

# Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação uma análise a partir do automóvel

Elaine Norberto

Como formas de identificação e diferenciação, as marcas são um fenômeno conhecido desde a Antiguidade: são inscrições num produto que têm o poder de levar o observador a um processo de reenvio e de associação; são signos que fazem o indivíduo pensar em certo tipo de característica, em uma região de origem, num mestre artesão ou numa ocasião de uso. Desde um tempo imemorial, em que signos inscritos em objetos evocam *representações partilhadas*, pode-se observar a manifestação do fenômeno das marcas.

Embora esse fenômeno tenha sido bastante intensificado com a revolução industrial, até o início do século XX as empresas parecem não ter tido ainda descoberto todas as suas potencialidades. Por volta dos anos de 1920 e 1930, ganhou novos conteúdos e novas funções. Foi a General Motors (GM) quem primeiro elaborou uma estratégia de marcas *no plural* – a corporação empreendeu diferentes estratégias de produtos, ligadas a campos imaginários diversos. Antecipando a idéia de segmentação de mercado, e desejando estar presente em diferentes segmentos, a GM desenvolveu, então, um leque não apenas de produtos, mas também de marcas inspiradas em conceitos diversos: Cadillac, em *prestígio*; Buick, em *luxo*; Oldsmobil, em *inovação técnica*; Pontiac, Chevrolet (cf. Broustail, 1992). Sloan, o homem que transformou a General Motors na maior empresa mundial, compreendeu que a função das marcas não seria apenas a de distinguir objetos,

mas a de servir também como instrumento de identificação, distinção e demarcação de indivíduos e de grupos sociais.

Assim concebida, a estratégia mercadológica da GM possuía uma visão do comportamento dos consumidores radicalmente diferente daquela adotada pela Ford, sua principal competidora no mercado norte-americano. Fascinado pela idéia de se fixar num produto que pudesse ampliar indefinidamente seu mercado, Henry Ford imaginou os consumidores como um conjunto homogêneo, que visaria a um único carro, destinado a ser sempre o *mesmo*. Um automóvel Ford deveria ser uma espécie de denominador social comum. Nessa concepção, totalmente submetida à racionalidade dos processos da produção material, encontra-se subjacente uma noção de produto eminentemente utilitária.

A General Motors adotou uma concepção oposta: partiu do pressuposto de que a sociedade é heterogênea e que o automóvel seria um objeto investido de uma função social. Apoiando-se nisso, a GM criou, entre os anos de 1920 e 1930, dois conceitos inovadores: “o carro do ano”, que impôs rapidamente um novo padrão e se tornou *standard* para toda a indústria; e “o portfólio de marcas”, que antecipou a solução de uma problemática que só viria à tona para o conjunto das corporações de automóvel na década de 1990.

Desde então, as marcas tornaram-se objeto de estratégias específicas: produtos passaram a ser concebidos e fabricados a partir de conceitos articulados e definidos como o território da marca. A esfera produtiva – de produtos e serviços que lhe são associados – e a dimensão comunicacional passaram a ser dotadas de coerência e consistência tais que pudessem criar sinergias em relação às estratégias de configuração de um território imaginário da marca.

Celeiro de inúmeras inovações tecnológicas e organizacionais, o automóvel também contribuiu para configurar as estratégias de marca tal como as conhecemos hoje. De fato, nem todos os produtos têm, como o carro, uma circulação social submetida a uma apreciação da marca. Grande parte das pessoas não sabe qual é a marca do detergente que usa, embora resista em tomar um refrigerante, ou uma cerveja, que não seja da marca que prefere. O automóvel é, nesse aspecto, um objeto particularmente denso de significações, e as marcas são fundamentais nos processos de decisão de compra e, conseqüentemente, nas estratégias empresariais.

Por isso mesmo, o que se chama de marca é algo que pode ser abordado sob dois pontos de vista: o das estratégias corporativas – da construção de

um patrimônio simbólico – e o das representações sociais partilhadas. A literatura sobre gestão define como *estratégia de identidade de marca* a construção de uma arquitetura simbólica, elaborada em conformidade com os objetivos da corporação, servindo de parâmetro para coordenar e harmonizar o sentido de todas as práticas corporativas – produtivas e comunicacionais – para consolidar a marca (cf. Aaker, 1996). O que se define usualmente como *imagem de marca*, ou *imagem efetiva*, é esse campo simbólico partilhado sobre a marca. Uma marca pode abrigar um único produto – marca de produto –, diferentes produtos – marca de gama – ou mesmo diferentes linhas de produtos – marca “guarda-chuva” (cf. Landrevie e Lindon, 1993).

É nessa linha de reflexão que desenvolveremos o argumento deste artigo, o qual se insere no campo das relações entre o simbólico e o econômico. A partir de uma análise de estratégias das corporações automobilísticas, pretendemos mostrar, em primeiro lugar, a interdependência entre estratégias de marcas e estratégias produtivas. As marcas condicionam, modificam, limitam as estratégias produtivas e comerciais das corporações, ao mesmo tempo em que se nutrem, em grande medida, das ações provenientes dessas estratégias. Trata-se, portanto, de uma relação de engendramento recíproco. Em segundo lugar, gostaríamos de mostrar que as estratégias corporativas de marcas são condicionadas pela existência de estratégias sociais de diferenciação e de constituição social de identidades<sup>1</sup>.

Estratégias de produção material e de produção simbólica

Partimos da análise de duas questões de natureza teórica: a função social das marcas; e o processo de sua constituição – de que se nutrem, como se modificam.

Funções sociais das marcas

Nos setores onde a inovação de produtos está no coração das estratégias de concorrência, como na indústria automobilística, a atividade econômica é acompanhada de um intenso processo de produção simbólica. Esses ramos de atividade contribuem para evidenciar que não se pode adotar os pressupostos sobre os bens tal como formulados na concepção walrasiana do mercado, ou seja, de que os bens são homogêneos, conhecidos e úteis *a priori*, correspondendo às preferências dos agentes econômicos (cf. Norberto-Silva, 1998). Para transformar um objeto inovador num produto

1. Parte das idéias deste artigo foram expostas no texto “Les stratégies de marques dans les reconfigurations de l’industrie automobile”, apresentado no Colloque International du Gerpisa International Network, Paris, 7 jun. 2000.

útil é preciso inseri-lo numa perspectiva que faça sentido para os compradores em potencial.

