

## **Estratégias para Construção de uma Marca Brasileira de Veículos: o caso do Troller T4 sob a ótica do modelo de Aaker e Joachimsthaler**

Fábio Lotti Oliva (FIA/SP) [fabiousp@usp.br](mailto:fabiousp@usp.br)

Ademir Antonio Ferreira (FEA/USP) [adefer@usp.br](mailto:adefer@usp.br)

Afonso Carneiro Lima FEA/USP [afonsolima02@yahoo.com](mailto:afonsolima02@yahoo.com)

Maria Cecília Sobral (FEA/USP) [mcsobral@usp.br](mailto:mcsobral@usp.br)

Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi (FEA/USP) [cchgfea1@usp.br](mailto:cchgfea1@usp.br)

### **Resumo**

O presente trabalho trata das estratégias de marca de uma empresa montadora de veículos automotores fundada sob capital brasileiro, a Troller Veículos Especiais S.A. (TVE). Por meio delas, essa empresa conquistou visibilidade nacional e internacional no nicho 4x4 de veículos esportivos para o seu principal produto, o Jipe T4. Esse estudo qualitativo teve como objetivo compreender as estratégias de construção de marca dos veículos T4 e, com essa finalidade, optou-se pela abordagem do estudo de caso, cujos dados foram obtidos a partir de uma entrevista semi-estruturada e de informações secundárias: revistas e jornais de meio eletrônico. A análise dos resultados evidencia um esforço criativo e coordenado de construção da marca, especialmente em virtude das limitações orçamentárias da empresa em seu estágio inicial. Uma importante inferência a partir dessa análise seria que, em situações de racionamento orçamentário, em especial nos primeiros estágios de desenvolvimento, estratégias criativas de *branding* podem ser bastante importantes para a sustentabilidade econômica de pequenas e médias empresas. **Palavras-chave:** estratégias de construção de marca, modelo de relação estratégica com os clientes, análise de mercado.

### **Résumé**

Ce travail traite des stratégies de marque d'une entreprise brésilienne de montage de véhicules automobiles, La Troller Veículos Especiais S/A. Grâce à ces stratégies, l'entreprise a conquis une visibilité nationale et internationale, sur la niche des véhicules 4 x 4 sportifs pour son principal produit, c'est-à-dire la jeep T4. Cette étude qualitative a eu comme objectif de mieux comprendre les stratégies de construction de marque de véhicules T4 et, ainsi, nous avons choisi une étude de cas, dont les données ont été obtenues au moyen d'une interview semi-structurée et par des renseignements secondaires : *sites web* et revues électroniques. L'analyse des résultats met en valeur un effort créatif et coordonné de construction de marque, surtout à cause des limitations subies par l'entreprise en ce qui concerne son budget initial. Une importante inférence à partir de cette analyse serait que, en période de rationnement budgétaire, surtout aux premiers stades de développement, des stratégies créatives de branding peuvent se montrer comme des initiatives très importantes pour de petites et moyennes entreprises à la recherche de sustentation économique.

**Mots clé :** stratégies de construction de marque, modèle de relations avec les clients, analyse de marché.

### **Abstract**

This work deals with a Brazilian venture capital, an assembler of motor vehicles, the Special Vehicles Troller SA, which managed to make its main product, the T4 jeep, an internationally recognized product of 4x4 vehicles in niche sports. The objective of the research was to understand, from the application of Model of Relationship with Customers of Aaker and Joachimsthal (2007), the construction of the strategies of brand

Troller's relationship with the owners of their products, the Jeeps T4. The method employed was the case study, whose data were obtained from a semi-structured and secondary information, magazines and newspapers of electronic means. The analysis points to a creative and coordinated effort to build a brand, especially in view of budgetary constraints of the company in its early stage.

**Keywords:** strategies to build brand, type of strategic relationship with customers, market analysis.

## 1. Introdução

A gestão de marcas é um tema que vem gerando um grande número de estudos nos últimos anos. O marketing vem descobrindo cada vez mais os mecanismos por trás da geração de valor para os consumidores de um produto ou serviço através da marca.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 212) uma marca vem a ser definida como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que identifica o fabricante ou vendedor de um produto ou serviço”. Ainda segundo esses autores, trata-se de um aspecto importante de um produto, podendo agregar-lhe valor.

Do ponto de vista do cliente, de acordo com Kapferer (2004, p. 10), uma marca é um conjunto de associações mentais que contribui ao valor percebido de um produto ou serviço. Essas associações devem ser únicas (exclusivas), fortes (salientes) e positivas (desejáveis).

No que se refere à competitividade, a intenção por trás de uma marca é, segundo Keller (2003), não só a identificação, mas também a diferenciação de produtos e serviços de seus competidores.

