maneira marcante. Com o lançamento do Stilo, a Fiat pretende obter uma participação de 20% das vendas de automóveis médios no país, e disputar a liderança com os principais concorrentes, Astra, Golf, Focus, Audi A3 e Peugeot 307.

A estratégia de lançamento do novo modelo incluiu análises aprofundadas de pesquisas de mercado, que apontaram os motivos de compras dos consumidores deste segmento, o perfil do usuário e de utilização do produto. A empresa pesquisou também os níveis de satisfação dos atuais proprietários de carros médios, e quais eram as principais insatisfações.

Uma clínica foi efetuada com potenciais compradores, visando definir um correto posicionamento do novo produto e da marca. Os concessionários da marca e todo o efetivo que trabalha no campo e que tem contato direto com consumidores, participaram ativamente de definições de produto e do planejamento das ações de marketing relativas ao lançamento.

As equipes de vendas das concessionárias e da Fiat Automóveis, bem como os responsáveis pela Assistência pós-venda, foram treinados quanto ao produto e em técnicas de vendas, além de atividades relacionadas ao comportamento quando em contato com consumidores.

De acordo com as pesquisas de marketing e os objetivos da empresa, foi desenvolvida uma campanha publicitária que tinha como objetivo principal, gerar um grande fluxo de loja para conhecimento do novo modelo, e comunicar ao mercado que Fiat lançara um produto diferenciado. Como ação de sustentação a esta campanha publicitária, foi criada uma ação de experimentação do produto. Um projeto de relacionamento com clientes (CRM) foi iniciado com o lançamento do Stilo, para ouvir os proprietários do novo modelo, e oferecer outros produtos e serviços da marca.

5.1 Conclusões

Assim, por todo o conteúdo exposto nos capítulos anteriores, com base nas informações colhidas da primeira pesquisa efetuada pela empresa após o início da comercialização do novo produto, bem como, pelos princípios teóricos citados e pelas análises desenvolvidas, pode-se que esta pesquisa atingiu os objetivos a que se propôs. Ou seja, sucintamente, permitiu as seguintes conclusões:

1. em relação ao objetivo principal desta dissertação de mestrado:
o lançamento de um novo produto no mercado, por si só, não é capaz de alterar a imagem de uma marca já estabelecida, mas pode contribuir muito para a alteração. Se as estratégias de lançamento forem eficazes na comunicação dos atributos que a empresa deseja que o potencial consumidor memorize, e se a empresa apresentar consistência prática naquilo que comunica, o novo produto tem reais possibilidades de sustentar um novo conjunto de percepções acerca de uma marca;
2. em relação ao incremento de conhecimentos teóricos sobre o tema estudado:
para se construir ou alterar a imagem de uma marca já estabelecida no mercado, leva-se tempo, já que as imagens associadas a uma marca são percepções aprendidas e armazenadas na mente dos consumidores. Este processo depende de fatores como períodos de exposição de comunicação e experimentação do produto;
3. em relação à imagem da marca Fiat antes do lançamento do modelo Stilo: foram estudados os atributos mais fortes na percepção do mercado brasileiro em relação à Fiat. A análise de dados coletados em pesquisas demonstraram que a empresa é realmente vista como uma produtora de carros pequenos, com baixo custo, além de possuir uma rede de concessionárias de porte, coerente com o país;
4. sobre o perfil do segmento de carros médios no Brasil:
foi traçado um mapa com as principais características dos usuários e tipologia de utilização do produto. Ficaram evidenciados também, quais são os principais atributos levados em consideração no momento de decidir pela compra de um produto deste segmento;

5. em relação às ações adotadas para o lançamento do modelo Stilo e seus resultados:

- as vendas do novo modelo Stilo tem apresentado números favoráveis para que a empresa consiga atingir os objetivos planejados;
- a rede de concessionários está satisfeita e motivada para vender o modelo Stilo, já que é um produto rentável e está agregando valor na imagem da marca;
- o índice de satisfação dos proprietários do Fiat Stilo é muito alto, segundo resultados da campanha de CRM;
- o novo modelo é um sucesso de crítica, sendo que foi premiado por sete vezes nos quatro primeiros meses de comercialização; e
- o novo modelo gera um alto fluxo de pessoas nos concessionários buscando conhecer e experimentá-lo através da campanha de *test-drive*. Foram mais de 68.000 testes efetuados em quatro meses, com alto índice de aprovação do produto.