As estratégias corporativas têm sido precedidas de uma observação atenta para identificar – para cada época e para cada grupo social em particular – quais são as grandes tendências sociais em relação a um determinado produto – conforto, segurança, potência, *design* etc. É com base nessas tendências que as empresas concebem suas políticas de inovação (cf. Norberto-Silva, 2003). Mostraremos, na seção a seguir, de que forma a corporação pode escolher uma combinação específica de vetores para desenvolver novos produtos, coerente com sua estratégia de marca.

Marshall Sahlins desenvolveu duas idéias com as quais gostaríamos de dialogar. No seu livro *Cultura e razão prática* (2003), o autor afirma que os objetos, para serem úteis, precisam ser significativos e que a utilidade, ela própria, está profundamente ligada à significação. Defendendo a prioridade e a anterioridade da razão cultural sobre a razão utilitária, ele sustenta que esta está submetida à ordem simbólica, ou à cultura. Discordando daqueles que, como Marx, naturalizam o valor de uso, Sahlins argumenta que esse valor, mesmo que intimamente ligado às propriedades materiais, é instaurado pela significação social dessas propriedades. É pela significação das propriedades materiais de um objeto – desempenho, modelo, *design*, equipamentos, formato, cor – que ele se torna adequado ou não, pertinente ou não, e, portanto, útil ou não a categorias sociais determinadas.

Para o autor, os produtores têm suas ações limitadas pelo sistema simbólico da sociedade. Os profissionais de criação, assim, não criam nada de novo, têm apenas uma função sináptica de perceber tendências latentes na cultura, materializando-as em objetos que possam trazer o sucesso mercantil.

Vale dizer ainda a esse respeito que a sintonia entre a criação de objetos e as inclinações culturais é observada nas grandes tendências. No entanto, numa concorrência baseada na inovação de produtos – com o lançamento de novas características, novas funções –, as corporações adquirem um papel essencial no sentido de modificar a maneira pela qual a sociedade avalia as características dos produtos preexistentes. Seu papel não se limita a perceber as tendências sociais e materializá-las nos produtos. A forma de concorrência que tem por base a diferenciação inovadora supõe que a corporação vá além, isto é, precisa transformar, a seu favor, a maneira como a sociedade avalia as diferenças nos objetos.

Assim, em todos os momentos, a disputa concorrencial se dá também na esfera simbólica. Cada corporação deseja transformar seu objeto inovador

num produto significativo e, portanto, útil para determinadas categorias sociais. Em outras palavras, cada uma delas tenta fazer com que seu produto seja *ainda mais útil* do que os concorrentes, pois esse tipo de concorrência tem como objetivo alterar a hierarquia das preferências dos compradores em potencial. Portanto, o sucesso comercial da organização e, conseqüentemente, sua própria sobrevivência dependem não apenas de seu desempenho tecnológico, produtivo, mas igualmente dos resultados obtidos na esfera simbólica.

A segunda idéia enunciada por Sahlins, com importantes conseqüências para a compreensão de nosso objeto de reflexão, consiste na afirmação de que a produção que visa ao lucro se baseia sempre na elaboração de uma distinção social apropriada *por meio de uma diferença concreta nos produtos*. Para o autor, a economia capitalista desenvolve um código simbólico de diferenças significativas, e a apropriação dessas diferenças serve ao esquema geral de classificação social<sup>2</sup>.

Com efeito, a significação de um produto não está ligada apenas à significação de suas propriedades materiais, mas também ao universo simbólico que possa se incorporar a ele, o que ocorre quando o objeto recebe uma marca. Dessa forma, podemos identificar duas funções sociais das marcas. A primeira, como dispositivo de mediação entre a corporação e os atores do mercado, dá lugar aos processos sociais de reconhecimento. Isso porque, se as características funcionais dos produtos estão sujeitas a uma descontinuidade permanente, em virtude dos processos de inovação, são as marcas que permitem o estabelecimento de relações estáveis com os consumidores; assim, as empresas investem intensamente nessa forma de patrimônio, criando ativos simbólicos de natureza duradoura que se *incorporam às características dos produtos*. Uma corporação que possua um marca forte apresenta, pois, uma vantagem *a priori* no lançamento de um produto inovador.

A segunda função social faz das marcas dispositivos que contribuem para o processo de identificação e classificação de grupos sociais específicos. O uso de determinadas marcas permite às pessoas se identificarem como conservadoras ou inovadoras, requintadas ou despojadas, formais ou descontraídas, e assim por diante. São numerosas as características que podem ser expressas por intermédio das marcas. Alguns sociólogos franceses, entre os quais Jean Baudrillard (1972) e Pierre Bourdieu (1979), formularam a idéia de que o uso dos objetos passa por uma gramática de classes e que, na luta por diferenciação e distinção, os indivíduos buscam burlar essas regras: o fundamental deixa de ser possuir o objeto, mas possuir “bom gosto” no modo

2. Jean Baudrillard foi um dos primeiros autores a formular esta idéia no texto intitulado *Pour une critique de l'économie politique des signes*, publicado em 1968 e reeditado 1972.

de dispor dos mesmos. Contudo, isso não elimina o fato de que a posse de certos tipos de objetos também contribui para processos de diferenciação social. Para efeitos da análise aqui desenvolvida, adotamos o suposto de que a luta social pela constituição de identidades não se reduz ao mundo dos objetos, mas passa necessariamente por eles.

Quando se evoca, num determinado ambiente social, a Fiat ou a Ferrari – marcas da corporação Fiat – ou ainda a Volkswagen ou a Audi – marcas do grupo Volkswagen –, não se faz referência apenas a tipos de produtos com características diferentes; essas marcas estão também associadas a tipos de usuários com características sociais bastante distintas. Por isso mesmo – alguns sociólogos franceses gostam deste contra-exemplo – os estacionamentos dos conjuntos habitacionais da periferia de Paris (os HLM) estão repletos de Mercedes e BMWs de segunda ou terceira mão. O fundamento dessa escolha consiste no fato de que, sob essas marcas, produzem-se objetos que têm a função de signos de distinção. Trata-se de práticas que buscam burlar as regras da gramática da linguagem do consumo (cf. Baudrillard, 1972).

### Configuração de campos simbólicos das organizações

Embora existam marcas já bastante consolidadas, só se pode compreender esse fenômeno de forma processual. Como se configuram, se consolidam e se transformam esses campos simbólicos que são as marcas?