Na prática, as marcas sempre forneceram uma vantagem competitiva às empresas (IND, 2003). Muitas empresas vêm buscando compreender as necessidades de seus mercados-alvo de maneira a desenvolver um pacote de atributos que vá ao encontro das preferências desses mercados. Além disso, as marcas têm sido percebidas como fornecedoras de maior segurança e maiores níveis de desempenho, enquanto eliminam outras opções, promovendo uma melhor customização geral de preferências percebidas (KAY, 2006; KELLER, 2003). Com o tempo, os consumidores passaram a construir uma ligação emocional com as marcas. Assim, passa a ser cada vez mais valorizada a habilidade dos profissionais de *marketing* de criar, manter, proteger e melhorar as marcas de seus produtos e serviços.

Sob foco da importância da construção da marca para uma empresa, assim como da relação da marca com seus clientes, o presente trabalho, de natureza exploratória, trata de uma montadora de veículos, a Troller Veículos Especiais S.A. (TVE). Trilhando um caminho distinto de outros empreendimentos automotivos testemunhados no passado na indústria brasileira e, em meio a grandes grupos internacionais, essa montadora conquistou a atenção do nicho 4x4 de veículos esportivos a partir de seu principal produto, o Jipe T4. A investigação desse caso se faz relevante, pois, segundo Kay (2006), o raciocínio por trás da gestão de marca se dá em grande parte por exemplos paradigmáticos, uma vez que *branding* não está enraizado na teoria, no sentido estrito. Ao invés disso, exemplos paradigmáticos ou casos ilustram o que acontece a uma marca e como ela é formada.

Assim, para fins de investigação, coloca-se a seguinte pergunta: quais as principais estratégias utilizadas pela TVE para a construção e fortalecimento de sua marca? Em consonância com a pergunta de pesquisa, coloca-se como objetivo compreender especificamente as estratégias iniciais de marca estabelecidas e

empregadas pela TVE, especialmente no que se diz respeito ao relacionamento com seus consumidores. Optou-se como referência o modelo de construção de marcas de Aaker e Joachimsthaler (2007) pela ênfase no relacionamento com o cliente, além da sua facilidade de aplicação e de compreensão.

## 2. Revisão da literatura

Uma marca é “essencialmente a promessa de um vendedor em entregar, de maneira consistente, um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores”, ela representa promessas acerca do que um produto/serviço ou uma empresa é capaz de entregar (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269). Para Knox (2004), trata-se de uma entidade que oferece aos clientes (e outras partes relevantes) valor adicionado baseado em fatores acima de seu desempenho funcional. Esses valores agregados, ou valores de marca, diferenciam a oferta e fornecem a base para a preferência e lealdade dos clientes.

Assim, o sucesso de uma marca diz respeito à maneira com ela representa um produto, serviço, pessoa ou lugar, tornando-o identificável e valorizado de tal maneira que o comprador ou usuário percebe valores relevantes únicos que vão ao encontro de suas necessidades (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269-270). Marcas fortes possuem, dessa forma, um profundo impacto estratégico, pois tornam consumidores leais e menos sensíveis a preço. Além disso, quando marcas são percebidas como algo diferente, as empresas evitam uma competição direta (KAY, 2006).

As marcas podem variar quanto ao poder e valor que o mercado pode lhes atribuir. Uma marca que tenha um grande valor patrimonial possui maior grau de fidelidade, conscientização de nome, qualidade percebida, além de poderosas associações de marca e outros ativos como patentes, marcas registradas e relacionamento com os canais. Tudo isso pode ser considerado como recursos gerenciais, conferindo a uma empresa muitas vantagens competitivas (KAY, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 213).

A competitividade colocou em evidência o conceito de *brand equity*, ou valor de marca. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 270), trata-se do “valor agregado atribuído a produtos e serviços”, o qual pode se refletir na maneira como os consumidores “pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa”. Tanto na literatura de *marketing* quanto na prática empresarial, diversos modelos vêm sendo elaborados visando auxiliar o entendimento e análises de valor de marcas.

Alguns modelos se fazem importantes no que se refere à análise do valor de marca. O modelo de valor de marca de Aaker *apud* Kotler e Keller (2006, p. 274), por exemplo, é composto de cinco componentes-chave: consistência de marca, fidelidade à marca, associações de marca, qualidade percebida e outros ativos relacionados à marca, como patentes, marcas registradas e relacionamentos de canal.

