

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.

Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado

## PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM TECNOLOGIA DE SEGURANÇA AUTOMOTIVA COMO DIFERENCIAL NO POSICIONAMENTO DE MARCA

SERGIO FELICIANO CRISPIM<sup>1</sup>  
FRANCISCO DO AMARAL CAMPOS NETO<sup>2</sup>  
MÁRIO DUARTE DOS SANTOS MACHADO<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo discorrer sobre a importância do posicionamento de marca e exemplificar por meio de uma montadora global como o desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva pode ser utilizado. Com base em revisão bibliográfica e dados secundários, o artigo busca identificar os principais movimentos da Mercedes Benz para se posicionar e criar diferenciação por meio de tecnologias de segurança inovadoras. O trabalho destaca que a busca da vanguarda na pesquisa e desenvolvimento de soluções em segurança automotiva é uma estratégia importante de posicionamento em um mercado extremamente concorrido no qual a criação de diferenciais e posicionamento na mente dos consumidores é cada vez mais desafiador. O presente artigo conclui que foram necessários importantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de última geração visando a reforçar e construir um posicionamento bastante robusto frente à concorrência intensa da indústria automobilística global.

**Palavras-Chave:** posicionamento, pesquisa & desenvolvimento automotivo, segurança automotiva.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss the importance of brand positioning and to illustrate through a global automaker of how the technological development of automotive safety can be used. Based on literature review and secondary data, the article seeks to identify the main movements in the Mercedes Benz positioning and to create differentiation through innovative security technologies. The paper emphasizes the pursuit of a cutting edge research and development of solutions in which the construction of differential and positioning in the minds of consumers is an increasing challenge. This article concludes that a required significant investment in research and development of the next generation in technologies aims to build a position quite robust front to intense the competition within the overall global automobile industry.

**Keywords:** positioning, automotive research & development, automotive safety.

<sup>1</sup> Orientador. Livre Docente em Marketing pela USP-Universidade de São Paulo. Pós Doutorado (2008), Doutor (1994) e Mestre (1986) em Administração pela FEA-USP. Possui graduação em Administração de Empresas pela FEA-USP (1979) e graduação em Economia pela FEA-USP (1979). Prêmio Gastão Vidigal como "melhor aluno do curso de Economia da FEA-USP no quadriênio 1976-79". Atualmente é professor associado, ms-5, turno completo, da EACH-USP e professor do programa de mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Membro da Congregação da EACH-USP. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Estratégica, atuando principalmente nos seguintes temas: modelos de negócio, estratégia, competitividade, marketing estratégico, varejo e índices de preços.

<sup>2</sup> Mestrando em Administração. Especialização/ MBA em varejo pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil(2011) Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil

<sup>3</sup> Mestrando em Administração. Professor, palestrante e consultor em assuntos de varejo e logística, engenheiro mecânico pela MAUÁ, pós graduado em administração pela GV, MBA executivo internacional pela FIA USP, especializações em logística, finanças e varejo e mestrando em administração pela USCS. Atuou profissionalmente nas empresas Grupo Pão de Açúcar, Etna, Magazine Mappin, Grupo Abril e Shell Brasil Petróleo. Professor dos programas de varejo das Associações de Supermercados, APAS, AGAS e AMAS, da FECOMÉRCIO MS, do SENAC MS, SENAC Varejo de Santa Catarina, professor convidado da ESPM e USCS. Autor de artigos sobre operações de varejo, prevenção de perdas no varejo, relacionamento indústria e varejo, inovação e RFID. Co-autor do livro "Implementando RFID na Cadeia de Negócios" pela PUCRS.

## INTRODUÇÃO

Ao longo da década de 1990, para fazer frente aos desafios da globalização e ao decorrente aumento da concorrência, que implicava a perda de atratividade do setor automotivo, muitas montadoras tiveram de revisar suas estratégias de forma significativa.

Uma das principais estratégias adotadas por várias montadoras foi a implementação de programas de parcerias estratégicas com outras montadoras e até mesmo de fusões, muitas vezes em segmentos diferentes daqueles que atuavam.

Este é o caso específico da Daimler-Benz que, no primeiro semestre de 1998, concretizou com a montadora americana Chrysler uma das maiores fusões de toda a história da indústria automobilística, resultando assim, na gigante Daimler-Chrysler (DW NOTÍCIAS, 1998).

A montadora alemã buscava ampliar e complementar o seu *mix* de produtos e um novo posicionamento no mercado norte americano, visando ao segmento de veículos médios, pois já atuava tradicionalmente no segmento de luxo daquele mercado. A fusão tornaria as empresas globalmente conhecidas como o terceiro maior fabricante de automóveis do mundo e a quinta maior montadora incluindo trens e helicópteros (SIMONETTI, 1998).

Esse novo modelo de negócio significaria uma poupança anual equivalente a 1,27 bilhão de euros. Os setores de compras, vendas, contabilidade, pesquisa e desenvolvimento das duas empresas seriam unificados, tornando-se mais econômicos por meio da reestruturação; no entanto, a liderança industrial e o poder de decisão ficariam nas mãos da Daimler Benz (DW NOTÍCIAS, 1998).

