



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# ADAPTAÇÃO DO COMPOSTO DE MARKETING EM PRODUTOS GLOBAIS: CAMINHÃO ACTROS, ALEMANHA-BRASIL

**Euclides Ghedin Coelho**  
**euclides.g.coelho@uol.com.br**  
UMESP

**Kleber Markus**  
**kmarkus@uol.com.br**  
UMESP

**Resumo:** Analisa o comportamento de uma empresa global do segmento automotivo na transferência de um de seus produtos para outro país. O objetivo é verificar a relação entre a teoria dos 4 pês do marketing e a tendência de as empresas não modificarem o composto de marketing, respondendo à seguinte questão: uma empresa global consegue transferir o seu produto global de um país a outro sem alterações nos 4 pês do marketing? O tema é abordado a partir de uma revisão teórica e pesquisa de campo de um caso real, o caminhão Actros. A pesquisa foi de natureza qualitativa com entrevistas em profundidade por meio de amostra não probabilística por cota, com funcionários de uma montadora de caminhões. Os resultados mostraram que mesmo com a determinação de transferência direta do Actros para o Brasil, isto ocorreu apenas no início do projeto, havendo a necessidade da adaptação do composto de marketing, durante cinco anos.

**Palavras Chave:** Marketing - Actros - Automobilística - Montadora - Caminhão

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura referente ao marketing de produtos globais quando introduzidos em novos mercados indica muitas vezes a necessidade de adaptação destes produtos ao mercado-alvo, mas, no dia a dia, verifica-se que as empresas, inclusive as globais, procuram comercializar seus produtos em todas as partes do mundo sem qualquer alteração, objetivando desta forma maximizar seus resultados financeiros.

O presente estudo pretende discutir aspectos da globalização referentes à aplicação de produtos globais europeus em países latino-americanos no que tange ao composto de marketing.

O trabalho procurou apresentar quais as dificuldades em transferir, de um país a outro, um produto sem alterações nos 4 pês do marketing. Para responder a esta questão, transitou-se pelas seguintes etapas: revisão de literatura, pesquisa de um caso real na região do ABC paulista, coleta de informações por meio de entrevistas semiestruturadas na empresa Mercedes-Benz e análise do material coletado sobre o lançamento do caminhão alemão Actros no Brasil.

## 2 PRESSUPOSTOS GLOBAIS

Ao decidir atuar fora de seu país, a empresa deve decidir até que ponto vai adaptar o composto de marketing (produto, comunicação, distribuição e preço) às condições locais, em função das limitações culturais, sociais, políticas, tecnológicas, ambientais e legais que terão que enfrentar em outro país (KOTLER & KELLER, 2006).

Em *O Choque de Civilizações*, Naipaul (apud HUNTINGTON, 1996) descreve o termo civilização universal como a conjunção cultural da humanidade através da aceitação de valores, crenças, orientações, práticas e instituições comuns por povos de todo o mundo. Segundo Václav Havel (apud HUNTINGTON, 1996, p. 66), “nós agora vivemos numa única civilização global”, isto porque as inovações de uma civilização são regularmente adotadas por outras civilizações, entretanto, mesmo que adotando ou aceitando conceitos de outras civilizações, cada cultura, cada povo, guarda suas tradições, crenças e valores. Não há dúvidas de que a globalização tenta promover a universalização, mas não pode-se afirmar que há uma homogeneização de crenças e atitudes, pois cada local, do Ocidente ao Oriente, trata crenças e atitudes de uma maneira diferente. “Os não ocidentais veem como ocidental o que o Ocidente vê como universal” (HUNTINGTON, 1996).

Conforme mencionado, sob a égide da globalização, as empresas procuram negociar seus produtos em todas as partes do globo, para diversos tipos de pessoas, em busca de escala de produção, redução de custos e maior lucro. Porém, para Maffesoli (2010), as tribos pós-modernas estão aqui e é preciso “dar um jeito”, acostumar-se com seus modos de se apresentar, em suma, com a nova cultura de que são discípulos atentos e dinâmicos. Portanto, mesmo os produtos ditos globais têm que satisfazer a idiossincrasia de cada tribo, apresentando aspectos mínimos de homogeneidade específica para cada região. “Pós-modernidade: sinergia entre o arcaico e o desenvolvimento tecnológico” (MAFFESOLI, 2010, p. 40).



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O estudo de Yanaze (2011) mostra que a globalização dos mercados produz uma série de modificações no composto mercadológico. Atualmente, os preços são definidos de fora para dentro da empresa, obrigando as empresas a perseguirem o menor custo em seus produtos; o sistema logístico dos canais de distribuição podem ser facilitadores ou limitadores na distribuição do produto em mercados distantes; os produtos devem atender todas as necessidades dos clientes; e a comunicação integrada, composta da comunicação mercadológica, da comunicação institucional e da comunicação administrativa das organizações deve divulgar, desde o interior da empresa até o mercado mais distante, os atributos tangíveis e intangíveis do produto. O gerenciamento deste composto mercadológico é que vai definir as estratégias para atacar ou defender os mercados no século XXI. Estas prerrogativas da globalização indicam a necessidade de identificar condições mínimas de homogeneidade de consumo de produtos, para a viabilização técnica e econômica destes. Desta forma, desenvolve-se produtos iguais, padronizados e, ao mesmo tempo, personalizados. Pode-se dizer, segundo Kotler (2009, apud MARKUS, 2012, p. 18), que seria a ideia de “one to one em massa” ou da “customização em massa”. Neste sentido, pensa-se, por exemplo, na distribuição de um produto em grande escala dentro do filão cultural e não mais regional.