6. e, finalmente:

ainda não é possível afirmar que a imagem da marca Fiat foi alterada como prevê o planejamento da empresa. Porém, é possível perceber que a marca Stilo está agregando valor à marca Fiat, com a tendência de que a empresa passe a ser reconhecida como uma organização competitiva no segmento de carros médios.

5.2 Recomendações

Arbix e Zilbovicius (1997, p. 9) destacam que o ambiente industrial brasileiro está cada vez mais agitado, ao apontarem que o país vive uma segunda migração de empresas multinacionais, 40 anos após uma grande revoada, ocorrida nos anos de 1950. O Brasil se apresenta nesta virada de século como um mercado interno promissor, com moeda estável e novas fronteiras criadas com o Mercosul.

Da análise ambiental efetuada pelos autores em 1997, alguns pontos mudaram, como vão continuar se alterando nos próximos anos. A moeda brasileira tem uma certa estabilidade se comparada aos tempos de altas taxas de inflação, mas ainda muito dependente da economia internacional.

Num cenário totalmente globalizado, e com grande vínculo econômico entre os países, as empresas tem que ficar ainda mais atentas às alterações nesse conturbado ambiente. Para proteger suas marcas e a rentabilidade do negócio, as organizações devem estar constantemente avaliando seu negócio em relação ao mercado de atuação, consumidores, concorrentes, e também ao mercado externo que não cessará o processo de geração de oportunidades em termos de produtos e novas empresas concorrentes.

Mais importante do que a corrida desesperada e inseqüente pela liderança de um mercado somente através dos volumes de vendas, uma empresa pode optar por atingir esta liderança de maneira consistente, protegendo suas marcas sem abrir mãos de uma margem de contribuição favorável. A construção de uma marca de sucesso passa, obrigatoriamente, por uma adequada relação da empresa com o consumidor potencial, através da comunicação e experiências de produto ou serviços, uma vez que a imagem está relacionada às associações mentais deste público em relação aos atributos da marca. Muitas empresas no Brasil nascem e morrem num curto espaço de tempo, pois se acham obrigadas a conquistar rapidamente o mercado, mesmo que para isso seja necessário um sobre esforço econômico.

Escolher e trabalhar consistentemente em segmentos de mercado rentável e coerentes com a capacidade da empresa, são princípios básicos para se buscar o sucesso. Uma análise aprofundada do mercado, incluindo o conhecimento não somente do consumidor mas também da concorrência, é imperativo para almejar o êxito. Porém, os profissionais de marketing não devem limitar estas ações na fase de planejamento ou pré-lançamento de produtos, e sim transformá-las em atividades cotidianas, visto a rapidez que os mercados se modificam.

A Fiat Automóveis é uma empresa que dedica parte de sua estrutura para buscar constantemente informações do mercado, assim como investe continuamente em pesquisas para identificar novas oportunidades. Com isso, a empresa e sua extensa rede de distribuição se colocam para o meio acadêmico como excelentes campos para praticar o conhecimento teórico.

Para que a Fiat continue se fortalecendo em segmentos variados e mais rentáveis, como os de carros médios e grandes, é necessária a continuidade de investimento em pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, e programas que visem melhorar a qualidade de atendimento e relacionamento com os consumidores.

As universidades e pesquisadores, podem e devem incrementar investimentos e dedicação em áreas práticas, para confirmar, e até mesmo, contestar o aprendizado teórico. No âmbito do *Marketing*, é imprescindível o contato direto com o mercado, através das empresas e consumidores. Quando pesquisadores se passam por clientes ou vendedores, aumentam suas chances de relatar a mais pura realidade de um ambiente pesquisado.