A nova fusão criaria uma empresa com valor de mercado de 65 bilhões de euros, que produziria mais de quatro milhões de veículos por ano. O novo conglomerado se expandiria fortemente, batendo novos recordes de lucro e vendas. O faturamento da Daimler-Chrysler aumentaria 12%, cerca de 130 bilhões de euros, e o lucro líquido aumentaria quase 30%, atingindo cinco bilhões de euros (SIMONETTI, 1998).

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

Um ano depois da fusão, sob a liderança da Daimler-Benz e após o primeiro balanço conjunto, o então *CEO*, Jürgen Schrempp, refletindo as expectativas sobre o negócio, afirmou: “Nossos dados indicam que atuamos no topo do *ranking* internacional, nossa variedade de produtos e o êxito das nossas marcas provam que a Daimler-Chrysler é uma aliança perfeita e que nossas marcas de automóveis não concorrem entre si” (DW NOTÍCIAS, 1998).

Nos anos seguintes à fusão, com um clima de ceticismo externo e pressões internas, o projeto produzia resultados que não estavam alinhados às projeções. Em maio de 2007, o grupo Daimler-Chrysler anunciou o fim da emblemática fusão do setor automotivo por meio da venda de sua filial americana para o fundo de investimentos Cerberus por 5,5 bilhões de euros. Com isso, chegou ao fim uma das maiores fusões já realizadas entre uma empresa americana e outra europeia (UNISINOS, 2007).

O fundo Cerberus ficaria, então, com 80,1% da Chrysler e a Daimler ficaria com os 19,9% restantes, além do grande desafio de reposicionar sua marca Mercedes Benz, ao ter concluído que o segmento de carros populares não fazia parte do seu escopo de produção e do seu posicionamento de mercado alvo (UNISINOS, 2007).

Dado o contexto apresentado, este trabalho concentra-se nas questões relacionadas ao posicionamento estratégico e diferenciação no setor automotivo, utilizando como o exemplo o esforço de diferenciação da Mercedes Benz por meio de pesquisa e desenvolvimento na área de segurança.

## 1. SITUAÇÃO PROBLEMA

A literatura acadêmica afirma que um dos principais requisitos para a criação da vantagem competitiva sustentável é adoção de uma estratégia de posicionamento consistente e alinhada às expectativas de seus clientes e a todos os blocos constitutivos de seu modelo de negócio.

De forma geral, as estratégias melhor sucedidas são orientadas para mercados razoavelmente homogêneos em suas características e expectativas e neste sentido prevalece nos anos recentes a valorização do foco no *core business* e a decorrente tendência de cisões.

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

Da mesma forma que os produtos e tecnologias, os modelos de negócios têm seu ciclo de vida crescentemente encurtados e precisam ser revistos, incluindo-se nesta revisão o próprio posicionamento das empresas.

Neste sentido, o tema abordado por este estudo diz respeito à revisão do posicionamento competitivo no mercado de veículos de luxo.

## 1.1 Objetivo

Diante do problema apresentado, esta pesquisa tem por objetivo identificar alguns movimentos realizados pela montadora Daimler-Benz que podem ser interpretados como uma revisão do posicionamento de mercado no segmento de carros de luxo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Posicionamento estratégico

Tem-se por definição que o posicionamento é um sistema organizado que visa a encontrar uma janela para a mente do consumidor. Baseia-se no conceito de que a comunicação só pode ter lugar no momento certo e na circunstância certa.

O caminho mais fácil para se chegar até a mente de uma pessoa é ser o primeiro. A primeira coisa de que se precisa para fixar uma mensagem de forma indelével na mente não é a mensagem, é a mente. Uma mente inocente. Uma mente que não tenha sido nunca tocada por outra marca (RIES; TROUT, 1997).

Para Lovelock e Wirtz (2008), o posicionamento estratégico tem papel fundamental na estratégia de qualquer empresa, pois ele une a análise de mercado e a análise da concorrência à análise corporativa interna. Três análises que habilitam a empresa a responder às perguntas: O que é nosso produto? Em que queremos que ele se torne? Que ações devemos executar para chegar lá?

Depois de respondidas estas perguntas, no entanto, as empresas têm de se posicionar no mercado de acordo com suas competências operacionais, ou seja, uma empresa líder em preços ou líder em qualidade. Se optar pela primeira, seu preço sempre será o mais reduzido possível, se optar pela segunda possibilidade, os preços

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

serão mais altos, mas a empresa fará um esforço maior para se aprimorar em sua capacidade de maior qualidade (LAS CASAS, 2006).