Baudrillard, na análise que desenvolve sobre as lógicas que se entrelaçam no objeto de consumo, discute as relações entre o valor de uso, o valor de troca e o “valor signo”<sup>3</sup>. O verdadeiro objeto de consumo é, segundo ele, aquele que se desprende de suas determinações funcionais, como objeto útil, e de suas determinações mercantis, como mercadoria. O autor concebe a lógica do “valor signo” como sendo independente até mesmo do objeto em si.

Nossa hipótese é de que isso não se verifica no domínio dos produtos sob forte demanda de desempenho; particularmente, no domínio do automóvel. O desempenho efetivo dos produtos das diferentes marcas não engendraria representações a seu respeito, contribuindo para configurá-lo como “valor signo”? Seria possível que as representações que imantam certas marcas automobilísticas fossem independentes das *performances* dos objetos que lhe são vinculados?

Na verdade, a dissociação feita por Baudrillard apóia-se num postulado infundado, ou seja, o de que todos os objetos, tendo o mesmo uso, se

3. Baudrillard não utiliza o termo simbólico no sentido que estamos usando, com base em Castoriadis (1975). O autor refere-se à lógica da troca simbólica como sendo a lógica do dom. Para os objetivos da nossa análise, este aspecto pode ser deixado de lado sem causar problemas.

equivalem. “A geladeira é especificada pela sua função e é insubstituível como tal. Há uma relação necessária entre o objeto e sua função; [...]. Mas todas as geladeiras são substituíveis como tais em relação a esta função (em seu sentido objetivo)” (*Idem*, p. 67). Trata-se de um postulado inteiramente fantasioso. A hipótese mais realista consistiria em afirmar que, do ponto de vista instrumental, as geladeiras não são substituíveis justamente por apresentarem fortes diferenças de desempenho.

Essas diferenças engendram representações que classificam os produtos de maneira diversa, e elas não são independentes de sua realidade instrumental, funcional. As representações também dependem de seu valor mercantil: os objetos socialmente considerados *caros* se fazem imantar com uma aura de representações que vem justamente desse fato.

Ao discordar de Baudrillard quanto à suposta independência entre as diversas lógicas de valor que atravessam o objeto, não estamos afirmando que o produto, como “valor signo”, como objeto social de distinção e diferenciação, seja constituído apenas, nem mesmo prioritariamente, a partir de seus aspectos funcionais. As grandes marcas suscitam um tipo de adesão na qual há todo um investimento afetivo, libidinal, que não pode ser de forma alguma redutível às representações sobre as dimensões técnico-funcionais dos seus produtos.

Cornelius Castoriadis (1975) afirma, primeiramente, que as instituições não se reduzem ao campo simbólico, mas só podem existir nele, e que cada instituição possui sua própria rede simbólica, ou seja, um sistema simbólico sancionado. Tal sistema é considerado um universo significativo no qual representações, ordens, injunções, incitações a fazer ou a não fazer, conseqüências etc. são ligadas a símbolos. Nesse sentido, o autor mostra que o campo simbólico não pode ser reduzido à esfera funcional/racional, antepondo-se, pois, à abordagem funcionalista, para a qual o simbólico é tido como simples revestimento neutro do funcional, ou como algo que possui uma lógica própria, que consiste em sua inserção numa ordem racional.

De que se nutre o campo simbólico, além das dimensões já citadas? Para Castoriadis, antes de tudo, ele se nutre do *imaginário*. É o imaginário que, “na infinidade de estruturas simbólicas possíveis, especifica *um* sistema simbólico, estabelece relações canônicas prevalecentes, orienta em *uma* das inúmeras direções possíveis todas as metáforas e metonímias abstratamente concebíveis” (*Idem*, p. 224). Trata-se de uma categoria sem a qual é impossível pensar o movimento social-histórico – a dinâmica da sociedade –, o processo de instituir e todas as suas conseqüências. O autor denomina *ima-*

*ginário radical* a capacidade social de instituir – essa força de colocar o que aí não estava – e chama de *imaginário efetivo* tudo que é instituído. É em relação a esse imaginário efetivo que algo existe ou não existe, é ou não é, tem ou não tem valor. É o imaginário que institui não apenas o simbólico, mas também as próprias finalidades em relação às quais as instituições são ou não funcionais. Castoriadis afirma ainda que as diferentes sociedades compõem formas variadas de articulação entre essas diferentes instâncias.

No domínio do automóvel, a dimensão real/funcional de produtos e serviços sob a tutela de uma marca não é nada desprezível. No entanto, as marcas automobilísticas se nutrem intensamente do imaginário social. É ele que institui as finalidades em relação às quais os automóveis têm seu desempenho avaliado. Isso fez com que, por exemplo, na Europa, a potência dos automóveis fosse a qualidade mais desejável nos anos de 1980, substituída na década seguinte pela segurança. É o imaginário também que instituiu uma noção de conforto associada à automação de funções, nos anos de 1980, e à modularidade do espaço interno, na década de 1990.

Como compreender a fabulosa soma despendida pelo grupo automobilístico para fazer com que a BMW substituísse a Aston Martin como marca de carro do Agente 007? Em outras palavras, como reduzir à racionalidade econômica um investimento tão elevado como esse, que associasse a marca à pura ficção? O imaginário social possibilita que uma marca seja investida de uma enorme força imagética capaz de produzir sonhos, fantasias, processos de projeção e identificação. Essa é uma das principais funções das estratégias de comunicação de marca.

#### Estratégias de configuração de marca

Dois movimentos caracterizam as transformações recentemente vividas pela indústria automotiva: a modificação da divisão do trabalho entre as firmas, com a redefinição das atividades das montadoras, e o processo de concentração do capital entre as corporações.

Com o movimento de redefinição das atividades, as firmas automobilísticas renunciam, cada vez mais, à realização do processo produtivo em sua dimensão material, deixando-o a cargo dos fornecedores.

Ao refletir sobre a estratégia de terceirização dessa indústria na Bahia, Bruno Jetin (2000) afirma que “toda a dificuldade da análise está em saber até onde a Ford pode ir sem pôr em risco sua identidade” (*Idem*, p. 76). Essa é uma questão cuja pertinência e atualidade são indiscutíveis, justa-



mente pelo fato de que, para ser vendido, o produto precisa ser revestido de uma identidade, e é precisamente essa identidade que continua a ser uma atividade essencial das corporações. Se o produto é um produto Ford, a “marca Ford” é seu componente essencial, e é, portanto, a “corporação Ford” que deve gerir a identidade desse produto, assim como a identidade de cada uma das marcas que possui.