Para vencer os desafios de atender com sucesso a demanda de bens e serviços, a empresa pode utilizar o modelo dos 3 *puts* aplicado aos 4 *pês* do marketing, sendo eles: *inputs* – que compreendem todos os elementos que são incorporados à organização para viabilizar suas operações, ex.: recursos financeiros, humanos e materiais. Os *throughputs* – que indicam a maneira como os *inputs* são trabalhados e transformados dentro da organização, ex.: processos, sistemas e políticas da organização. E por fim os *outputs* – que são os resultados da interação dos *inputs* e *throughputs*, ex.: produto, preço, distribuição e comunicação. Para o efetivo resultado do modelo dos 3 *puts*, é recomendado que a empresa aplique os conceitos de marketing em todas as suas áreas internas e não apenas na área de marketing (YANAZE, 2011).

A cada dia, as empresas buscam diferenciais que agregam valor aos seus produtos, pois, mesmo com os investimentos em tecnologia que estão fazendo, seus produtos estão cada vez mais parecidos, correndo o risco de se transformarem em *commodities*. As empresas estão buscando desenvolver produtos e processos ecológicos, comunicando que são empresas *ecosóficas*, o que significa dizer que têm efetivas políticas organizacionais de preservação do meio ambiente (MAFFESOLI, 2010). Dentro desta mesma linha de raciocínio, segundo Yanaze (2011), empresa cidadã é aquela que cumpre com suas obrigações sociais, e empresa de responsabilidade social é aquela que vai além das obrigações no balanço entre o que utiliza e devolve à natureza.

Mas, em uma análise mais detalhada, verifica-se que a maioria das empresas que se intitula como empresa *ecosófica*, cidadã ou de responsabilidade social, somente faz a comunicação deste título ao mercado e não a ação de preservação do meio ambiente necessária (MARKUS, 2012).

Com relação aos consumidores, como acontece com os produtos, vê-se que estão cada vez mais parecidos, mas mantêm suas idiossincrasias, ou seja, estes compradores globais são únicos, apesar de serem de países e regiões diferentes do mundo e terem processos para tomar decisões similares, eles fazem compras diferentes, já que suas decisões são influenciadas por fatores econômicos, sociais, ambientais, competitivos e pessoais próprios.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Na perspectiva dos produtos, as empresas os promovem, podendo ser, simultaneamente, inovações em alguns mercados e maduros ou em declínio em outros (KEEGAN, 2005). Este movimento é visto em vários tipos de produtos que são trazidos da Europa ou dos Estados Unidos para o Brasil.

O processo que os compradores passam desde o momento em que têm o primeiro contato com o produto até sua compra foi definido por Rogers (apud KEEGAN, 2005, p.123) como “teoria da difusão”, que é composta das seguintes fases: conscientização, interesse, avaliação, experimentação e adoção, sendo que quando o consumidor adota um produto, ele demonstra sua fidelidade à marca. A adoção é um fenômeno social caracterizado por uma distribuição normal, e esta curva é denominada de curva de Rogers, sendo composta de cinco categorias: inovadores, adotantes imediatos, maioria imediata, maioria posterior e retardatários, com o intuito de representar o perfil de cada consumidor no momento da compra (KEEGAN, 2005), ou seja, adotando o conceito de Maffesoli (2010), seriam as cinco “tribos” que compram o mesmo produto em épocas, preços, necessidades e motivações diferentes, em um mesmo mercado.

Em relação ao ambiente de mercado, muitas empresas perdem grandes oportunidades, pois não percebem as mudanças macroambientais, ou seja, parte dos profissionais de marketing não está acompanhando as tendências e, principalmente, as megatendências (importantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que impactam por muito tempo o mercado). Em um cenário global em rápida alteração, as seis principais forças ambientais: demográfica, econômica, natural, tecnológica, político-legal e sociocultural devem ser monitoradas por estes profissionais, com o objetivo de posicionarem corretamente seus produtos (KOTLER & KELLER, 2006).

Mas não basta apenas monitorar as tendências, a organização necessita ter uma estratégia que combine movimentos de ataque e defesa, em relação à concorrência, objetivando manter uma posição forte no mercado-alvo. A organização pode implementar cinco estratégias básicas: estratégia de construção (ou crescimento); estratégia de sustentação (ou manutenção); estratégia de nichos; estratégia de colheita; estratégia de eliminação (ou desinvestimento) (PIERCY, 2001). Mencionaremos apenas as estratégias de sustentação e colheita que serão aplicadas na ilustração.

A estratégia de sustentação visa à manutenção do mercado, sendo adequada para um ou grupo de produtos geradores de caixa para a organização, em que o caixa é necessário para o investimento em um novo produto. Já a estratégia de colheita objetiva obter o máximo de retorno do produto, por conseguinte é utilizada quando o produto se torna obsoleto (PIERCY, 2001).

Na introdução de um novo produto no mercado, as empresas buscam o melhor posicionamento de marca, pois o posicionamento mercadológico é praticamente o mesmo para todos os concorrentes presentes no mercado em que o produto está sendo inserido. O posicionamento de marca é mais fácil de se alterar, e o produto muitas vezes já nasce com as características a serem trabalhadas. Já o posicionamento mercadológico é mais difícil de ser alterado e refere-se ao preço relativo, que pode ser *premium*, médio ou econômico; à qualidade, que pode ser requerida, excedente ou intermediária; e à segmentação do produto em relação ao público-alvo, que pode ser geográfica, psicográfica ou demográfica (YANAZE, 2011).