Na década de cinquenta, a propaganda vivia a era do produto; nas décadas seguintes, a era da imagem, hoje está ficando óbvio que a propaganda está entrando numa nova era, uma era em que a criatividade já não é mais chave para o sucesso. Para ter sucesso nesta sociedade hiper comunicativa, uma empresa tem de criar uma posição na mente do seu cliente potencial, posição esta que leve na devida consideração não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também dos concorrentes. A propaganda está entrando numa era na qual quem manda é a estratégia. É a era do posicionamento. Já não basta inventar ou descobrir alguma coisa, nem é mesmo necessário. O que se tem a fazer é ser o primeiro na mente do consumidor em perspectiva (RIES; TROUT, 1997).

O posicionamento da marca está no coração da estratégia de *marketing*. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de *marketing*, esclarecendo o significado da marca, como ela é exclusiva ou similar às marcas concorrentes e por que os consumidores devem preferi-la (KELLER, 2009).

Segundo Porter (1989), existem duas alternativas de posicionamento: a unidade de negócios deve se concentrar em ser líder em preço baixo ou, então, atender a um nicho de mercado a partir da diferenciação de produtos ou serviços.

O autor adverte que a empresa que tentar ser boa em tudo provavelmente nunca será boa em nada, perdendo seu posicionamento para as empresas que se destacarem em apenas uma das alternativas.

Para Kotler (2003), as empresas precisam ir além do posicionamento e apresentar ao mercado e aos seus potenciais clientes um benefício ou uma razão concreta para a efetivação da compra.

Muitas empresas anunciam um posicionamento com um único benefício principal, conforme as seguintes possibilidades: melhor qualidade, maior confiabilidade, maior durabilidade, maior segurança, maior velocidade, melhor valor pelo preço pago, menor preço, maior prestígio, melhor estilo ou projeto, maior facilidade de uso, maior conveniência etc.

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

Com base nessas possibilidades Kotler (2003) destaca que no mercado automobilístico a marca Mercedes Benz detém a posição de “maior prestígio”; a marca BMW a posição de “melhor desempenho (ao volante)”; a marca Hyundai a de “menor preço” e a marca Volvo a de “maior segurança”.

O caso da Volvo é interessante porque ela reconheceu que, em todos os países do mundo, alguns compradores de automóveis fazem da segurança sua prioridade. Ao descobrir seu nicho global, a Volvo acrescentou um posicionamento de segundo benefício para seus automóveis ao alegar que seus veículos estão entre os mais duráveis, e utiliza esse segundo posicionamento em países como o México, no qual o comprador está mais preocupado com a durabilidade do que propriamente com a segurança dos veículos.

A marca Hyundai anunciou em vários meios de comunicação, no mercado brasileiro, a notícia do seu novo lançamento, o veículo modelo HB20. Construído para ser o novo modelo I20, seguindo a nomenclatura da marca, com motores 1.0 e 1.6, um desenho com estilo próprio, acabamentos opcionais e maior resistência, devido às estradas brasileiras, o que efetivamente chamou a atenção da mídia foi a marca tratá-lo como o seu primeiro “popular”, isto é, todos os demais modelos Hyundai são “Premium”. Isto é posicionamento estratégico, ou seja, é tentar colocar na mente dos compradores e potenciais clientes o valor com que a marca pretende ser compreendida (SCHARF, 2012).

A Audi, outra montadora alemã, concorrente direta da Mercedes Benz, tem um posicionamento muito claro: aliar vários atributos num mesmo carro por meio da comunicação e dizer que seus carros têm a esportividade de um BMW, a segurança de um Volvo e o conforto/luxo de um Mercedes-Benz, comunicação esta quase sempre realizada com bastante competência (MARINHO, 2007).

A montadora inglesa Land Rover, de renome no segmento de luxo, vem atualizando seu posicionamento, aliando o desenvolvimento de alta tecnologia e alto luxo das principais montadoras ao que tem de melhor: a robustez dos utilitários ingleses que trafegam em solos africanos e fazem parte das frotas de bombeiros, policias ou de veículos com distintivos da ONU. Portanto, o posicionamento atual da marca alia a

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

diferenciação de uma marca “*premium*” à robustez e durabilidade inglesa (LEGIÃO LAND ROVER, 2014).

## 2.2 Posicionamento Duplo

Segundo Keller (2009), embora muitas vezes o posicionamento duplo seja atraente como um meio de combinar objetivos potencialmente conflitantes, ele traz consigo uma ameaça. De fato, se os pontos de paridade (P.Ps) e os pontos de diferença (P.Ds) referentes a ambas as categorias não forem coerentes, a marca poderá não ser vista como um destaque legítimo de nenhuma das duas categorias.

Apesar de ser importante estabelecer o enquadramento de uma marca em uma ou duas categorias Keller (2009) defende que isso não basta para um posicionamento de marca efetivo e claro. Uma estratégia bem definida de posicionamento requer a especificação não somente da categoria ou categorias às quais a marca pertence, mas também da maneira como ela estabelece vantagens sobre os outros membros de categorias similares. É por isso que desenvolver pontos de diferença é fundamental para um posicionamento de marca eficaz.

A criação dos pontos de paridade (Pts.P.) é orientada pela necessidade de mostrar que uma marca pertence a uma categoria e de negar os pontos de diferença (Pts.D.) dos concorrentes.