De fato, a análise das estratégias das corporações do automóvel mostra que, ao reduzirem suas tarefas na produção industrial, atribuem uma importância relativa ainda maior à concepção, à inovação de produtos e à gestão da imagem de seus produtos e marcas<sup>4</sup>.

Apresentaremos, a seguir, alguns elementos da estratégia de produtos da Renault e da Citroën para ilustrar como uma corporação pode vir a consolidar, ou destruir, uma marca.

#### Estratégias de produto e consolidação de marca

Segundo os profissionais da Renault (cf. Norberto-Silva, 1998), a corporação elaborou uma estratégia de identidade de marca centrada nos valores da praticidade e da convivialidade. Para usar os termos de Tanguy de la Vigne, coordenador da publicidade internacional da marca, uma identidade centrada em valores humanistas. Na comunicação, essa estratégia materializou-se no *slogan voitures à vivre*, ou seja, carros para serem vividos. Isso significa que, sem negligenciar as questões ligadas à técnica automobilística, foram esses os vetores que orientaram a estratégia de inovação da corporação.

Nos últimos vinte anos, a Renault contribuiu para transformar profundamente a concepção do espaço interno do automóvel, com o lançamento da van Espace, um modelo de gama superior lançado em 1984, e com os modelos Twingo e Scenic, lançados na década de 1990. De que forma o valor da convivialidade e da praticidade se materializam nesses carros?

A partir de estudos denominados estilos de vida<sup>5</sup> (cf. Valette-Florence, 1994), a corporação identificou, na Europa, uma tendência sociocultural para o lazer, fonte de inspiração para a concepção do modelo Espace. Esse modelo possui uma grande modularidade do espaço interno. Ao introduzir bancos que podem ser retirados sem grande esforço, o carro facultava a criação de espaços, permitindo o transporte de passageiros e de objetos volumosos, como pranchas de *surf*, de *wind surf*, bicicletas, equipamentos de ski etc. Os bancos também foram concebidos para que se movam dentro do carro, transformando-o numa sala de estar: girando os bancos, os passageiros da

4. A redefinição das atividades das firmas automobilísticas compreende também a intensificação de atividades ligadas às finanças e aos serviços.

5. Estudos de natureza sociológica, desenvolvidos por grupos privados, cujos resultados são vendidos às corporações. Segundo Van Hover (1992), a corporação Renault mantém permanentemente um grupo de pesquisadores – sociólogos, antropólogos, psicólogos – cujo objetivo é identificar novas tendências sociais que concernem aos automóveis.

parte dianteira podem se posicionar frente a frente com os passageiros da parte traseira. Além do mais, um dos bancos pode se transformar numa mesinha ao ser deslocado para o centro do carro, tornando-o um espaço de convivência.

Lançado no início dos anos de 1990, o Twingo é um carro pequeno, com excelente visibilidade e fácil de estacionar. Um carro para as grandes cidades. Seu trunfo é a dimensão do espaço interno em relação ao espaço externo: verdadeiramente surpreendente. No contexto urbano, o porta-malas do carro é um espaço ocioso durante a maior parte do tempo. No Twingo, um sistema de trilhos permite o deslocamento dos bancos traseiros, tornando a existência do porta-malas inteiramente opcional. Dessa forma, o carro ganha uma grande modularidade, podendo ser criado um amplo espaço interno para os passageiros.

O Scenic é um carro concebido para uma família com filhos pequenos. Além da modularidade dos bancos já descrita, o espaço interno foi planejado com numerosos locais para guardar objetos, tanto para os pais como para os filhos. Como exemplo, uma gaveta sob o banco do motorista permite ao adulto levar um livro, um documento ou uma folha de papel ofício inteiramente fora do alcance das crianças, para as quais, por sua vez, foram pensados vários “esconderijos” para guardar brinquedos, bebidas, lanches etc.

Esses exemplos ilustram a identificação, segundo a montadora, de um vetor de sentidos que exprime uma tendência social latente. Essas inovações foram concebidas levando em conta não só um tipo particular de usuário, mas também as práticas sociais por ele desenvolvidas. Quando uma inovação corresponde efetivamente a uma nova tendência social, os produtos têm grandes chances de ter ampla aceitação no mercado, como foi o caso dos três exemplos citados<sup>6</sup>.

6. Nesses casos, a inovação será rapidamente imitada por um número considerável de marcas, como tem acontecido com todas as marcas que introduziram no mercado mini-vans.

É pela adoção simultânea de uma estratégia simbólica de marca e de inovação de produto, assim como pela valorização desses atributos na sua comunicação, que a corporação consegue vincular sua imagem de marca aos valores da praticidade e da convivialidade. É certo que essas observações dizem respeito à Europa, uma vez que a marca está presente no Brasil há bem pouco tempo.

#### Estratégia e antiestratégia de marca

No início da década de 1920, o deserto do Sahara era ainda uma região totalmente inacessível ao automóvel. Algumas tentativas feitas pelo exército

francês, a partir de 1916, sob o comando do general Laperrine, terminaram sem sucesso, com a sua morte em 1920. André Citroën, um homem de imaginação arrojada, planejou a travessia do Sahara em 21 dias, num percurso de 3.200 km, em automóveis com esteiras instaladas nas rodas, chamados de Escaravelho de Ouro, *Croissant* de Prata, Tartaruga Volante etc. Na imensidão de areia, a expedição passou por lugares que tinham como alcunha “o país do medo” ou “o país da sede”, e incluiu no roteiro a vila de Tamarrasset, em homenagem ao general Laperrine, que estava ali enterrado.

Na volta dessa espetacular epopéia, a bravíssima equipe de dez homens teve a inusitada surpresa de encontrar, no coração do deserto, o próprio casal Citroën. Todos esses fatos foram amplamente divulgados pela imprensa com fotos extraordinárias, dignas de um Salvador Dalí, nas quais a caravana de Citroëns era vista ao lado das caravanas do deserto (cf. Bellu, 1994).

A forma como Citroën recorreu ao imaginário para imantar a sua marca não parou de surpreender os franceses. Foi ele que inaugurou, na França, métodos publicitários radicalmente inovadores, tais como escrever o nome de sua marca na Torre Eiffel com 200 mil lâmpadas, ou escrevê-lo com fumaça de avião no céu de Paris. Isso em 1922. Citroën sempre criava oportunidades de ligar sua marca ao inusitado, ao fantástico, ao espetacular. No dia em que o primeiro homem atravessou o oceano Atlântico num vôo direto, Citroën o estava esperando no aeroporto para levá-lo diretamente à sua fábrica, no bairro de Javel.