Uma das formas de avaliar a posição de cada produto em relação ao seu mercado é a matriz de crescimento e participação (MCP), em que coloca-se no eixo vertical a taxa de crescimento de um produto e no eixo horizontal a participação dos produtos no mercado. As médias de crescimento e participação dos produtos definem quatro quadrantes, sendo eles produtos: criança prodígio (alto crescimento/baixa participação), estrela (alto crescimento/alta participação), vaquinha leiteira (baixo crescimento/alta participação) e abacaxi (baixo crescimento/baixa participação) (YANAZE, 2011).

### 3 PESQUISA APLICADA

Com a mudança do ambiente mercadológico do produto, de um país desenvolvido para um país emergente, espera-se encontrar, ou não, diferenças na aplicação do composto de marketing, por parte da empresa, na introdução do caminhão Actros. Portanto, ouvir a empresa era fundamental para obter-se dados confiáveis, além da correta interpretação destes.

Nesta linha, foi realizada uma pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade por meio de amostra não probabilística, por cota. A entrevista semiestruturada como instrumento para coleta de dados, com executivos e técnicos da empresa, foi escolhida, por proporcionar um contato mais amplo e esclarecedor entre o pesquisador e os membros da empresa.

A amostra foi selecionada com o intuito de obter dados e informações de diferentes áreas da empresa, como: Planejamento Estratégico, Marketing, Produção e Vendas. Conforme este critério, seria possível traçar um cenário global com a visão da empresa sobre a questão-chave deste estudo.

Foram realizadas entrevistas de cerca de duas horas com um Executivo de Produção (EP), um Executivo de Vendas (EV), um Executivo de Projetos Estratégicos (EPE) e um Executivo de Marketing (EM), totalizando oito horas. Os principais itens abordados foram:

- histórico da Mercedes-Benz e dos caminhões extrapesados no Brasil;
- o porquê da nacionalização do Actros, como foi feita e investimentos necessários;
- como foram trabalhados os 4 pés do marketing no caso Actros;
- como foram as negociações com os *stakeholders*.

As entrevistas foram semiestruturadas, e as respostas foram anotadas. Também foi recebido um material complementar com dados da empresa e do projeto Actros que foram utilizados na elaboração deste estudo.

### 4 O NASCIMENTO DA MARCA MERCEDES-BENZ

Com base nas informações recebidas dos executivos da montadora e retiradas do site da Mercedes-Benz, entendemos que a história automobilística se confunde com a história da Mercedes-Benz, iniciada há mais de um século na Alemanha, estando estritamente ligada ao nascimento da própria motorização veicular que transformou o mundo em meados de 1890.

Em 1886, os alemães Gottlieb Daimler (1834-1900) e Karl Benz (1844-1929), mesmo sem se conhecerem, chegavam a resultados idênticos nas pesquisas sobre motores rápidos a gasolina para propulsão de veículos, ou seja, o primeiro automóvel. O pioneirismo destes homens fez com que colecionassem outras conquistas como a construção do primeiro ônibus, do primeiro caminhão com motor a gasolina e do primeiro caminhão a diesel do mundo.

Em 1926, a Benz & Cia (1885) e a Daimler-Motoren-Gesellschaft (1890) se fundiram dando origem à Daimler-Benz AG. Em 1998, a Daimler-Benz e a Chrysler fundem operações, atividades que duram até 2006 quando ocorre a venda da Chrysler, e a empresa passou a se chamar Daimler AG.

Cliente da Daimler desde 1897, o comerciante alemão Emil Jellinek era também um apaixonado por corridas. Tanto que, em 1900, solicitou à Daimler que construísse um automóvel rápido, leve e seguro. O cliente fazia apenas uma exigência: o novo carro deveria levar o nome de sua filha Mercedes, que tinha 11 anos. Na semana de corridas de Nice, em março de 1901, aquele carro praticamente foi imbatível, propiciando a Jellinek e ao nome “Mercedes” uma publicidade excepcional.

Em 1902, a Daimler registrou a marca “Mercedes”. E só 24 anos mais tarde, em 1926, com a fusão das empresas fundadas por Gottlieb Daimler e Karl Benz, é que a marca passou a se chamar “Mercedes-Benz”.

O mundialmente famoso símbolo da Mercedes-Benz que representa a triplicidade das atividades da Daimler, fabricante de motores para uso em terra, mar e ar, com a estrela de três pontas foi adotado como logotipo em 1909, após a morte de Gottlieb Daimler. Ao longo dos anos, o símbolo passou por várias alterações. Em 1923 foi acrescentado o círculo e, três anos depois, com a fusão das empresas Daimler e Benz, foi incluída a coroa de louros do logotipo da Benz. A forma definitiva foi adotada em 1933 e desde então se mantém inalterada.

Os veículos Mercedes-Benz, desde o início, estabeleceram padrões em tecnologia e em qualidade, tornando-se a primeira marca no mundo a garantir a vida útil de seus veículos. Lançadora de tendências tecnológicas, hoje ela oferece onze séries de automóveis, compreendendo 109 versões de modelos, que englobam praticamente todos os segmentos, com vendas anuais de cerca de um milhão de automóveis da marca.

O prestígio da marca reflete também em seus veículos comerciais. A Daimler AG é hoje o maior fabricante mundial de veículos comerciais. O *portfólio* de marcas inclui Mercedes-Benz, Freightliner, Sterling, Thomas Built Buses, Setra, Western Star, Orion, American LaFrance.

#### 4.1 A MARCA MERCEDES-BENZ NO BRASIL

Pioneira na produção de caminhões, a Mercedes-Benz teve a sua primeira fábrica instalada no Brasil em 1956, na cidade de São Bernardo do Campo.