As duas considerações mais importantes na escolha de pontos de diferença são: os consumidores acharem os Pts.D. desejáveis e acreditarem que a marca é capaz de cumpri-los. Se as duas considerações forem satisfeitas, os Pts.D. terão potencial para se tornarem uma associação de marca forte, favorável e exclusiva. Essas considerações, por mais amplas que possam parecer, seguem critérios específicos (KELLER, 2009)

Ainda segundo Keller (2009), existem três critérios-chave de atratividade para os Pts.D. – relevância, distinção e credibilidade, os quais devem ser avaliados do ponto de vista do público-alvo.

Somente satisfazendo esses três critérios, os Pts.D. serão suficientemente atrativos para servirem como alternativa viável de posicionamento:

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

- **Relevância:** o público-alvo deve achar o Pt.D. relevante e importante;
- **Distinção:** o público-alvo deve achar o Pt.D. diferenciado e superior;
- **Credibilidade:** o público-alvo deve considerar o Pt.D. crível e verossímil.

Geralmente, a diferenciação é dispendiosa, e muitas vezes uma empresa precisa incorrer em custos para ser singular porque a singularidade exige que ela execute atividades de valor de uma melhor forma que a concorrência.

O fornecimento de um suporte superior de engenharia de aplicações, normalmente exige, por exemplo, engenheiros adicionais, custeio com testes e muitas pesquisas e desenvolvimento. Para obter uma durabilidade do produto superior àquela oferecida pelo concorrente, pode muito bem exigir maior quantidade de material ou materiais mais caros (PORTER, 1989).

A atualidade depende da inovação, e esta passa a ser efêmera, com a rápida oferta de produtos similares, conduzindo a uma situação em que os produtos se tornam padronizados. Os preços caem com a contínua entrada dos novos concorrentes e as margens tendem a diminuir.

Corporações multinacionais procuram locais de menor custo, contornam barreiras alfandegárias por meio da aquisição de empresas em outros países, centralizam ou descentralizam atividades de pesquisa e desenvolvimento, concentram ou diluem riscos. “Pensar globalmente e agir localmente” deixou de ser uma frase de efeito e se tornou uma realidade (OLIVEIRA JUNIOR *et al.*, 2003).

Treacy e Wieserma (1995) desenvolveram as disciplinas de valor com uma abordagem alternativa àquela elaborada por Porter (1989). As três disciplinas de valor são: excelência operacional, que busca o melhor custo total; liderança em produtos, que procura oferecer o melhor produto; e intimidade com o cliente, que desenvolve a melhor solução total.

Para Treacy e Wieserma (1995), o sucesso depende de novas regras de competição, tais como: prover o mercado com a melhor oferta, de acordo com a dimensão de valor em que a empresa tem *expertise*, sustentar padrões mínimos de



Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

desempenho nas dimensões de valor que o público-alvo da empresa considera importantes, dominar o mercado por meio de melhoria contínua e desenvolver um modelo operacional que permita entregar aos clientes mais valor do que os concorrentes.

### 2.3 O que é Marca?

Segundo a definição da *American Marketing Association* (AMA), marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência. Portanto, tecnicamente falando, sempre que um profissional de *marketing* cria um novo nome, logotipo ou símbolo para um novo produto, ele cria uma marca (KELLER, 2009).

Criar uma marca de sucesso requer misturar todos esses elementos de uma maneira exclusiva, o produto ou serviço tem de ser de alta qualidade e adequado às necessidades do consumidor; o nome da marca deve ser atraente e estar afinado com as percepções do consumidor relativas ao produto, embalagem, promoção, preço e todos os outros elementos devem, da mesma maneira, passar nos testes de adequação, apelo e diferenciação (KELLER, 2009).

Com o desenvolvimento e criação de uma marca, é possível ter uma ferramenta para combater a comoditização do produto e dessa maneira a empresa pode enfrentar com mais facilidade a possibilidade de um novo entrante no mercado. A marca agrega efetivamente valor, atua como um ímã que atrai novos clientes e representa a avaliação subjetiva e intangível feita pelo cliente (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

Se o relacionamento com os clientes, a construção de marca e de uma rede de assistência técnica reconhecidas podem tornar-se ativos de valor, Keller (2009) apresenta o modelo desenvolvido pela *Research International*, que destaca uma estrutura básica para o entendimento das principais forças determinantes da lealdade às marcas (*loyalty drivers*).