Outros modelos, elaborados por empresas de consultoria de *marketing*, também vêm contribuindo bastante acerca do processo de construção de marca. A empresa WPP, por exemplo, exhibe um modelo que explora a força da marca. Segundo esse modelo, a construção da marca envolve uma série sequencial de etapas, em que cada uma depende da conclusão bem-sucedida da anterior. De acordo com o modelo Brandz, as etapas ordenadamente são expostas assim: presença, relevância, desempenho, vantagem e vínculo (PINCOT, 2003). Outro modelo de construção de marca, fundamentado em diversas contribuições de acadêmicos, é o exposto em Wallström et al (2008). Tal

modelo contempla três núcleos principais no processo de construção: auditoria de marca, identidade de marca e missões de posicionamento.

Além do conceito de *brand equity*, os profissionais de *marketing* têm acumulado um amplo conhecimento acerca dos efeitos dos diversos estímulos que influem no aumento da percepção dos clientes. Os gerentes de marca passam a incorporar funções de engenheiros de marca, manipulando esses estímulos de modo a atingir altos níveis de valor ao cliente (KNOX, 2004).

Ao buscarem valor superior para seus clientes, os gerentes se conscientizam que suas organizações têm de lhes estimular sob diversas maneiras, além da tradicional comunicação de *marketing* acerca de produtos e serviços (MITCHELL, 1999). Algumas dessas abordagens são: o contato com os clientes feitos através do *website* da empresa, a maneira como são vendidos os produtos e serviços na internet, o contato a partir de *call centers*, etc. Cada experiência promove um contexto para os clientes avaliarem e testarem a imagem da organização, assim como a sua reputação, sua habilidade de entrega de valor contra as expectativas dos clientes.

Para que se desenvolva uma abordagem integrada entre tais esforços e a gestão de marca, o contexto da marca tem de mudar para abraçar a cultura, *know-how* e sistemas e processos organizacionais, assim como os produtos (DOYLE, 1998). Sem tal transformação no pensamento estratégico de *marketing*, as atividades para a construção tradicional da marca dificilmente terão condições de criar valor (KNOX, 2004).

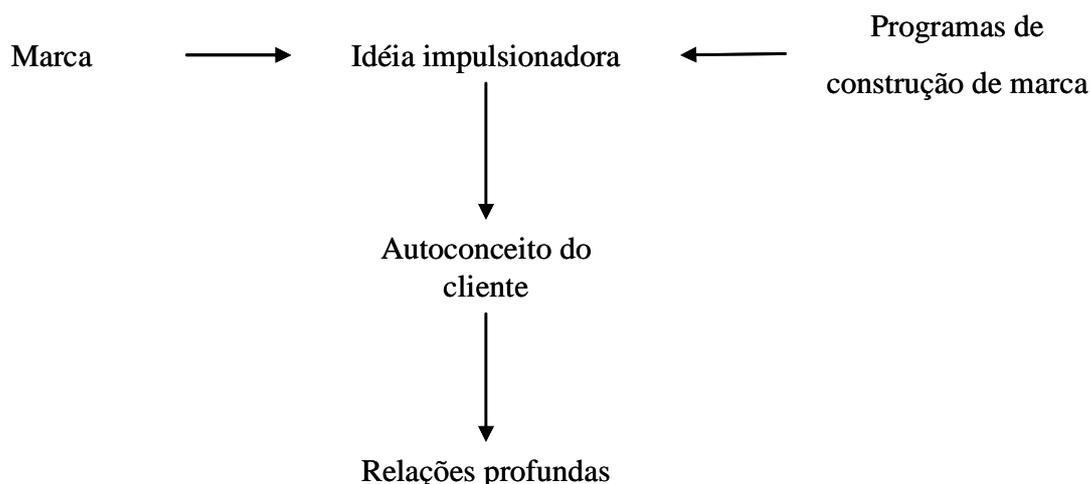
A abordagem de *marketing community* na gestão de marcas, por exemplo, mostra-se como um conjunto de relações complexas entre consumidores e a marca que, de acordo com Vargo e Lusch (2004) se encaixa perfeitamente à nova lógica de *marketing*, focada cada vez mais em intangíveis: informação, conhecimento, interatividade, conectividade e relacionamentos contínuos.

De acordo com o conceito de *marketing community*, para se gerir marcas efetivamente, há não só a necessidade de monitorar respostas de consumidores em relação às diversas atividades de *branding*, mas também de considerá-los como co-criadores e co-produtores da marca. A existência de cada marca se dá por um processo contínuo em que valores centrais são especificados pela empresa e tais valores são interpretados e redefinidos pelos clientes. Nesse contexto, as atividades promocionais e os esforços gerenciais para promoção da marca interagir numa nova perspectiva, há a necessidade de uma combinação consistente com todas as decisões de negócios que poderiam potencialmente afetar o significado da marca para novos clientes. Trata-se de uma nova lógica em que decisões de *branding* são muito mais complexas, já que está conectado à cultura e possui relevância social. Dessa forma, marcas têm valor ao transmitir significados importantes para os clientes (KAY, 2006).