Do antigo Torpedo, primeiro caminhão produzido no país, passando pelos famosos 1111 e 1113 e chegando até as atuais linhas de caminhões Accelo, Atego, Axor e Actros, todos os veículos Mercedes-Benz são amplamente conhecidos por sua alta qualidade e constante evolução, sendo considerada uma marca *premium*.

A unidade de São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, abriga a fabricação de caminhões, chassis e plataformas para ônibus, motores, câmbios e eixos que são comercializados no Brasil e exportados para diversos países, além de reunir todas as áreas de

administração da empresa, tornando-se a maior fábrica do grupo Daimler do mundo em termos de concentração de atividades em uma única planta. Na unidade de Campinas está localizada a central de distribuição e logística de peças, o centro de treinamento para concessionários e frotistas e a estrutura da central de atendimento ao cliente.

Inaugurada em abril de 1999, em Juiz de Fora, Minas Gerais, a primeira fábrica de automóveis da Mercedes-Benz fora da Alemanha teve suas atividades redirecionadas em 2011 para a produção de caminhões, sendo que, atualmente, produz as linhas de caminhões Accelo e Actros. Em meados de 2013, a Mercedes-Benz do Brasil divulgou sua decisão de retomar a fabricação de automóveis no Brasil e atualmente está na fase de construção de uma nova planta na cidade de Iracemápolis no estado de São Paulo.

A preocupação com relação ao meio ambiente em suas plantas é um grande diferencial, segundo o EPE, pois a Mercedes-Benz cultiva várias práticas internas em relação à preservação do meio ambiente através do programa Sistema de Gestão Ambiental (SGA), e estende estas práticas aos fornecedores e concessionários com o Prêmio Mercedes-Benz de Responsabilidade Ambiental, sendo que estas ações fazem parte do Relatório de Sustentabilidade, publicado no site da empresa. Com base nestas informações e na teoria de Maffesoli (2010), pode-se considerar a Mercedes-Benz como uma empresa ecosófica e de responsabilidade social.

#### 4.2 ACTROS. UM CAMINHÃO GLOBAL

Conforme o EV, devido à dimensão continental do Brasil, o modal rodoviário é o mais utilizado e o mais importante para o transporte de carga no país. Este modal está dividido nos seguintes segmentos: caminhões leves, médios, semipesados e extrapesados. Neste estudo, vamos focalizar o segmento de caminhões extrapesados, que respondeu pela venda de 42% dos caminhões no mercado brasileiro em 2013, vide figura 1, e dentro do segmento de caminhões extrapesados será feito um recorte e analisada a introdução do caminhão Actros da Mercedes-Benz.

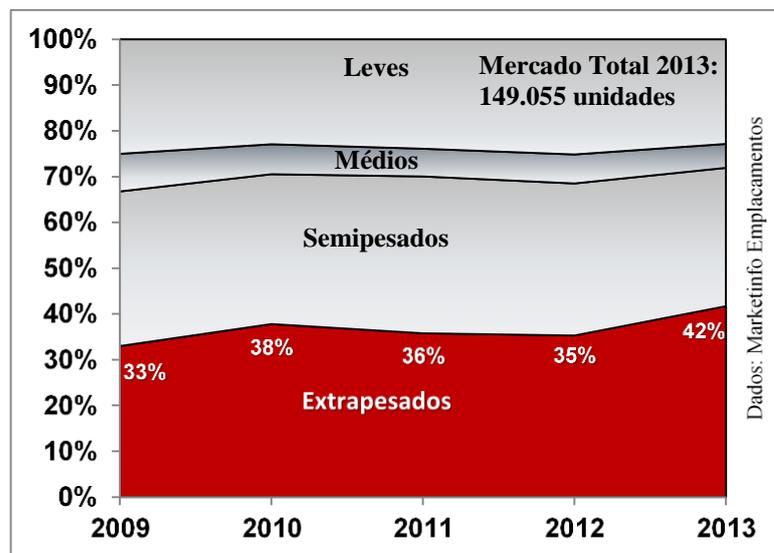


Figura 1 - Segmento de caminhões extrapesados somou 42% do mercado total de caminhões em 2013

Fonte: Mercedes-Benz, dados: Marketinfo Emplacamentos



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Um dos produtos da Mercedes-Benz que representa a marca no segmento de extrapesados no Brasil é o caminhão Axor e, mesmo em um segmento em crescimento, verificou-se que a linha Axor não estava atendendo adequadamente às necessidades dos clientes como no passado, devido à perda de *market share* para seus principais concorrentes: Scania e Volvo.

Essas informações nos indicam que o produto Axor na matriz MCP estava deixando a fase de vaquinha leiteira para a fase produto abacaxi, segundo os conceitos de Yanaze (2011).

Ainda segundo o EV, como a Mercedes-Benz é uma empresa global, produzia e comercializava o caminhão Actros para o segmento extrapesado na Alemanha, e como o Actros tem um grande conteúdo inovador em tecnologia, acreditava-se que com uma possível introdução do Actros no mercado brasileiro haveria um aumento dos compradores deste novo produto.

Em nossa análise, seriam os compradores adotantes, conforme a curva de Rogers (apud KEEGAN, 2005). “As categorias de adotantes são classificações de indivíduos, dentro de um mercado, com base em sua tendência a inovação.” (KEEGAN, 2005, p.123).

Com base nas dificuldades da linha Axor no Brasil, no fato de o segmento de extrapesados estar em franco desenvolvimento, e como o Actros era um veículo global, definiu-se pela importação do Actros. Como este produto não era conhecido, houve a necessidade de criar equipes de trabalho para, em conjunto com a equipe de Wörth na Alemanha, transferirem este produto de sucesso alemão para o Brasil, da mesma forma produtiva que era feito na Alemanha, ou seja, um produto global único.