Esse modelo é constituído a partir de elementos atitudinais e comportamentais, tais como: avaliação de desempenho funcional do produto ou do serviço, benefícios

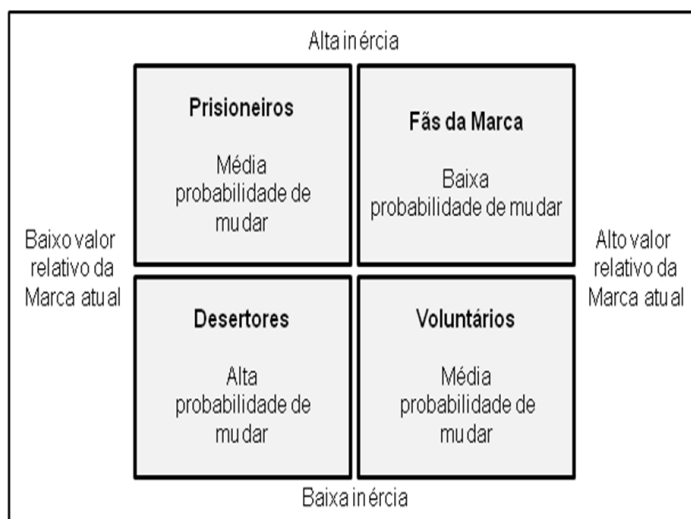
emocionais intangíveis ou afinidade com a marca, percepções de preço, grau de experimentalismo ou vontade de cada um de mudar de marca, confiança da pessoa na sua capacidade de fazer escolhas na categoria e barreiras relacionadas à troca das marcas.

De fato, desempenho, afinidade e preço, de maneira combinada, compõem o indicador de valor relativo da marca. Por outro lado, o grau de experimentalismo, de autoconfiança e de percepção de barreiras à mudança de marca compõem a força da inércia, que indica o potencial de cada pessoa em continuar com a marca atual.

Segundo o modelo da *Research International*, o valor relativo e a inércia são calculados para cada consumidor, e com as duas informações em um gráfico pode-se segmentar o público de cada marca em quatro perfis: prisioneiros da marca, fãs da marca, desertores e voluntários.

A Figura 1 identifica o grau de afinidade que cada público mantém com as suas marcas preferidas, segundo o modelo da *Research International*.

**Figura 1 –**  
*Research*  
o grau de  
marcas.



Modelo da  
*International* para  
afinidade junto às

**Fonte:** adaptado de Keller (2009).

De acordo com a Figura 1, os prisioneiros da marca, por terem alta inércia e baixo valor relativo com a marca atual, possuem média probabilidade de mudança da

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

marca; os fãs da marca, além de possuírem alta inércia com a marca, possuem alto valor relativo da marca atual, ocasionando baixa probabilidade de mudança de marca; os voluntários, apesar de possuírem alto valor relativo da marca atual, possuem baixa inércia com a marca, tendo, então, média probabilidade de mudança de marca; já o desertor, como o próprio nome destaca, está no quadrante de baixo valor relativo à marca atual e com baixa inércia; portanto, possui alta probabilidade de mudar de marca.

## 2.4 O Valor da Marca

Os investidores preferem as empresas de marcas fortes, pelo fato de os riscos serem menores. O preço a ser pago remunera a certeza, a garantia, a eliminação do risco.

Ao pagar caro por empresas de marcas fortes, investidores adquirem fluxos de caixa projetados que são garantidos, ou seja, se a marca é forte, ela usufrui de uma alta taxa de fidelidade; portanto, uma estabilidade de suas vendas projetadas.

A reputação da marca é fonte de demanda e de atratividade perenes. A imagem de qualidade superior e o valor agregado da marca justificam um preço “*premium*”. Para o investidor, a marca, ao ser dominante, é uma barreira à entrada de concorrentes, pois detém uma situação de referência em sua categoria (KAPFERER, 2004).

Como complemento, Kapferer (2004) menciona que quando o especialista estabelece o valor financeiro da marca, ele leva em consideração suas fontes de receita suplementares resultantes da presença de uma marca forte.

Em relação a um produto aparentemente idêntico, mas despojado de uma marca, esta propicia à empresa compradores adicionais devido ao seu raio de atração, sua notoriedade, sua singularidade e o aspecto positivo de sua imagem.

Ela admite um aumento de preço, se tal for a estratégia da empresa, e fornece uma margem adicional devido às economias de escala e de domínio de mercado, além de prover *royalties* e uma alavancagem importante como resultado de sua extensão para novos mercados.

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

Por outro lado, Kapferer (2004) destaca que das vantagens de uma marca forte é preciso subtrair os custos do desenvolvimento e de política da marca:

- a) custos para dominar a qualidade;
- b) custos dos investimentos em P&D;
- c) custos de uma força de vendas nacional (e talvez internacional);
- d) custos de publicidade;
- e) custos de registros jurídicos;
- f) custos do capital investido etc.

O mesmo autor pondera que as diferenças apontadas entre os excedentes e os custos exprimem o valor financeiro da marca, à medida que ela é atualizada de acordo com um plano de longo prazo, dentro do plano empresarial do avaliador. A taxa de atualização adotada para ponderar esses fluxos de caixa futuros exprime a confiança ou incerteza do investidor sobre suas previsões. Daí o fato sintomático: quanto mais forte for a marca, maior será a redução do risco.

Como resultado dos comentários até aqui desenvolvidos por Kapferer (2004), ele apresenta três alavancas de lucratividade da marca: nível aceitável de parcela adicional ao preço, diferencial de atração e de fidelidade e diferencial de margem.