A tarefa de construção da marca intimamente relacionada à percepção do cliente revela importantes aspectos a serem considerados. De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 249), “uma marca não pode desenvolver uma relação profunda sem uma compreensão rica e criteriosa do cliente”. Ainda segundo os autores, “uma forma de encontrar os pontos de ressonância é observar os clientes comprometidos que já existem a partir uma pesquisa qualitativa que seja projetada para ver além do óbvio e encontrar motivações mais profundas” (*ibidem*, p. 250).

Dentre modelos de construção de marca a partir da relação com os clientes, o modelo de Aaker e Joachimsthaler (2007), escolhido como referência para a análise do caso, exhibe como seus principais elementos a marca, programas de construção de marca, idéia impulsionadora, autoconceito do cliente, e relações profundas (ilustração 1).

### Ilustração 1: o modelo de relação com os clientes



Fonte: adaptado de Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 251)

Nesse modelo, o elemento marca corresponde à imagem, identidade, proposta de valor e posição junto ao público escolhido. O segundo elemento se refere aos programas de construção de marca, que englobam três dimensões dos clientes: valores e crenças, atividades e interesses e bens, assim como aspectos em comum dessas três dimensões. O que cada dimensão representa pode ser evidenciado no quadro 1.

#### Quadro 1: Três dimensões que compõem um programa de construção de marca

<b>Programas de construção de marca</b>
•Valores e crenças – o conjunto de valores e crenças do cliente representa a essência da pessoa, o que ela representa.
•Atividades e interesses – atividades e interesses que fazem parte da personalidade de um cliente.
•Bens – “somos o que temos”. Os bens recebem aqui um conceito abrangente (pessoas, locais, idéias ou grupos, assim como os bens materiais). Tudo isso pode expressar, confirmar ou assegurar um sentido de identidade.

Fonte: adaptado de Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 251)

O elemento que corresponde à idéia impulsionadora se mostra como a essência da promoção de marca, “um conceito central em torno dos quais podem ser desenvolvidos vários programas coordenados de promoção de marca” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007, p. 252). Uma boa idéia impulsionadora precipitará programas que:

- Promovam a marca criando visibilidade, associações e relações;
- Criem eco junto aos clientes;
- Destaquem-se na confusão do mercado.

O autoconceito como quarto elemento do modelo diz respeito à maneira como o cliente se define como usuário da marca e, a partir daí, têm-se as relações profundas que

podem ser traduzidas em benefícios intensos, sejam funcionais, emocionais ou de auto-expressão.

O modelo de relação com os clientes pode ser uma útil ferramenta de análise de marca e da percepção dos clientes em relação a ela. Apesar de sua simplicidade, valiosos dados podem ser extraídos de situações que envolvam clientes e sua escolha por determinada marca, isto é, trata-se de uma ferramenta exploratória capaz de revelar complexas ligações de consumidores a uma marca.

### **3. Metodologia**

Para fins de investigação, empregou-se o estudo de caso que, de acordo com Stake (1994, p. 236), não se refere propriamente a uma escolha metodológica, mas à escolha de um determinado objeto ou fenômeno a ser examinado, seja uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência (GODOY, 2006). Trata-se, dessa forma, de um estudo que visa investigar as condições sob as quais a teoria se evidencia (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 29).

A escolha pelo estudo de caso se mostrou como o método mais apropriado, uma vez que se procurou compreender o fenômeno em profundidade, em seu próprio contexto (PATTON, 1990, p. 54). O “coração” (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 25) do caso em análise corresponde essencialmente às estratégias de construção de marca desenvolvidas pela empresa direcionadas aos seus consumidores e, segundo Kay (2006), as estratégias ou sucessos de marca são melhores captados a partir de casos.

Devido à evolução da empresa, e a profundas mudanças por que passou, como a sua venda para a Ford Motor Company Brasil Ltda., outra importante delimitação do caso se dá a partir de um período específico de tempo. A pesquisa envolveu o planejamento de marca dessa empresa em seus primeiros oito anos, de 1997 a 2005, período em que diversas decisões complexas quanto a estratégias mercadológicas tiveram de ser tomadas.

Os dados levantados quanto ao planejamento de marca e seus aspectos de relacionamento foram obtidos ao longo dos meses de Junho e Julho de 2008. Coletaram-se dados primários, a partir de uma entrevista semi-estruturada com um dos sócio-fundadores da empresa e, na época, acionista majoritário do empreendimento, Mário Araripe, assim como dados secundários e complementares a partir de *websites* diversos e periódicos disponíveis em meio eletrônico. A partir da entrevista, buscou-se obter dados referentes às estratégias de construção de marca iniciadas pela empresa, assim como um histórico detalhado acerca da sua formação; já a partir dos dados secundários, registros relacionados à visibilidade da marca, assim como aspectos técnicos e outras características do produto T4.