A busca constante, por melhores níveis de qualidade de produtos e serviços, tornam empresas mais eficientes, marcas mais fortes, e ao mesmo tempo, clientes satisfeitos. Enquanto as empresas forem orientadas pelo mercado, sem perder o foco na própria rentabilidade econômica, toda a cadeia envolvida numa negociação tende a tirar proveito. O mercado, representado pelo consumidor, deve ser mais participativo, buscando relacionar-se com as empresas, em prol de melhorar produtos e serviços. No Brasil, ainda percebe-se um baixo índice de respostas de pesquisas, e mesmo dos números de reclamações por parte dos consumidores. Estas informações são as bases necessárias para que uma empresa melhore seus produtos, ou desenvolvam novos produtos capazes de responder às necessidades e desejos do mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- ANFAVEA. **Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo: Edição 2002.
- _____. **Carta da ANFAVEA**. São Paulo, Jan. 2003.
- ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARBIX, Glauco, ZILBOVICIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997.
- CALIXTA, M.T. **A Força da Marca**. Como Construir e Manter Marcas Fortes. São Paulo: Harbra, 1998.
- CHURCHILL JR., Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CORREIO BRAZILIENSE. *Jornal*. Brasília, 05 set. 2002.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- EXPRESSO FIAT. **Revista interna da Fiat Automóveis**. Editada pela Comunicação Interna. Edição de ouro, especial 100 anos, 1999.
- GAZETA MERCANTIL. *Jornal*. São Paulo, 04 set. 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IACOBUCCI, D. **Os Desafios do Marketing**. São Paulo: Futura, 2001.
- INTERBRAND. **Avaliação de marca**. São Paulo: Interbrand Brasil, 2001.
- JORNAL DO BRASIL. *Jornal*. Rio de Janeiro, 07 set. 2002.
- KEEGAN, Warren J., GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KELLER, K.L. **Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. LOVELOCK C., WRIGTH L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARTINS, J. **A Natureza Emocional da Marca**. Como escolher a imagem que fortalece a sua marca. São Paulo: Negócio, 1999.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, F., SANTOS, D. **Gerência de produtos**: Como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.
- O GLOBO. *Jornal*. Rio de Janeiro, 04 set. 2002.
- O TEMPO. *Jornal*. Belo Horizonte, 08 set. 2002.
- PESQUISA 1. Pesquisa interna de mercado sobre qualidade de produto e serviços, motivos de compra, motivos de rejeição a produtos . Pesquisa Quantitativa anual elaborada pela Fiat Automóveis, indisponível para publicação externa, 2002.
- PESQUISA 2. Pesquisa interna de mercado sobre notoriedade e imagem das marcas e modelos. Pesquisa Quantitativa anual elaborada pela Fiat Automóveis, indisponível para publicação externa, 2000.
- PESQUISA 3. Pesquisa interna de mercado sob a forma de clínica de posicionamento de produto e marca. Pesquisa Qualitativa elaborada pela Fiat Automóveis, indisponível para publicação externa, 2002.
- PESQUISA 4. Pesquisa interna de mercado com proprietários do modelo Fiat Stilo para análise de dados sócio-demográficos, perfil de utilização do produto, perfil de consumidor, satisfação com a marca e modelo (CRM). Pesquisa Qualitativa e Quantitativa elaborada pela Fiat Automóveis, indisponível para publicação externa, 2003.
- PORTER, Michael E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REVISTA DA ESPM. Edição de julho/agosto de 2000.
- REVISTA MOTOR SHOW. Ano 20, Edição 234. São Paulo: Editora Três, set. 2002.
- REVISTA QUATRO RODAS. Ano 42, Edição 406. São Paulo: Editora Abril, set. 2002.
- SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIM. **Sistema Informativo de Marketing**. Relatório mensal elaborado pela Diretoria de Marketing da Fiat Automóveis, Jan. 2003.

SITE FIAT. **Institucional e a fábrica**. Disponível em

<http://www.fiat.com.br/index_site.php> Acesso em 17 jan. 2003.

SITE GRUPO FIAT. **Grupo Fiat no Brasil e Grupo Fiat no mundo**. Disponível em

<<http://www.grupofiat.com.br/brasil.html>> Acesso em 17 jan. 2003.