Esses efeitos-alavanca operam no mercado de origem da marca, mas podem ser recusados em outros mercados, em outras categorias de produtos, seja naquelas em que a empresa estende sua marca diretamente, seja em categorias das quais ela unicamente retira *royalties* ao conceder licenças, como é o caso de todas as grifes de luxo.

Essas alavancas, uma vez medidas monetariamente, servem de base à avaliação do lucro marginal imputável à política da marca. Elas, as alavancas, não emergem a não ser que a empresa tenha vontade estratégica de diferenciação de seus produtos sobre uma base tangível e intangível, funcional e não material.

Essa vontade se traduz, segundo Kapferer (2004), por meio de três tipos de investimentos concomitantes e permanentes:

- a. investimentos em produção, produtividade, em pesquisa e desenvolvimento com a empresa obtendo em longo prazo *know-how* específico, habilidade inimitável que

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

constitui também contabilmente um ativo não material. Algumas vezes, a empresa adquire o monopólio provisório da oferta ao registrar patentes;

b. investimentos em pesquisa e estudos de *marketing* para detectar, pressentir e antecipar as evoluções dos compradores, consumidores e dos próprios distribuidores, a fim de definir as profundas inovações que irão permitir atualizar a empresa em relação a esses movimentos de fundo;

c. enfim, investimentos da criação de uma referência, em força de vendas e de *merchandising*, em *trade-marketing* e, naturalmente, em comunicação junto aos consumidores, para promover o aspecto único da marca e dotá-la de distinção (notoriedade), diferença percebida e estima.

Sem a publicidade da marca, não seriam conhecidas as qualidades intrínsecas do produto, nem os valores não materiais aos quais seu consumo é associado. Sem uma comunicação rápida ao maior número de pessoas, os investimentos listados acima não poderiam ser rentabilizados dentro de um período economicamente aceitável para a empresa.

Em resumo, o valor da marca, para Kapferer (2004) depende da diferença entre as receitas marginais retiradas das alavancas de lucratividade e os custos marginais necessários para garantir a espiral virtuosa da lógica da marca, ou seja, integrar todos os processos para maximizar a satisfação dos consumidores e garantir resultados para os investidores.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa em questão é de natureza exploratória, com dados coletados por meio de revisão bibliográfica e a utilização de dados secundários, não sendo de natureza conclusiva (GIL, 2010).

A pesquisa teve caráter qualitativo, visto que consistiu na análise e interpretação de elementos e informações sobre a empresa Daimler-Benz, que passou por um processo de fusão com outra montadora, a norte-americana Chrysler, no sentido

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

de explorar fatos e dar destaque aos resultados advindos dessa fusão e posteriormente da venda.

De acordo com Minayo (1997), a pesquisa qualitativa visa a utilizar técnicas baseadas na interpretação para que se possa caracterizar, contextualizar e dar sentido aos eventos analisados.

Entendeu-se que esse tipo de pesquisa foi a mais adequada para a realização deste estudo, visto que os fenômenos estudados estão diretamente relacionados a elementos provenientes da cultura da empresa, o que não poderia ser analisado por meio de uma abordagem de análise puramente quantitativa.

Além disso, uma pesquisa qualitativa realizada da forma ideal apresenta, como consequência, confiabilidade em relação ao que foi analisado e às informações obtidas e geradas e, também, conclusões palpáveis e coerentes com os dados estudados (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

## **4 MISSÃO E POSICIONAMENTO DA MARCA MERCEDES BENZ**

### **4.1 A Missão da Marca Mercedes-Benz**

Para enriquecer a discussão, buscou-se destacar a missão da marca Mercedes-Benz dentro da nova proposta descrita para o posicionamento estratégico. Segundo a publicação Mercedes-Benz Cars at a Glance (2014), a empresa tem como missão “dar forma ao futuro do transporte privado”.

Os pilares que dão sustentação e orientam as atividades de pesquisa e desenvolvimento no segmento de automóveis da marca Mercedes-Benz são: compatibilidade ambiental e sustentabilidade, segurança, *networked driving*, dirigindo de forma autônoma, conforto, qualidade e designer. Dessa maneira, a empresa antecipa as tendências globais e o desenvolvimento social.

A missão deixa clara a posição da empresa de atuar, segundo Porter (1989), com um posicionamento concentrado em atender a um nicho de mercado a partir da diferenciação de produtos e serviços. Também demonstra alinhamento com as disciplinas de valor propostas por Treacy e Wieserma (1995), principalmente a que

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

busca oferecer o melhor produto, e intimidade com o cliente, ou seja, aquela que desenvolve a melhor solução total.