### **4. Análise dos dados**

#### **4.1 Histórico da empresa**

No ano de 1997, fundou-se no município de Horizonte, Ceará, a Troller Veículos Especiais S.A. Essa empresa foi o resultado da estruturação de uma modesta montadora de jipes de Rogério Farias, empresário que já tinha experiência na montagem de veículos *buggy*. A pequena oficina, desde 1994 e até aquele ponto, produzira veículos jipe artesanalmente e em escala reduzida – contava com apenas treze funcionários, responsáveis pela montagem de dois a três veículos por mês. As operações exigiam um montante significativo de recursos e as intenções de Rogério em fazer de sua montadora

um empreendimento nacional de sucesso pareciam corroer-se. Após a concepção de quarenta e um protótipos, Rogério passou a procurar um sócio que lhe proporcionasse o montante de recursos necessários, mesmo que isso lhe custasse elevado percentual de participação societária.

No ano de 1996 o convite para uma sociedade foi feito ao também empresário cearense e amigo de Rogério, Mário Araripe. Embora receoso quanto ao seu futuro num primeiro momento, Mário, mais tarde, seria responsável por um importante processo de inovação à frente da pequena montadora. Lideraria um projeto automobilístico de resultados admiráveis.

Para Mário, a descoberta de que a montadora poderia se concretizar numa grande oportunidade de negócio se deu a partir do conhecimento acerca da chamada Medida Provisória do Norte e Nordeste (MPNN). Segundo essa medida, os governos dos estados nordestinos concederiam uma série de incentivos fiscais cuja intenção seria a de formar um pólo automobilístico na região. De acordo com o empresário, essas iniciativas conjuntas visavam à atração de montadoras de grande porte para a região.

O benefício concedido pelo Estado do Ceará seria o financiamento de até 75% do ICMS por prazos de 10 até 15 anos. Para Mário, uma vez que o negócio estivesse estruturado, não seria difícil tornar a empresa competitiva num nicho de mercado. Comparou-a a outras montadoras, à solidez de suas atividades e a um mercado constante e, de certa forma, seguro – “sem muita oscilação”, conforme considerou.

Observando cada vez mais a possibilidade de formação de uma sociedade com Rogério, Mário avaliou cautelosamente as perspectivas mercadológicas para uma nova montadora. Encomendou junto a uma consultoria de *marketing* a realização de estudos de mercado, a partir dos quais se pôde definir um planejamento estratégico. Realizaram-se ainda outros estudos qualitativos junto a proprietários do jipe, além de projeções de cenário e estudos de posicionamento de um produto específico, visando descobrir quais seriam e de que maneira seriam direcionadas as estratégias de *marketing*. Através desses estudos, descobriu-se, segundo ele, um nicho ainda não totalmente explorado, o de veículos *off-road* 4x4. A segunda etapa de estudos trataria do nível mínimo necessário de investimento para as operações. Todas essas informações lhe deram maior segurança, viu como algo que poderia ser administrado levando em conta os possíveis benefícios concedidos pelo Estado.

Otimista quanto ao cenário futuro de uma moderna planta, Mário voltou sua atenção à aprendizagem do negócio com Rogério, estabelecendo alguns termos quanto à formação da nova sociedade. Após a formalização total da empresa e sua estruturação financeira, elaborou-se um projeto para uma linha de montagem – enfatizando-se impactos quanto à criação de empregos e exportações – enquadrando-se às regras da MPNN. Com a certificação para a concessão dos benefícios em junho de 1997, Mário, conforme previamente acordado, comprou 75% da TVE e, posteriormente, deteve a totalidade das ações.

Em termos mercadológicos, possuía todas as informações necessárias para posicionar o produto, estava disposto a tornar os jipes T4, um “fenômeno de mercado”. Em sua mente, tinha de construir uma marca e a construção dessa marca baseou-se num “parente distante”, o jipe Willys – da antiga montadora Willys Overland do Brasil – mas incorporando elementos contemporâneos e diferenciados. O novo jipe deveria possuir uma arquitetura moderna e, ao mesmo tempo, conforto, tecnologia e robustez, de maneira a associar a imagem do veículo *sport* a um sofisticado meio de transporte urbano. Assim, logo após o término do ciclo de desenvolvimento dos novos protótipos, ainda em 1998, já se iniciava o processo de produção dos primeiros jipes T4.