Esse tipo radical de estratégia de comunicação ligava-se à própria produção inovadora da empresa. A Citroën começou a produzir automóveis em 1919, tendo lançado na França duas inovações memoráveis: o primeiro carro produzido em série e o conceito de carro *prêt-à-rouler*. Diferentemente das outras marcas francesas, que fabricavam basicamente uma estrutura mecânica sobre um chassi, sendo que o acabamento era feito em empresas de carrocerias, onde os carros também recebiam os pneus, a Citroën inaugurava a linha de montagem e o carro pronto na entrega, fatos bastante explorados em sua publicidade (cf. Norberto-Silva, 1998).

André Citroën atraía-se por tudo que estava à frente de seu tempo, desde o domínio técnico à concepção do automóvel, passando pelo domínio da comercialização. Contudo, os métodos de gestão da empresa “André Citroën – *ingénieur constructeur*” estavam longe de poder ser considerados modernos. Obstinado, centralizador, André Citroën poderia ter parodiado Luís XIV e ter dito, a propósito de sua empresa: “André Citroën – *ingénieur constructeur* – sou eu”.

A partir de uma comunicação arrojada, de produtos densos de inovações tecnológicas radicais e de modelos totalmente fora do comum, a marca Citroën não deixava lugar à indiferença: durante décadas, a França esteve dividida entre citroënistas e anticitroënistas. A coerência entre uma estratégia de inovação de produto e uma estratégia comunicacional fizeram da marca Citroën um verdadeiro símbolo de modernidade. Isso começou a mudar em 1974, quando a empresa foi comprada pelo grupo Peugeot (PSA).

Na obra *Citroën: essai sur 80 Ans d'anti-stratégies*, Broustail e Greggio (2000) analisam o modo como a empresa se tornou uma das marcas mais prestigiosas do mundo, apesar de uma gestão catastrófica e da ausência de uma estratégia de gama. Discutem também como as escolhas estratégicas feitas pelo grupo PSA tiveram como consequência a transmutação de sua imagem mítica e lendária em algo indiferenciado e banal.

Segundo os autores, a estratégia produtiva empreendida pelo grupo PSA, orientada pela standardização e racionalização dos meios, foi claramente de obtenção de economias de escala pelo aumento do volume. Isso levou à homogeneização máxima com os produtos da marca Peugeot, objetivo que poderia ser justificado caso não levasse a uma perda do valor percebido pelos clientes, nem a uma desvalorização consecutiva dos modelos e da marca Citroën. Ora, se existiram na França marcas vinculadas a campos simbólicos opostos eram precisamente Peugeot e Citroën.

Levando em consideração os pontos de vista da percepção dos clientes – o que é visível ou invisível – e da dinâmica industrial, Broustail e Greggio acreditam que a homogeneização empreendida pela corporação foi paradoxal e inacabada, e resultou uma gama de produtos Citroën que não tinha mais nenhuma semelhança com a tradição da marca e que se aproximava perigosamente dos produtos Peugeot. Segundo os autores, a racionalidade econômica pura e a rentabilidade imediata não foram suficientes para sancionar a pertinência da estratégia produtiva – e de produtos – adotada pelo grupo PSA, pois as coisas poderiam ter se passado de outra forma.

A estratégia de homogeneização levou a uma aproximação das marcas, gerando redundância e indiferenciação. Os consumidores ressentiram-se da banalização da Citroën: os fanáticos por inovação e por diferença não se viram mais identificados com a marca. Uma das consequências foi a perda de participação nos mercados: enquanto a produção europeia de automóveis passou de 9,6 milhões para 14,5 milhões entre 1965 e 2000, a participação de Citroën nesse mercado caiu de 9% para 4,7% no mesmo período (*Idem*, p. 186).

Durante meio século, a Citroën fora animada por uma estratégia coerente de produtos inovadores e por uma estratégia comunicacional correspondente, tendo se tornado um símbolo de inovação e diferenciação. Entretanto, com a compra da firma pelo grupo PSA e a adoção da racionalização industrial como prioridade, viabilizada pela aproximação com os produtos da marca Peugeot, a Citroën foi destituída de sua reputação e potência, o que constituía provavelmente o ativo mais precioso dessa aquisição.

Estratégias corporativas, marcas e estratégias sociais

No final do século XX, com a intensificação da concorrência, a internacionalização dos mercados e a regionalização da economia mundial, os grupos automobilísticos sentiram-se compelidos a cobrir o maior número possível de segmentos de mercado, em todos os recantos do mundo. Essa tendência provocou um intenso processo de reagrupamento por compras, fusões, alianças e outras formas de cooperação, trazendo novas questões a respeito da gestão estratégica de marcas.

A gestão de um portfólio de marcas, iniciada pela GM, manteve-se por muito tempo como uma experiência essencialmente norte-americana; na Europa e na Ásia, as empresas continuavam gerindo uma marca única. As mudanças ocorreram a partir da segunda metade do século XX, por efeito das aquisições entre firmas. Contudo, foram as transformações dos últimos anos que fizeram com que as corporações se vissem confrontadas com a questão da gestão de marcas, no plural.

Na maioria dos trabalhos produzidos no Gerpisa<sup>7</sup> sobre o processo de reconfiguração da indústria automobilística, considera-se que as associações estratégicas entre corporações têm um ou outro dos seguintes objetivos: facilitar a penetração das corporações associadas em certos mercados geográficos (Ásia, Estados Unidos etc.) ou possibilitar à corporação concorrer num espectro mais amplo de segmentos de mercado (cf. Boyer e Freyssenet, 2000).

Grande parte da literatura acadêmica que trata dessas questões põe em relevo as cooperações nos domínios industrial e comercial, focalizando o objetivo da criação de sinergias nos mais diversos campos, desde o desenvolvimento conjunto de competências tecnológicas e produtivas até o uso comum da rede de distribuição e serviços. A meta é alcançar um grande número de mercados geográficos com uma extrema racionalização dos meios, reduzindo, conseqüentemente, os custos.

7. O Gerpisa International Network é uma das duas maiores redes mundias de estudos sobre o automóvel.

Ora, nessa literatura, contudo, a questão das marcas não recebe uma atenção especial. Do nosso ponto de vista, isso se deve ao fato de que se adota o pressuposto implícito da existência de uma complementaridade entre as marcas das corporações associadas ou, ao menos, da não-existência de sinergias negativas. Na verdade, trata-se de um pressuposto otimista, pois, como veremos a propósito da Mercedes e da Chrysler, isso nem sempre acontece.