## 4.2 Importância da Segurança no posicionamento da Marca Mercedes-Benz

Durante toda a sua história, a empresa teve papel fundamental em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias que visam a dar mais segurança aos automóveis. Muitos dos desenvolvimentos inovadores se tornaram realidade. E entre eles, estão os sistemas antibloqueio de freios *ABS*, desenvolvidos em 1978, o *Air-bag* em 1980, o programa eletrônico de estabilidade conhecido como *ESP(R)*, desenvolvido em 1995, e o atual sistema de segurança preventivo, batizado de *Pre-Safe (R) System*, que prepara o carro e seus ocupantes para a colisão, agindo antecipadamente ao acidente. Além dos sistemas mencionados, também equipamentos como o detector de sonolência, o monitor de veículo no ponto cego, entre muitos outros (MERCEDES-BENZ, 2014).

A partir dessa plataforma de desenvolvimento, a montadora criou o conceito de segurança integral. Investindo em pesquisas e desenvolvimento de tecnologias para segurança veicular, resultou na criação da célula de segurança do passageiro. Esta célula é atualmente um dos numerosos elementos de um conceito de segurança integrada que aproxima os veículos da marca Mercedes-Benz do objetivo de condução livre de acidentes (MERCEDES-BENZ, 2014).

Segundo o relatório “O Conceito de Segurança”, apresentado pela Mercedes Benz (2014), o novo sistema de segurança contra acidentes, batizado de *Pre-Safe System*, prepara o veículo e seus ocupantes para a colisão agindo por antecipação; tencionando os cintos de segurança; reposicionando os bancos dianteiros (eletricamente ajustáveis) para uma posição mais favorável; fechando o teto solar se houver o risco de capotamento, além de acionar outros sistemas, como o detector de sonolência; o monitor de veículo em ponto cego; o detector de movimentos bruscos, entre outros.

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

O mesmo relatório “O Conceito de Segurança” destaca e detalha os quatro elementos fundamentais do sistema de segurança contra acidentes batizado de *Pre-Safe System*, enumerados a seguir:

**1º) Condução segura** – a maioria dos acidentes tem início antes da própria colisão: como uma falha de concentração, fraca visibilidade ou perigos que não podem ser antecipados. Esta é a razão pela qual o conceito de segurança integral emprega uma gama de medidas para apoiar a condução segura no dia a dia e ajudar os proprietários de seus veículos a controlar situações críticas. Entre as principais medidas, pode-se citar:

- a) *distronic plus*;
- b) luzes de freio adaptativas;
- c) assistente de atenção;
- d) assistente de freio (BAS);
- e) freios adaptáveis;
- f) programa eletrônico de estabilidade – ESP;
- g) assistente de luzes;
- h) sistema inteligente de luzes;
- i) assistente de prevenção de colisão;
- j) assistente de faixa de rodagem;
- k) assistente de ângulo morto.

**2º) Em situações críticas** – Mercedes-Benz é sinônimo de segurança automotiva. Esta é a razão pela qual os seus veículos apoiam os seus passageiros, mesmo em situações de condução críticas, para que todas as viagens sejam as mais seguras possíveis. Dois sistemas foram desenvolvidos:

- a) sistema antibloqueio de freios (ABS);
- b) sistema *pre-safe*, um sistema que trava os cintos de segurança de três pontos por meio de um gerador de gás central.



**3º) Durante o acidente** – apesar de a montadora dispor de um conjunto de sistemas para evitar acidentes, pode acontecer o pior e diversas medidas de segurança para os ocupantes podem ser ativadas:

- a) *airbags* para condutor e passageiro;
- b) detector de presença de cadeira infantil no banco do acompanhante;
- c) sistema *isofix* e *top tether*;
- d) airbag de joelho para condutor;
- e) *sidebags* nos lugares laterais traseiros;
- f) *sidebags* para condutor e passageiro;
- g) *window bags* para condutor e passageiro.

**4º) Após o acidente** – para reduzir os danos consequentes de um acidente e para apoiar o trabalho das equipes de socorro, são iniciadas diferentes ações, dependendo do tipo e da gravidade do acidente. Ajudar os serviços de socorro depois de um acidente constitui uma parte importante da filosofia de segurança da Mercedes-Benz:

- a) a melhor proteção possível: o motor pode ser desligado automaticamente e o abastecimento de combustível cortado;
- b) iluminação em conformidade: as luzes de aviso de perigo e a iluminação interior de emergência podem ser ativadas automaticamente para evitar outros acidentes, facilitando a descoberta do veículo acidentado;
- c) possibilidades de fuga: as portas podem ser desbloqueadas automaticamente;
- d) medidas para ajudar o salvamento: as juntas de impacto integral entre a asa e a porta facilitam a abertura das portas depois de uma colisão frontal;
- e) ligação útil: em caso de acidente ou avaria, o sistema de chamada de emergência da Mercedes-Benz (componente multimídia *online*) em conjunto com um telefone móvel ligado pode contatar automaticamente um centro de emergência. As orientações de salvamento para serviços de emergência e cartões de salvamento

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

desenvolvidos pela empresa estão disponíveis na *internet* em todo o mundo e em vários idiomas.