Segundo Markus (in YANAZE, 2011, p. 597), “[...] embora haja diferentes possibilidades para adaptação de produtos, as empresas que atuam no mercado competitivo buscam mais por padronização do que por adaptação de produto”.

Como vamos verificar ao longo do estudo, isso não foi possível e houve a necessidade de adaptar o veículo global Actros às especificidades do Brasil e dos mercados em que seria comercializado na América Latina. Dessa maneira, segundo Maffesoli (2010), mesmo os produtos ditos globais têm que satisfazer a idiosincrasia de cada tribo.

A justificativa da necessidade de um novo desenvolvimento para alguns componentes e adaptação de outros, bem como de processos de produção, segundo o EM, deveu-se ao fato de que no Brasil e em outros países, em que o Actros seria vendido, as normas de exigências ambientais eram menos severas que as da Europa. Se simplesmente transferissem o produto e a produção como eram feitos na Alemanha, o custo seria muito alto e não competitivo em relação à concorrência local, ou seja, corroborando as definições de Yanaze (2011), em que ele diz que a globalização produz modificações no composto mercadológico.

Portanto, segundo o EM e o EP, visando a retomar, pelo menos em parte, o mercado de caminhões extrapesados, foi tomada a decisão da importação do caminhão Actros alemão e início das atividades de adaptação deste ao mercado brasileiro.

## 5 MARKETING SISTÊMICO: OS 4 PÊS DO ACTROS

Segundo o EP, como tratava-se de um projeto global, envolvendo Alemanha e Brasil, foi necessária a criação de uma estrutura de projeto no Brasil para fazer as adaptações necessárias ao produto e levantar os *inputs*, *throughputs* e *outputs*.

A equipe de trabalho foi criada na fábrica de São Bernardo do Campo com técnicos, engenheiros e especialistas de diversas áreas da empresa, sob a coordenação do diretor de produção. A este projeto foi dado o nome de “Nacionalização Actros”. Este grupo trabalhou vários meses em busca de todos os *outputs* que deveria conter este novo produto, bem como os “*outputs* do projeto”, tais como:

- lista de peças que deveriam, por força de legislação, ser brasileiras, exemplo: rodas e pneus com selo do INMETRO;
- lista de peças de maior custo e/ou alto grau tecnológico;
- definição dos agregados (câmbio e eixos) nacionais a ser utilizados.

A equipe Nacionalização Actros trabalharia simultaneamente com a equipe da Alemanha, através de reuniões semanais por videoconferência e *workshops* presenciais semestrais em cada um dos países, em um sistema de rodízio.

Definidas as equipes, o que fazer e a forma de trabalho, passou-se a discutir o composto de marketing para o Brasil.

### 5.1 PRODUTO

Para atender o mercado europeu e mundial, segundo o EM, a Mercedes-Benz na Alemanha dispõe em seu portfólio de dezenas de modelos de Actros, sendo cada um com aproximadamente 7.000 peças. Este fato possibilitou que a área de Marketing, com base nas pesquisas de mercado, *focus groups* e outras ferramentas, definisse os dois modelos que deveriam ser inicialmente importados e comercializados no Brasil. Os veículos definidos foram o Actros 2546 6x2 e o Actros 2646 6x4.

O *input* mais importante a ser considerado pela equipe de Nacionalização Actros foi o atendimento à norma de financiamento do BNDES, que obriga os produtos financiados por este banco a ter 60% de seus componentes fabricados no Brasil.

O apoio a investimentos destinados à implantação, expansão ou modernização de linhas de produção para montagem de veículos automotores ficará restrito a operações que envolvam veículos cujo índice de nacionalização mínimo seja equivalente a 60%, em valor e peso, calculado conforme critérios e instruções para cálculo de índice de nacionalização. (Site BNDES, acessado em 30/10/2014)

Com base nesta premissa, definiu-se que os seguintes itens seriam fabricados no Brasil: rodas e pneus, quadro do chassi, sistema de escapamento com filtros para Euro V, tanque de combustível, cabina (componentes seriam importados da Alemanha e a montagem e a pintura seriam feitas no Brasil), câmbio, eixo dianteiro, motor (atualmente é importado, porém, em 2015 será utilizado o motor nacional já existente) e chicotes elétricos modulares

customizados, que serão fabricados no Brasil, mas o desenvolvimento continuará na cidade de Plzen na República Tcheca, pois este fornecedor, a Yazaki, tem fornecimento exclusivo e mundial para a Mercedes-Benz. Para desenvolver estes itens, foram criados diversos subprojetos e subgrupos.

Como o projeto de nacionalização do Actros levaria de quatro a cinco anos, em função das diversas peças necessitarem de tempos de desenvolvimento e de testes diferentes, decidiu-se fazer esta nacionalização por fases, visando a uma rápida introdução do Actros no mercado, para a reconquista dos clientes que a marca havia perdido com as deficiências do veículo Axor, bem como à conquista de clientes insatisfeitos com os produtos da concorrência. Para isso, foi criado um cronograma com as diversas fases de implantação da Nacionalização do Actros, sendo também definido como indicador para avaliar o andamento do projeto.