Quanto a estratégias de posicionamento estratégico-mercadológico do produto, destacaram-se as participações em eventos esportivos, os campeonatos de rali. Tais eventos permitiram a visibilidade da marca, graças à robustez do jipe em comparação a outros veículos. No ano de 2000, de vinte e três campeonatos de rali realizados no Brasil, a Troller ganhou dezessete. Essas conquistas, segundo Mário, geraram empatia e carisma pela marca; em 2001, o modelo T4, até então com motor a gasolina, passou a ser produzido com motores mecânicos MWM Diesel 2.8, de 132 cavalos, garantindo-lhe um maior desempenho. Nesse mesmo ano, a Troller foi campeã mundial de rali na categoria T3.2 Diesel, além de ter alcançado a posição de vice-campeã no prestigiado Paris-Dakar (o T4, após novos projetos, é atualmente fabricado com o motor eletrônico MWM/International 3.0 Intercooler de 163 cavalos). As conquistas da Troller nessas provas denotavam a competitividade do jipe no segmento 4x4 frente a outros veículos de marcas consagradas como General Motors, Toyota, Mitsubishi, Land Rover e Nissan. Tais conquistas do T4 em todas essas competições eram ainda divulgadas em testes comparativos específicos de desempenho e atributos, promovidos por revistas e informativos especializados.

No tocante ao relacionamento com seus clientes, a Troller possuía uma configuração, segundo o sócio-fundador, “completamente diferente daquela que outras montadoras tinham com seus clientes”. Criaram-se as concessionárias Troller a partir de um conceito diferente: como uma extensão da montadora, “um núcleo de uma comunidade”. Conforme cita, na cidade de Fortaleza, por exemplo, a concessionária organiza eventos de confraternização durante os finais de semana entre os clientes e proprietários do veículo, além de expedições e trilhas.

Para o cliente do Troller T4, “o preço consideravelmente mais baixo que veículos similares era certamente uma vantagem”. O sócio ainda afirma que o cliente não comprava só um veículo, mas também proximidade a uma comunidade, informação, um estilo de vida. O Troller é um produto personalizado e diferenciado, porque é fabricado em pequena escala. Não existe um Troller igual ao outro. O comprador define a cor, num universo ilimitado de combinações. Define também os acessórios e a cara do jipe, e o carro acaba sendo único. A marca resgatava aquela antiga sensação do jipe como um ‘companheiro’ (dados da pesquisa).

Segundo Mário, o resultado de uma pesquisa qualitativa encomendada e realizada junto a clientes da Troller apontava para a existência de uma grande fidelidade à marca. Havia uma espécie de “tolerância dos proprietários para com o veículo”. Na existência de problemas, eles se mostravam bastante tolerantes, indicando um forte vínculo emocional ou sensacional do cliente com o produto. O T4 se confundia com a personalidade dos donos: um produto personalizável, quase feito sob medida, no que se refere à escolha da cor e de acessórios para o veículo. Mário aponta que a partir desse modelo de relacionamento, a imagem da empresa experimentou um alto crescimento e a descoberta de um mercado mais íntimo e mais interessante de se trabalhar.

O crescimento contínuo da empresa e as expectativas de Mário quanto ao futuro da Troller, entretanto não chegaram a atingir o patamar vislumbrado. Algumas razões, segundo o empresário, podem ser destacadas:

- A demora do governo na concessão dos recursos prometidos para a empresa atingir capacidade financeira para se auto-sustentar. A expectativa seria de um volume de produção em torno de 1000 unidades/mês, ponto de equilíbrio previsto no momento em que os incentivos cessassem;
- Dificuldades operacionais: “por não haver escala, havia a necessidade da criatividade, como a adaptação que tivemos de fazer para o eixo do jipe”.

Apesar da busca por novos parceiros investidores, a impossibilidade de alavancar as operações da empresa forçou os sócios a aceitarem, em 2007, uma proposta de compra pela Ford Motor Company do Brasil Ltda. Operando com sua mais moderna planta em todo o mundo em Camaçari-BA desde 2001 e produzindo os veículos Ecosport e Fiesta, a Ford tinha planos de ampliar a unidade, mas optou pela compra da Troller como uma maneira de incorporar um produto genuinamente brasileiro (COLITT, 2000; NASSER, 2007).

Mário atribui à proposta estratégica da marca, um dos recursos principais que tinha, ao sucesso que a montadora tem atualmente. Além dos aspectos técnicos, um dos principais fatores que diferenciou a Troller de outros projetos brasileiros de montadoras que tiveram início semelhante, mas que não se desenvolveram.

#### **4.2 Aplicação do modelo**

Referente à análise dos dados, optou-se pelo enquadramento teórico a partir do modelo de Aaker e Joachimsthaler (2007). Justifica-se a escolha desse modelo pela sua facilidade de compreensão e aplicabilidade, permitindo, apesar de uma modesta estrutura, em comparação a modelos mais ricos, a obtenção de informações objetivas. A partir dos elementos da marca e dos programas de construção de marca, ricas informações acerca do terceiro elemento tratado pelo modelo, a idéia impulsionadora. A seguir, nos dois quadros, um resumo dos dados levantados e seus respectivos pontos de referência.