Dessa maneira, o programa de pesquisa e desenvolvimento em segurança veicular e os resultados aplicados nos produtos têm por objetivo um segundo posicionamento na mente do cliente alvo da Mercedes Benz. A marca de veículos de luxo que pode oferecer os automóveis mais seguros do mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o período de fusão com a Chrysler, a montadora alemã Mercedes Benz tem reforçado sua estratégia de diferenciação e de posicionamento de marca dentro do mercado de veículos de luxo. Além do seu tradicional posicionamento com “a marca de automóveis de luxo”, está investindo em um segundo posicionamento, “o automóvel mais seguro do mundo” (EURONCAP, 2014).

Há indicações de que a marca Mercedes-Benz busca um segundo posicionamento nos mercados que atua. Em países como o Brasil, onde a segurança embarcada no veículo vem crescendo como fator decisivo na hora da compra, a montadora alemã destaca com grande ênfase no seu posicionamento competitivo dois fatores: o automóvel de “maior prestígio” e o de “maior segurança”.

Com esta decisão, além de a montadora investir em um segmento bem delimitado do mercado – ou *core business* – que é o segmento de carros de luxo, aposta na diferenciação, com investimentos em pesquisa e desenvolvimento de soluções tecnológicas em segurança veicular, o chamado: “Conceito de Segurança Integral Mercedes-Benz” (MERCEDES-BENZ, 2014).

Apesar das dificuldades na busca de informações de qualquer natureza, sempre muito sigilosas dentro do segmento automobilístico, o que gerou limitações para este estudo, foi possível desenvolver esta contribuição para a literatura acadêmica, pois nas pesquisas realizadas pouco foi identificado sobre uma das maiores frustrações da indústria automobilística em termos de estratégia.

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

Por outro lado, o tema posicionamento estratégico tem grande destaque, principalmente nas áreas de Marketing, Administração, Economia e outras do conhecimento.

Autores como Kapferer (2004) e Keller (2009) reconhecem as limitações do alcance do posicionamento na administração de marcas; portanto, é importante que outros pesquisadores continuem contribuindo com o desenvolvimento do tema e suas aplicações.

## REFERÊNCIAS

DW Notícias. **Calendário Histórico, 1998**: Fusão da Daimler-Benz com a Chrysler. Disponível em: <<http://www.dw.de/1998-fus%C3A3o-da-daimler-benz-com-a-chrysler/a-514245>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

EURONCAP for safer cars. **The European New Car Assessment Programme**. Disponível em: <[www.euroncap.com](http://www.euroncap.com)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPFERER, Jean-Nöel. **As Marcas**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson, 2009.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 13. ed. São Paulo: Futura, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEGIÃO LAND ROVER. **O posicionamento atual da Land Rover**. Disponível em: < <http://www.legiaolandrover.com/noticias-lr/arquivo-video-do-mes/181-video-do-mes-o-posicionamento-actual-da-land-rover> >. Acesso em: 12 mar. 2015.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

MARINHO, Luciano; **Louco, não. Publicitário.** Disponível em: <[www.louconaopublicitario.blogspot.com.br/2007/04/audi.html](http://www.louconaopublicitario.blogspot.com.br/2007/04/audi.html)>. Acesso em: 12 abr. 2014.

MERCEDES-BENZ Portugal S. A. **O Conceito de Segurança Integral.** Disponível em: <[www.mercedes-benz.pt](http://www.mercedes-benz.pt)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

MERCEDES-BENZ cars at a glance. Edition 2014. Disponível em: <<http://www.daimler.com/bu/cars/en>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 7.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda *et al.* Modelo Delta de Hax e Wilde. II: contribuições ao pensamento estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n.3, p. 75-88, maio 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SIMONETTI, Eliana. Gigantes na Pista: Mercedes e Chrysler unem suas forças na maior fusão de grupos industriais da história. **Revista Veja**, São Paulo, 1998, n.1546, p. 116-117, 13 maio. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/130598/p-116.html>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha pela sua mente. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie, LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente.** Porto Alegre: 2001.

SCHARF, E. R. **Posicionamento da Marca para Construção de Identidade.** Disponível em: [http : <www.marcatwain.blogspot.com.br/2012/07/posicionamento-da-marca.html>](http://www.marcatwain.blogspot.com.br/2012/07/posicionamento-da-marca.html). Acesso em: 12 abr. 2014.

TREACY, M; WIESERMA, F; **A Disciplina dos Líderes de Mercado.** 3.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

Pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de segurança automotiva como diferencial no posicionamento de marca.	Sergio Feliciano Crispim; Francisco do Amaral Campos Neto e Mário Duarte dos Santos Machado
---	---

UNISINOS. **Fusão Daimler-Chrysler, uma das maiores do mundo, fracassou.**

Disponível em: <[www.ihu.unisinos.br/noticias/noticias-antecedentes/7158-fusao-daimlerchrysler-uma-das-maiores-do-mundo-fracassou](http://www.ihu.unisinos.br/noticias/noticias-antecedentes/7158-fusao-daimlerchrysler-uma-das-maiores-do-mundo-fracassou)>. Acesso em: 25 fev. 2014.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.