Tabela 1 - Fases do projeto x conteúdo nacional

Fases Mês/Ano	% FINAME	Conteúdo Nacional	Status
<b>2011</b>	0%	4%	Caminhão importado
<b>Dez/2012</b>	50%	30%	Meta atingida
<b>Jul/2013</b>	60%	36%	Meta atingida
<b>Fev/2014</b>	80%	48%	Meta atingida
<b>Jan/2015</b>	100%	60%	Em andamento

Fonte: Mercedes-Benz

A tabela 1 indica as fases do projeto Nacionalização Actros, respectivas porcentagens do Finame e conteúdo de peças nacionais que o produto obrigatoriamente deve ter em cada fase. Inicialmente, durante o ano de 2011 e parte de 2012, o veículo foi importado e com apenas 4% de conteúdo local, devido à imposição legal de alguns itens para a comercialização. Atualmente, mais de 50% das peças do caminhão Actros foram nacionalizadas, o que possibilita ao comprador deste produto obter 80% do montante possível de ser financiado pelo programa FINAME do BNDES.

Com base no exposto anteriormente, entendemos que a empresa procurou adaptar seu produto global, o caminhão Actros, às necessidades dos compradores, às obrigações legais e aos interesses dos acionistas.

## 5.2 PRECIFICAÇÃO

Para o EV, o segmento de caminhões extrapesados, que o Actros se insere, é um segmento *premium*, seja em tecnologia, seja em relação ao preço dos produtos, fazendo com que os clientes procurem formas de financiamento de menor custo. Dentre as opções do mercado, o financiamento por meio do BNDES é o mais procurado, pois tem a menor taxa de juros e é o mais utilizado pelos compradores deste tipo de produto. Porém, como já citado,

para ser elegível a este tipo de financiamento, o caminhão tem obrigatoriamente que ter 60% de seus componentes em peso e valor de componentes fabricados no Brasil, sendo este um dos *inputs* mais importantes a ser considerado pela equipe Nacionalização Actros.

Para atender a este requisito de mercado, a empresa procurou o BNDES e apresentou uma proposta de introdução do Actros no mercado brasileiro, conforme a tabela 1. A estratégia era composta não só do plano de nacionalização, mas também da introdução imediata do Actros com crescentes níveis de conteúdo nacional, com a intenção de criar uma estratégia de defesa de sua participação, que estava em declínio neste segmento, mesmo com o sacrifício de sua margem de contribuição. As negociações foram intensas, pois o BNDES normalmente autoriza apenas os produtos a serem financiados pelo FINAME quando estes já têm 60% de conteúdo local, porém, a empresa conseguiu demonstrar que sua grande variedade de caminhões, composta de 36 modelos, detinha um conteúdo nacional de peças médio de aproximadamente 90%, além do claro programa de investimento da ordem de 200 milhões de reais em desenvolvimento de componentes nacionais para a fabricação da linha Actros. Como resultado, a empresa teve sucesso e conseguiu o acordo com o BNDES para o financiamento dos caminhões Actros.

Como segundo passo, a área de Marketing fez várias pesquisas quantitativas e qualitativas com clientes de todo o Brasil, para definir a faixa de preço dos modelos e principais opcionais que deveriam ser desenvolvidos e nacionalizados.

Com as informações de preços, pode-se verificar o quão longe da margem de contribuição ideal estava o produto Actros. Isto provocou uma série de reuniões em busca da viabilidade econômica possível, para minimizar o prejuízo com a introdução antecipada do Actros.

As primeiras reuniões foram com o Banco Mercedes-Benz, em busca de taxas de financiamento atrativas que complementassem a parcela do valor do produto que não seria financiada pelo BNDES. Neste momento, banco e montadora foram obrigados a captar dinheiro no exterior para viabilizar, pelo menos em parte, a operação.

Um outro *stakeholder*, com quem houve forte negociação, foi a rede de concessionários Mercedes-Benz pois, apesar de receberem um produto novo a ser comercializado, sua margem não seria a mesma de outros produtos similares, mas, por outro lado, mesmo sendo uma margem pequena, seria uma margem adicional ao negócio como um todo, pois um produto novo movimenta todos os departamentos de um concessionário, tais como oficina, vendas de peças e pneus.

Dentro da mesma linha de raciocínio, entende-se que a empresa procurou posicionar o preço do Actros dentro da teoria do composto de marketing, negociando com todos os interlocutores, mesmo com prejuízo durante um determinado período.

### 5.3 DISTRIBUIÇÃO

Ainda conforme o EV, os produtos Mercedes-Benz são distribuídos exclusivamente pela rede de concessionários autorizada, por força de lei (Lei Renato Ferrari 6729/79), que contava com 192 concessionários e pontos de atendimento em todo o Brasil, considerada a maior rede de distribuição de veículos comerciais do Brasil, e está presente em todos os estados brasileiros.

Além da venda de veículos comerciais, os concessionários fazem a venda de peças genuínas e serviços da marca, e também de peças e serviços de terceiros que agregam valor ao produto, como os pneus, desde que haja o consentimento da montadora. Suas equipes de profissionais são periodicamente treinadas pela montadora no centro de pós-venda em Campinas, em uma das cinco gerências regionais nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Recife ou Brasília; ou em uma das dezenas de escolas SENAI conveniadas em todo o Brasil.

A estrutura da montadora possui também cinco gerências regionais que, além de realizar o treinamento da rede, disponibiliza consultores de vendas e pós-venda que juntamente com a fábrica dão o suporte aos concessionários, solucionando problemas de campo dos clientes finais.