De uma forma geral, nesse contexto, a observação das estratégias corporativas permite identificar que os grupos podem se defrontar com dois tipos de situação em que suas opções estratégicas globais dependem de equacionar uma estratégia de marcas.

A primeira remete ao problema de decidir sobre a pertinência de ampliar a marca de origem para receber produtos dirigidos a novos segmentos de mercado. Quais as possibilidades e os limites desse tipo de processo? O emprego desses dispositivos é submetido a uma gramática, a regras, à lógica de uma sintaxe? Para responder a essas questões, é necessário compreender a função social dos universos simbólicos que, uma vez constituídos, parecem ter certa autonomia relativa, parecem trazer imposições e limites ao seu uso estratégico.

A segunda situação configura-se quando, por efeito dos processos de reagrupamento, a corporação se depara com o fato de ter que gerir diferentes marcas. É nesse contexto que as estratégias de marcas com campos imaginários bem distintos levantam questões específicas em relação à busca de sinergias, podendo tornar incompatível a cooperação desejada em vários domínios. Como se assegurar da potencialidade de enriquecimento e de complementaridade desses campos simbólicos que são as marcas?

Por meio de dois exemplos ilustrativos – o da Renault e o da Daimler-Bens/Chrysler – argumentaremos em favor da hipótese de que tanto a ampliação de marcas como as sinergias industriais/comerciais entre produtos de diferentes marcas ligadas a um mesmo grupo estão condicionadas por estratégias de diferenciação e de construção de identidades sociais.

#### Imagem de marca e estratégias de mercado

No início do século XX, a Renault tinha uma ampla gama de produtos, que incluía todos os segmentos de mercado. Terminada a Segunda Guerra Mundial, a empresa foi nacionalizada e ficou incumbida de produzir carros pequenos e médios, na repartição de tarefas atribuída pelos poderes públi-

cos. Dessa forma, ao longo do tempo, constituiu-se uma imagem da Renault ligada à produção de carros para esses segmentos.

Anos depois, cessadas essas limitações, tanto a Renault como a Peugeot tentaram várias incursões nos segmentos europeus de gamas superiores – os mais lucrativos. Na Europa Ocidental, esses segmentos encontram-se sobretudo na Alemanha e nos países nórdicos, dominados por marcas tradicionais como a Mercedes e a BMW, secularmente voltadas para esse mercado. Além disso, a Alemanha está entre os países com uma sólida cultura automobilística, arraigada e tradicional.

No início dos anos de 1990, com o objetivo de conquistar esse segmento de mercado, foi lançado o modelo Safrane Renault. O empreendimento não obteve sucesso. Há duas interpretações a respeito que, do nosso ponto de vista, não são de forma alguma excludentes, mas complementares. Segundo F. Bergougnoux e A. Dachicourt, respectivamente diretores de marketing de gamas médias e médio-superiores, em entrevistas concedidas entre novembro de 1995 e fevereiro de 1996, o fracasso do Safrane na Alemanha deveu-se à inadequação da imagem da marca Renault para concorrer nesse segmento de mercado. A Renault tem a reputação de ser uma marca de automóveis pequenos e médios, e “é preciso que a marca seja capaz de produzir um produto coerente com sua própria imagem” (Norberto-Silva, 1998, p. 275). Ao ser perguntado se a Renault saberia fazer uma Mercedes, o que causou risos entre os profissionais, como se se tratasse de algo evidente, Dachicourt respondeu que não haveria problema algum para a corporação, evocando como argumento o desempenho da marca Renault na Fórmula 1. No entanto, segundo seu depoimento, de nada adiantaria, uma vez que não poderiam instalar sobre o capô a estrela da Mercedes e vender o carro pelo preço de um Mercedes, pois os compradores de carros de gamas superiores iriam querer uma Mercedes verdadeira. “As pessoas esperam um tipo de produto quando vêem a estrela da Mercedes ou o losango da Renault” (*Idem, ibidem*).

De acordo com A. Morbieu, diretor geral de marketing, esse insucesso deveu-se também ao fato de que as características do produto não eram adaptadas ao consumidor potencial da Renault na Alemanha. Sua análise é interessante para se compreender a questão da correspondência entre significação dos atributos materiais e utilidade. Para esse profissional, o Safrane foi concebido num estilo muito próximo dos carros alemães e foi isso que o tornou inadequado para esse mercado. O Safrane era um modelo de uma marca não alemã concebido segundo a lógica do *semelhante*. Portanto, tra-

tava-se de um produto não pertinente em relação às expectativas da clientela. Na Alemanha, quando se compra um carro importado, é preciso que ele seja francamente diferente dos carros alemães (*Idem, ibidem*).

Assim, tendo em vista a conquista dos mercados alemão e nórdicos, a Renault iniciou um processo de mudança de estratégia de marca. O mais interessante é que, no final da década de 1990, a corporação se encontrava diante de escolhas estratégicas que apontavam para direções opostas. Por um lado, a necessidade de uma mudança de imagem de marca para concorrer no segmento de gamas elevadas; por outro, a necessidade de produzir carros pequenos, baratos, para concorrer nos mercados emergentes. A corporação decidiu, então, iniciar um processo de sofisticação da imagem da marca Renault, e, em contrapartida, cogitou utilizar a marca Dacia<sup>8</sup> para produzir carros de gama inferior, ao preço de 5 mil dólares, para concorrer nos mercados dos países subdesenvolvidos. Essa possibilidade, prevista para 2005, ainda não se confirmou (Lettre du Gerpisa, julho/agosto, 2003).

8. Marca originária de uma firma romena da qual a Renault passou a controlar o capital a partir de 1999.

A marca lançou então dois modelos bastante diferentes, o Avantime e o Vel Satis, e mudou totalmente sua estratégia de comunicação. Desde 1998, o *slogan voitures à vivre*, que correspondia ao conceito de convivialidade e praticidade dos carros Renault, deu lugar ao *slogan* “Renault, criador de automóveis”. Na reconfiguração do novo território imaginário, a marca procurou associações com o que a França tem de mais francamente sofisticado: a alta costura. Jean Paul Gautier – costureiro cuja imagem é bastante irreverente – foi escolhido para o lançamento de uma campanha de comunicação que associava a marca às passarelas e ao requinte da moda parisiense.