**Quadro 2: Elementos de marca**

Marca	
Imagem da marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A palavra “troller” é derivada de “troll”, um gnomo companheiro que protege quem caminha pelos bosques.</li> <li>•A Equipe Troller chegou com seus quatro carros ao fim do rally Paris-Dakar, o mais difícil do planeta, um deles em quarto lugar na sua categoria, e foi Campeã do Rally dos Sertões, o mais desafiador da América Latina. Em 2001, a Equipe Troller conquistou para o Brasil o inédito título de Campeã Mundial de Rally na categoria T 3.2 Diesel, incluindo o título de vice-campeã do Paris-Dakar daquele ano, uma das provas do calendário</li> </ul>
Identidade da marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>•O interesse pela Troller nasceu diante do desempenho da marca (quanto à compra pela Ford).</li> <li>•É a única empresa brasileira de utilitários com resultados positivos e que, nos últimos seis anos tem obtido boa receptividade do mercado, apesar dos baixos volumes de vendas</li> </ul>
Proposta de valor Posição da marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>•O cliente não compra só um veículo, mas compra proximidade a uma comunidade, informação, um estilo de vida. O Troller é um produto personalizado e diferenciado, porque fabricado em pequena escala. Não existe um Troller igual ao outro. O comprador define a cor, num universo ilimitado de combinações. Define também os acessórios e a cara do jipe, e o carro acaba sendo único</li> <li>•Para o cliente do Troller T4, o preço consideravelmente mais baixo que veículos similares é certamente uma vantagem</li> <li>•No tocante à relação com o consumidor, a Troller tinha uma configuração, completamente diferente daquela que outras montadoras tinham com seus clientes. Criaram-se as concessionárias Troller a partir de um conceito diferente: como uma extensão da montadora, “um núcleo de uma comunidade”</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa

**Quadro 3: elementos da construção da marca**

Programas de construção de marca	
Bens	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fazer um carro no Brasil, para condições especificamente brasileiras</li> <li>•Um carro quase 100% brasileiro, símbolo de orgulho nacional</li> <li>•Resgata o sentimento do jipe como um “companheiro”</li> <li>•o veículo pode ser customizado em termos de cores e acessórios</li> <li>•numa pesquisa qualitativa realizada junto a proprietários do veículo, uma das sensações mais expressas era a de se sentirem “poderosos” dirigindo-o</li> </ul>
Atividades e interesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>•As revendas se transformam num amplo espaço de convívio social entre clientes e admiradores do veículo</li> <li>•A cultura dos “jipeiros” e a organização de eventos esportivos e trilhas;</li> <li>•O contato com a natureza</li> </ul>
Valores e crenças	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A montadora transcende a condição de empresa e passa a ser participante ativa da sociedade. Os eventos esportivos organizados arrecadam mantimentos como taxa de participação e doam a instituições de ação social locais</li> <li>•A idéia é que a marca Troller tenha uma integração cada vez maior com a comunidade</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa

Como idéia impulsionadora, a marca Troller idealizou um canal de distribuição diferenciado visando principalmente à criação de uma comunidade específica que compartilhasse idéias e interesses em comum como forma de atrair visibilidade para si. Da mesma forma, a criação de eventos como a Copa Troller, em 2003, ampliou a possibilidade de se atingir esse objetivo: possibilitava além de um espaço de integração entre clientes e empresa, a possibilidade de ingresso num estilo de vida aventureiro e explorador. Esses dois exemplos de idéias impulsionadoras promoveram uma relação profunda por meio de benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão.

## 5. Considerações finais

A literatura de marketing em *branding* tem mostrado que as marcas podem ser produtos simbólicos bastante poderosos, tendo considerável impacto social e promovendo considerável lealdade (KAY, 2006). As marcas visualizadas em termos de comunidades centradas no cliente são um grande exemplo desse impacto. Marcas que são caracterizadas por uma ampla visibilidade e associações positivas podem afetar contextos sociais. Por essa lógica, marcas podem adquirir poder ou força desenvolvendo associações múltiplas ou comunidades (*idem*).

A estratégia de construção de relacionamento de marca da Troller se deu em grande parte através da construção de comunidades em torno dos canais de revenda. A partir desses canais, os clientes tinham um canal aberto com a montadora. O porte da TVE permitia ações diretas como essas e, assim, a administração visualizava com maior rapidez e eficácia as necessidades e percepções dos clientes quanto aos veículos (PINCOT, 2003). Esse canal de comunicação com os clientes permitiu a TVE identificar e reagir melhor às ações de *branding*, aumentando assim, a efetividade das estratégias da empresa.