Para auxiliar a rede, a montadora desenvolveu uma série de ferramentas que vão desde a comunicação regional de seus produtos, *layout* de suas instalações, remuneração por desempenho etc. Citaremos abaixo as ferramentas referentes à rede de concessionários relatadas pelo EV: **C-Sales** – programa de qualificação e certificação de vendedores. **Extranet** – site que os concessionários recebem informações diárias e *on-line* da montadora. **TeleRede** e **MBTV** – programas mensais de televisão em canal fechado que trazem notícias da marca, lançamentos, treinamentos, interação da diretoria da montadora com as equipes de venda ao vivo e também utilizados no alinhamento estratégico de curto prazo. **Revista Eu Faço Parte** – canal de comunicação voltado à divulgação das melhores práticas dos concessionários com distribuição mensal. **MULTICLUBE** – programa de relacionamento e incentivo à rede. **CSI** – *Customer Satisfaction Index* é o programa anual de avaliação da rede através da satisfação dos clientes quanto ao atendimento de vendas e pós-venda nos concessionários. **STARCLASS** – programa de certificação da Mercedes-Benz em que a montadora premia com bonificações, a cada ano, os melhores concessionários, como OURO, PRATA E BRONZE. Devido ao volume financeiro envolvido neste programa, existe uma grande disputa entre os concessionários nos vários indicadores quantitativos e qualitativos mensurados por uma auditoria específica.

Apesar de serem figuras jurídicas independentes, existe uma grande dependência da montadora com a rede e vice-versa, imposição esta feita pela legislação em vigor (Lei Ferrari). Este relacionamento próximo tem pontos positivos e negativos, na visão do EV, sendo alguns deles:

- Pontos positivos: equipe de profissionais exclusiva para a marca. Estreito relacionamento entre a montadora e os concessionários. Mais sinergia entre processos e comunicação. Ex-funcionários da montadora migram para a rede, propiciando transferência de *know-how*.
- Pontos negativos: tendo um único distribuidor, a montadora tem limitações em seu poder de negociação. Risco de acomodação por parte da rede. Grande dependência dos grupos comerciais que possuem vários concessionários.

Toda esta estrutura do canal de distribuição foi envolvida no projeto Nacionalização Actros, desde a preparação e treinamento das equipes de vendas e pós-venda, definição de cesta de peças mínima do Actros que o concessionário deveria ter em estoque, incentivos financeiros às equipes de vendas para a comercialização do Actros, em função de ser um produto de alto nível tecnológico, fato que exige um vendedor mais bem preparado e

dedicado; além das campanhas de comunicação em conjunto com a rede, que será vista no pé de comunicação.

#### 5.4 COMUNICAÇÃO

O EM nos informou que, com a decisão da importação dos caminhões Actros, durante a sua nacionalização, deu-se início ao desenvolvimento da campanha de comunicação, do lançamento do produto importado e das ações de marketing que seriam realizadas durante as fases de nacionalização do produto.

Como o caminhão Axor continuaria a ser comercializado, foi necessário refazer o posicionamento dos dois produtos no mesmo segmento. A estratégia definida foi: o Axor na fase de colheita seria o representante da Mercedes-Benz no subsegmento *standard*, com menor exigência tecnológica, e o Actros, nas fases de sustentação e crescimento, seria o representante no subsegmento *premium* dos extrapesados. Desta forma, foi possível definir uma comunicação clara e objetiva sobre os dois produtos.

Os objetivos do plano de comunicação do Actros eram: construir uma imagem de produto *premium* no segmento caminhões extrapesados; alcançar a liderança no segmento; reforçar a imagem da marca em veículos comerciais.

O posicionamento Actros envolvia:

- Mensagens-chave – O Actros "chegou ao Brasil". Tecnologia a serviço da produtividade do cliente. Um novo padrão de conforto e segurança. Superior a tudo o que você conhece.
- Conceituação criativa – Um caminhão superior. Além de suas expectativas. Um novo padrão para o segmento. O produto top de linha *high-tech* da Mercedes-Benz.

O primeiro evento foi o lançamento do Actros importado, com apenas 4% de seu conteúdo nacional, que aconteceu de 10 a 13 de agosto de 2010 na cidade de Foz do Iguaçu com a presença de 1.027 pessoas. Sendo elas: 100 jornalistas, 600 clientes (40% de clientes da concorrência), 200 concessionários, 15 implementadores, 12 concessionários da Argentina e 100 pessoas do *staff*.

Um dos principais desafios da comunicação era mudar a imagem que o mercado tinha dos caminhões extrapesados Mercedes, deixando a imagem de caminhões com pouca tecnologia e conforto para caminhões Actros sinônimo de alta tecnologia, conforto e durabilidade, baixo custo operacional e o mais seguro. Para isso, foi criado o conceito ECONFORT, que significa que o Actros oferece tudo para agradar o transportador, o que compra; e o motorista, o que utiliza o caminhão.

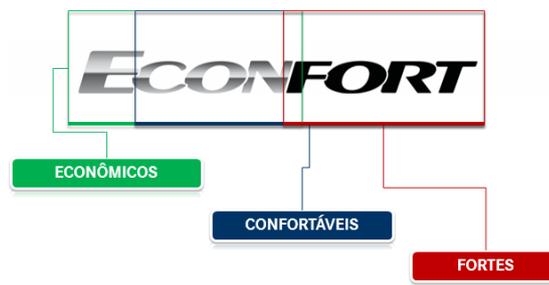


Figura 2 – Conceito Actros

Fonte: Mercedes-Benz

Um outro desafio era aproximar ainda mais a marca Mercedes-Benz dos clientes de extrapesados. Para isso, foram definidas uma série de ações de relacionamento a serem implementadas: visita ao IAA (Feira internacional de caminhões na Alemanha) com os principais clientes. Jantar com presidente da Mercedes-Benz. Eventos segmentados. Eventos para embarcadores. Apoio a associações e sindicatos. Confrarias – eventos com tribos de cliente com hábitos comuns (ex: queijo e vinho). Visitas à fábrica. Frota demonstração Actros exclusiva. Comunicações periódicas.