Não obtendo sucesso, o Avantime parou de ser produzido em poucos anos. A reconstrução de uma imagem que permitisse a inserção da corporação no segmento de gama superior na Europa, um continente tradicional, pareceu mais complicado do que se previu inicialmente.

Daimler-Chrysler: imagem de marca condiciona a busca de sinergias

Um excelente exemplo para ilustrar como um campo simbólico condiciona a busca de sinergias entre corporações foi a fusão Daimler-Bens/Chrysler, realizada no final de 1998. Esse fato trouxe a reflexão sobre as marcas para o centro das preocupações do grupo, pois, entre Mercedes e Chrysler, as sinergias industriais e comerciais não eram de forma alguma evidentes. Tendo construído, ao longo de um século, uma imagem da Mercedes ancorada na excelência técnica e no valor social do consumo de prestí-



gio, o grupo tinha consciência clara dos perigos que a adoção de uma política comum com a Chrysler poderia representar.

Nessa lógica de conquista de novos segmentos, a Daimler-Chrysler, corporação resultante da fusão, já havia procedido a uma extensão da marca Mercedes, a fim de incluir o modelo Classe A, uma mini-van, tido como um produto para o segmento médio superior no mercado europeu. Até então, a reputação da marca Mercedes sempre esteve ligada a produtos de qualidade excepcional para um público de pessoas tradicionais, com alto poder aquisitivo. Além do mais, para alcançar o objetivo desejado, o modelo Classe A foi concebido sob limitações orçamentárias draconianas, o que resultou num erro de concepção do produto: segundo os especialistas em estética de automóvel, o modelo ficou com trinta centímetros a menos do que seria necessário para produzir um carro harmonioso. O Classe A nasceu sob o estigma de ser um carro curto. Isso causou certo mal-estar no mercado em relação à marca Mercedes.

No entanto, essa extensão de marca não se revelou suficiente para a estratégia de mercado que o grupo gostaria de adotar. A idéia de uma estratégia de marcas complementares foi o argumento mais forte entre aqueles que conduziram à fusão Daimler-Bens/Chrysler. Como produtor especializado do segmento de gamas elevadas, com a marca Mercedes o grupo Daimler-Bens não estaria apto a concorrer em todos os segmentos de mercado, incluindo os de gamas médias, sem correr o risco de prejudicar a imagem da marca Mercedes. Isso foi claramente explicitado por M. Hubbert, responsável pelas marcas Mercedes e Smart: “com a Mercedes, hoje em dia, não estamos aptos a participar do crescimento mundial, por exemplo, na América Latina, na Ásia, na China e na Índia” (*Auto Motor Und Sport*, 2000)<sup>9</sup>. Na sua opinião, para estar presente no conjunto dos mercados, seria preciso dispor de uma gama completa, “completa não no sentido de tudo sob uma única marca, mas no sentido de um portfólio de marcas”, o que permitiria uma cobertura ampla do mercado (*Idem, ibidem*).

Dois anos depois da fusão, o que se pôde constatar? O grupo passou a viver uma profunda crise pela ausência quase total de sinergias entre Chrysler e Mercedes. No momento da fusão, M. Schrempp, presidente de Daimler-Benz, afirmava não poder adotar a estratégia de plataformas produtivas seguida pela Renault, pela VW e pela Ford, pois “ao longo do tempo, o cliente se oporia a essa evolução” (*Manager Magazine*, 1998). Segundo ele, Mercedes e BMW, utilizando plataformas comuns, deveriam tomar cuidado para não enfraquecer sua identidade. E mesmo no que concernia às

9. Os periódicos alemães foram consultados no *clipping* feito – e traduzido – pelo CCAA, sindicato patronal das montadoras francesas de automóvel. Portanto, não é possível dizer em que página as citações se encontram, nos textos originais.

compras, a direção do grupo só visualizava comprar em conjunto para as marcas Mercedes e Chrysler aqueles elementos que se poderia classificar como “genéricos” ou “periféricos” à mecânica automobilística, como o aço e os pneus (cf. *Handelsblatt*, 1998). Quanto à rede de distribuição, os dirigentes da Daimler-Benz tomaram a decisão de não expor as marcas numa mesma vitrine, ou seja, numa mesma rede de concessionárias.

Foi com a aquisição de parte do capital da Mitsubishi, em 2000, que o grupo Daimler-Chrysler viabilizou um projeto de utilização comum de plataformas, de componentes e de redes de distribuição. Com Chrysler e Mitsubishi, marcas com territórios imaginários compatíveis, o grupo pode planejar a obtenção de sinergias industriais e comerciais, reduzindo custos e abrindo novas portas, tanto no Oriente como no Ocidente.

### Conclusão

As marcas são ativos simbólicos cuja construção exige coerência conceitual das ações corporativas nas dimensões produtivas, comerciais e comunicacionais. Uma vez constituídos, esses ativos impõem limitações às estratégias mercadológicas das corporações, pois as marcas funcionam como dispositivos sociais de construção de identidades. Foram essas as idéias defendidas neste artigo, a partir de três exemplos empíricos.

A configuração da marca Renault, ligada aos valores da praticidade e da convivialidade, foi o resultado de uma estratégia corporativa de longo prazo. Como essa reputação se fez pela produção de carros para gamas médias e inferiores, a imagem da marca vincula-se a esses segmentos, o que tem tornado infrutíferas as estratégias da corporação Renault de penetração nos segmentos europeus de gamas elevadas. A partir do final dos anos de 1990, a empresa passou a empreender ações para mudar a imagem de sua marca, com base em estratégias comunicacionais e de produtos. No entanto, até o momento, as elites européias não consideram a Renault uma marca suficientemente prestigiosa a ponto de adotá-la, apesar de seu reconhecido domínio de competências tecnológicas.

A trajetória da marca Citroën ilustra, a um só tempo, uma estratégia e uma antiestratégia de marca. Por efeito de ações articuladas na esfera produtiva e comunicacional, essa marca construiu uma sólida reputação como símbolo de inovação e diferenciação radicais, passando a ser preferida por pessoas que buscam essas características para si mesmas. Com a sua incorporação ao grupo PSA, em 1974, e com a política de racionalização indus-

trial e homogeneização com os produtos da Peugeot, a marca Citroën deixou de ter esses significados e, em consequência, perdeu consideravelmente seu patrimônio simbólico. Após trinta anos de opções estratégicas por produtos pouco diferenciados – do ponto de vista técnico e estético –, a marca Citroën tornou-se inadequada para aqueles que buscam incorporar às suas estratégias de identidade a idéia de diferença via inovação.