O espaço de integração social entre clientes e potenciais clientes a partir das revendas, assim como eventos organizados pela montadora (eventos como a Copa

Troller, um rali de regularidade, está voltado para aqueles proprietários do veículo que só o utilizam como meio de transporte urbano. Trata-se de uma maneira de testar e experimentar o desempenho do veículo em competições *off-road*.), permitiu ações de propaganda sem elevados custos orçamentários (estratégia de divulgação). Essas iniciativas traziam visibilidade ao “estilo de vida” dessa comunidade. Tornavam os clientes co-criadores e co-produtores da marca (KAY, 2006) e promoviam-na em meio a obstáculos de ordem financeira, pois a montadora dependia quase totalmente de subsídios governamentais para a alavancagem e amortização de seus investimentos.

A participação em eventos esportivos, competições de rali, nacionais e internacionais, e o seu sucesso nessas competições se mostraram como estratégias centrais, isto é, os valores da marca direcionados para seus usuários: um veículo confiável, resistente, robusto e, ao mesmo tempo, moderno e sofisticado. Além disso, a TVE fornece toda uma infra-estrutura de apoio para os clientes que queiram fazer parte de sua comunidade. Em seu site, há informações quanto à oferta de um seguro especial para seus clientes, assistência 24h, assim como um serviço 0800 de atendimento. Infere-se, a partir dessas observações, uma forte relação em entre as estratégias e ações gerenciais de *branding*.

A partir dos dados obtidos, verifica-se que ações criativas de *branding* foram fundamentais para a sustentabilidade econômica da TVE em seus primeiros anos, além de principal condutor de sua proposta para seu público. A proposta estratégica da marca oferecida a um público segmentado teve um resultados efetivos e demonstra uma convergência de esforços gerenciais em torno das ações de *branding*. Talvez a principal conclusão que se pode extrair desse estudo seja a importância da criatividade e do direcionamento das ações de *branding* para empresas de pequeno ou médio porte em situações de racionamento orçamentário.

## 6. Sugestões para Futuros Trabalhos

Estudos comparativos em *branding* entre empresas brasileiras e estrangeiras podem revelar diferenças e semelhanças no processo de relacionamento entre consumidores e uma marca em diferentes contextos culturais. Uma abordagem comparada e baseada em nichos poderia isolar e identificar aspectos culturais relevantes.

No âmbito da administração financeira ou orçamentária, poder-se-ia investigar as conseqüências de ações de *branding* para a empresa, especificamente o processo de formulação e execução de estratégias de marca em pequenas e médias empresas que estejam em situações de racionamento de capital. Seria razoável conjecturar que em períodos onde há o racionamento de recursos, as estratégias de marca tendem a resultar em ações criativas e eficazes que não exijam desembolsos significativos.

## 7. Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como Construir Marcas Líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- COLITT, R. Ford goes local to resurrect its fortunes in Brazil: after years of poor performance, carmaker pins its hopes on a Brazilian ‘corporate doctor’. **Financial Times**. London (UK): Nov 3, 2000.
- DOYLE, P. Brand Equity and the Marketing Professional. **Market Leader**; n. 1, Spring 1998.

- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo *in* SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- IND, N. **Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity Are Changing the World of Brands.** Kogan Page Publishers, 2003.
- KAPFERER, J. N. **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term,** 3rd ed. London, 2004.
- KAY, M. J. Strong Brands and Corporate Brands. **European Journal of Marketing;** v. 40, n. 7/8, 2006.
- KELLER, K. L. **Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity.** 2d ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 2003.
- KNOX, S. Positioning and Branding your Organisation. **The Journal of Product and Brand Management;** v. 13, n. 2/3; 2004.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: an expanded source book.** 2<sup>nd</sup> ed. SAGE Publications, 1994.
- MITCHELL, A. Out of Shadows. **Journal of Marketing Management;** v. 15, n. 1-3, 1999.
- NASSER, R. **Ford Compra a Troller.** [2007] Disponível em: <<http://www.motorcar.com.br/Materias/Colunistas/2007/jan/nasser1/nota2.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2008.
- PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods.** 2<sup>nd</sup> ed. SAGE Publications, 1990.
- PINCOT, G. Data and the Brand Planning Process. **Journal of Database Marketing;** v. 10, n. 4, 2003.
- STAKE, R. E. Case studies. *In* DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** SAGE Publications, 1994.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing;** v. 68, n. 1, January, 2004.
- WALLSTRÖM, A.; KARLSSON, T.; SALEHI-SANGARI, E. Building a Corporate Brand: the internal brand building process in Swedish service firms. **Brand Management;** v. 16; n 1-2; August-October 2008.