Foram realizadas também diversas ações em mídias focadas em grupos-alvo, objetivando assegurar a efetividade da comunicação nos seguintes meios: jornais, revistas especializadas, internet, emissoras de rádio e televisão. A sinergia com todas as ferramentas de comunicação foi priorizada, buscando a otimização dos resultados.

Com a ferramenta marketing cooperado, que é o ressarcimento pela montadora de 50% da verba comprovadamente investida pelo concessionário em ações de comunicação, obteve-se campanhas regionais de melhor qualidade e potencializou-se os investimentos da montadora em comunicação. A verba prevista em 2014 pela Mercedes-Benz é igual a 2,5 milhões de reais, o que significa a possibilidade deste mesmo valor ser investido pela rede de concessionários, totalizando 5 milhões de reais.

Em uma outra ação, nas redes sociais, durante o Carnaval houve o início da divulgação do Actros brasileiro, este já com 50% de componentes nacionais e 80% de FINAME. Como resultado, houve mais de um milhão de *views* no *YouTube* entre 24 de fevereiro a 30 de abril de 2014.

Não foram apenas estas ações na mídia social, houve também um filme, com o presidente da montadora falando sobre o Actros, que obteve mais de 500 mil *views*.

Com estas ações, a empresa conquistou em 2014 a liderança em número de curtidas nas páginas de caminhões, com mais de 435.360 seguidores no *Facebook*.

A campanha de comunicação do Actros, que iniciou em 2010, está prevista para encerrar em janeiro de 2015, mas como houve atrasos, a nova data é julho de 2015 no que se refere ao final do lançamento do Actros brasileiro.

Com base nas informações anteriores, acreditamos que a empresa desenvolveu a comunicação do produto Actros da forma preconizada pela teoria do composto de marketing, envolvendo e incentivando a sua rede de concessionários a uma postura ativa no processo de comunicação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das informações coletadas nas entrevistas, estas feitas em profundidade por meio de amostra não probabilística por cota com funcionários da Mercedes-Benz, e documentos cedidos por eles sobre a introdução do caminhão alemão Actros no Brasil de 2010 até outubro de 2014, ressaltando que o trabalho de introdução do Actros no mercado brasileiro somente será finalizado em julho de 2015, foi feita a correlação com o referencial teórico procurando responder à pergunta-chave deste estudo, ou seja, se uma empresa global consegue transferir de um país a outro o seu produto global sem alterações nos 4 pés do marketing.

Verificou-se que mesmo um produto global sendo aplicado em um outro país sem modificações, o que a princípio seria um incremento na rentabilidade da empresa pelo aumento de escala sem novos desenvolvimentos, no caso Actros, demonstrou não ter viabilidade técnica/econômica/comercial, ou seja, o segmento de veículos comerciais apresenta-se muito sensível ao composto mercadológico.

Entende-se que a resposta foi negativa para a questão formulada inicialmente, no caso do caminhão Actros da Mercedes-Benz, pois mesmo colocando no mercado um produto totalmente importado no início do projeto, conforme desejo e decisão da montadora, houve a necessidade de mudanças em função das normas do BNDES, depois as mudanças foram em função de altos custos de componentes importados, em seguida em função dos desejos dos clientes que compõem as tribos brasileiras, mudaram também os preços e as margens de contribuição em função das diversas fases de introdução do produto e dos concorrentes nacionais, mudou-se as equipes da rede de distribuição em função da necessidade de mais especialização técnica e, por fim, houve a necessidade de uma campanha de comunicação nunca vista na marca, segundo os entrevistados, pois o veículo está sendo introduzido no mercado durante cinco anos, em 2010 o Actros era totalmente importado e em 2015 será nacional (60% do conteúdo de componentes nacionais).

Porém, acredita-se que com relação ao futuro produto global da marca, esta conclusão pode mudar, pois ao contrário do Actros que foi adaptado ao Brasil, a Mercedes-Benz está desenvolvendo uma nova família de veículos comerciais globais em um trabalho conjunto de suas áreas de pesquisa e desenvolvimento do Brasil e Alemanha, possibilitando assim uma maior aderência dos 4 pés deste novo produto, da Alemanha ao Brasil, podendo isso ser comprovado ou não em um futuro estudo.

## 7 REFERÊNCIAS

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO – BNDES. Linha de apoio à indústria. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Produtos/FINEM/industria.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINEM/industria.html)>. Acessado em 30/10/2014.

CORÁ, M.A.J.; LUCAS, A.C. **Marketing Cultural: conceituação e aplicação no estudo de caso do Banco do Brasil**. São Paulo: VII SEMEAD, 2004.

HUNTINGTON, S. **O Choque de Civilizações**. São Paulo: Objetiva, 1996. p. 65-94.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 105-127.



KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAFFESOLI, M. **Saturação**. São Paulo: Iluminuras, 2010. p. 31-43.

MARKUS, K. **Comunicação Institucional e Mercadológica**. São Paulo: UMEESP, 2012. p. 31-64.

MERCEDES-BENZ. **Actros**. Disponível em: <<https://www.mercedes-benz.com.br/resources/files/360/caminhoes/actros/index.html>>. Acessado em 11/10/2014.

MERCEDES-BENZ. **Relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.sustentabilidade.mercedes-benz.com.br/2011/interna.asp?i=0&pag=13&secao=1>>. Acessado em 11/10/2014.

PIERCY, N. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001. p. 297-309.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 53-64 e 594-605.