Diferentemente do grupo Peugeot, foi a consciência do valor do patrimônio simbólico da marca Mercedes, e dos riscos de desvalorização, que impediu a Daimler-Chrysler de implementar uma estratégia de obtenção de sinergias produtivas e comerciais entre os produtos das marcas Chrysler e Mercedes. O grupo foi cauteloso em relação à obtenção de ganhos pecuniários imediatos, uma vez que, a médio prazo, esse tipo de estratégia poderia lhe causar sérios prejuízos. As características da marca Mercedes, que a tornaram apropriada a um grupo social específico, delimitaram o campo de possibilidades estratégicas da corporação. A impossibilidade de sinergias produtivas e comerciais entre essas marcas tem como pressuposto a necessidade de diferenciação: fundindo-se à Chrysler, a Mercedes perderia o trunfo de ser uma marca excepcional. Ao adquirir parte do capital da Mitsubishi, o grupo planeja obter vários tipos de sinergias entre essas marcas, em função da compatibilidade de seus territórios imaginários.

Em todos os casos analisados, percebe-se uma relação entre estratégias econômicas e estratégias sociais de diferenciação. As estratégias corporativas bem-sucedidas são aquelas que criam objetos – com seus atributos materiais, simbólicos e imaginários – para grupos sociais específicos. Esses objetos precisam ser considerados adequados por determinados grupos, o que acontece quando contribuem de maneira eficaz para suas estratégias sociais de constituição de identidades.

#### Referências Bibliográficas

- AAKER, D. (1996), *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo, Futura.
- BAUDRILLARD, J. (1972), *Pour une critique de l'économie politique du signe*. Paris, Gallimard.
- BELLU, R. (1994), *Toutes les Citroën (de 1919 à nos jours)*. Paris, Jean-Pierre Delville.
- BOURDIEU, P. (1979), *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris, Minuit.
- BOYER, R. & FREYSSINET, M. (2000), "O mundo que mudou a máquina: síntese dos trabalhos do Gerpisa 1993-1999". *Nexos Econômicos*, 2 (1): 15-47, Salvador.
- BROUSTAIL, J. (1992), "L'éternel retour de l'automatisme". *Culture Technique*, 25: 40-48, Neuilly-sur-Seine, CRCT.

- BROUSTAIL, J. & GREGGIO, R. (2000), *Citroën: essai sur 80 ans d'anti-stratégies*. Paris, Institut Vital Roux.
- CASTORIADIS, C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*. Paris, Seuil.
- JETIN, B. (2000), "A América Latina e o Brasil nas estratégias de internalização das firmas automobilísticas". *Nexos Econômicos*, 2 (1): 63-77, Salvador.
- KAPFERER, J.-N. (1998), *Les marques, capital de l'entreprise*. Paris, Organisation.
- LENDREVIE, J. & LINDON, D. (1993), *Mercator: théorie et pratique du marketing*. Paris, Dalloz.
- NORBERTO-SILVA, E. (1998), *La différenciation innovatrice: une réflexion sur les changements conjoints des caractéristiques du produit et des préférences de la clientèle*. Tese de doutorado, Université Paris-Dauphine.
- \_\_\_\_\_. (2003), "Consumo, mimesis e sentido". In: \_\_\_\_\_. *As formas do sentido: estudos em estética da comunicação*. Rio de Janeiro, DP&A Editora.
- SAHLINS, M. (2003), *Cultura e razão prática*. Trad. Sérgio Tadeu de N. Lamarão. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- SLOAN JR., A. P. (2001), *Meus anos com a General Motors*. Trad. Nivaldo Montingelli. São Paulo, Negócio Editora.
- VALETTE-FLORENCE, P. (1994), *Les styles de vie: bilan critique et perspectives: du mythe à la réalité*. Paris, Nathan.
- VAN HOVE, S. (1992), "La voiture du futur". *Culture Technique*, 25: 263-273, Neuilly-sur-Seine, CRCT.

### Periódicos

- Auto Motor Und Sport*, 15/11/2000.
- Auto Motor Und Sport*, 13/12/2000.
- Handelsblatt*, dez. 1998.
- L'Usine Nouvelle*, n. 2757, 23/11/2000.
- Manager Magazine*, nov. 1998.
- Lettre du Gerpisa*, jul.-ago. 2003.

### Resumo

*Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação: uma análise a partir do automóvel*

O texto analisa estratégias de corporações automobilísticas de modo a defender três idéias. Em primeiro lugar, os aspectos materiais/funcionais, por um lado, e simbólicos, por outro, estão intimamente relacionados na construção de uma marca automobilística. Da coerência dessas ações derivam sinergias que transformam a marca num ope-

rador simbólico entre a corporação e os atores do mercado. Em segundo, o operador simbólico, uma vez constituído, pode favorecer, ou restringir, o acesso da corporação a segmentos de mercados, o que está vinculado ao processo de globalização. Em terceiro lugar, isso ocorre em virtude de a função da marca ser um dispositivo usado em estratégias de diferenciação e construção de identidades sociais. No desenvolvimento dessas idéias, procura-se dialogar com autores contemporâneos que refletiram sobre a questão da significação, como M. Sahlins, J. Baudrillard e C. Castoriadis.

Palavras-chave: Marcas; Estratégias corporativas; Automóveis.

#### Abstract

*Firm strategies on brands and social strategies on differentiation: an analysis from the automobile perspective*

The article analyses firm strategies in auto industry and focuses three main issues. First: building an specific brand requires close interaction between material and functional aspects, from one side, and symbolic aspects, from the other, articulating strategic actions in productive, commercial and communicative spheres; the coherence of those actions produces positive synergies allowing brand to work as a symbolic operator binding corporation and market actors. Second: once a particular brand has been consolidated, this symbolic operator can improve, or impede, a specific corporation to occupy segments in the market. Third: the meaning of consolidated brands and its impacts on corporation aims reflect social strategies of differentiation and identities construction. M. Sahlins, J. Baudrillard e C. Castoriadis ideas are influential on shaping those arguments.

Keywords: Brands; Corporate strategies; Automobiles.

Texto recebido em 05/2004 e aprovado em 08/2004.

Elaine Norberto, doutora pela Universidade Paris Dauphine, é professora adjunta na Universidade Federal da Bahia e professora visitante das Universidades de Montesquieu-Bordeaux IV e Paris-X-Nanterre. E-mail: enorberto@uol.com.br.