

A Marca Harley-Davidson no Brasil: o “Sonho” e os Entraves à Reprodução de uma Estratégia de Sucesso<sup>1</sup>

Bonnie Moraes Manhães de Azevedo<sup>2</sup>  
bonnieazevedo@gmail.com

Marcella Maria Custodio Nunes de Araujo<sup>3</sup>  
mmcna@terra.com.br

## RESUMO

Toda marca é caracterizada pelo valor percebido por seu público. Este artigo pretende demonstrar a importância da estratégia de marketing na caracterização e reconhecimento global de uma marca, por meio da análise do caso Harley-Davidson. A marca em si, mundialmente, incorpora a estratégia de marketing ao ponto de fazer parte de sua identidade e, principalmente, de se tornar um importante elemento de identificação com o consumidor. No Brasil, ela era representada pelo Grupo Izzo, que recentemente foi acionado judicialmente pela Harley americana, por não cumprir o contrato de exclusividade, ao representar também outras marcas como Triumph e Ducati. Tal ação refletia também uma profunda insatisfação do consumidor brasileiro com os serviços prestados pelo Grupo Izzo, insatisfação essa atestada pelas discussões em fóruns na web. Tal insatisfação refletiu no sentimento que o consumidor brasileiro projetava na marca, que passou a ser alvo de fortes críticas. Representantes, portanto, tem nas mãos uma responsabilidade que lhes empodera a contribuir para aprimorar ou denegrir a imagem de uma marca centenária consolidada. Nossa conclusão é que não basta uma história forte, com uma tribo de consumidores fiéis, sem uma prestação de serviços adequada à necessidade do atual consumidor – mais crítico e exigente.

Palavras-chave: marca, identidade, legado de marketing

---

<sup>1</sup> As idéias deste artigo são resultado de uma pesquisa realizada durante o curso da pós-graduação em Marketing Estratégico na ESPM, nos anos de 2009-2010, pelas autoras Bonnie Azevedo, Fernanda Salerno, Laurita Spata e Marcella Araujo. A pesquisa resultou no trabalho de conclusão de curso sob o título “Expansão do Plano de Marketing: Relacionamento pela Internet”.

<sup>2</sup> Bonnie Azevedo é Bacharel em Ciências Sociais, Mestre em Antropologia pela Universidade Federal Fluminense – UFF e Pós-Graduanda em Marketing Estratégico pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM-RJ.

<sup>3</sup> Marcella Araujo é Bacharel em Desenho Industrial – Especialização em Comunicação Visual pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio e Pós-Graduanda em Marketing Estratégico pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM-RJ.

## INTRODUÇÃO

Centenária e norte-americana (1903, Milwaukee EUA), a Harley-Davidson é a marca mais importante de motocicletas no mundo. É a única fábrica de motocicletas americana que sobreviveu à invasão das ninjas, como são chamadas as motos japonesas. Guidão alto, assento baixo, privilegiando mais o conforto do motorista do que a velocidade. São grandes e não são projetadas para altas velocidades. A Harley se caracteriza pelo estilo clássico, por uma invejável estabilidade e pelo motor de dois cilindros em V, cujos pontos altos são a elasticidade e o excelente torque mesmo em baixas rotações. O ronco ensurdecedor dos motores HARLEY-DAVIDSON e os cromados ofuscantes, mundialmente cultuados, são característicos. Ela se vale de sua história e da força de sua marca entre os amantes e consumidores fiéis, que não compram apenas uma moto, mas um sonho de liberdade, um estilo de vida Harley-Davidson.

Poderíamos dizer que o atual perfil de consumidores da Harley-Davidson, no Brasil, está um pouco distante do estereótipo romântico que supomos ser o consumidor Harley-Davidson – cabeludo, roqueiro e cheio de tatuagens, também consumidor de álcool e cigarro, embora possua características icônicas do estilo de vida Harley como o prazer de sentir-se membro de um grupo seleta (uma família), na customização das motos - à luz de seu slogan “*for every soul there's one*” e nas longas viagens, sozinhos ou acompanhados. Mais do que a realização do estereótipo, os *harleyros* são consumidores em busca de status, de sentimento de realização e válvula de escape do estresse.

Neste artigo, as autoras pretendem demonstrar como uma bem sucedida estratégia de marketing pode se tornar um legado e se incorporar à marca assim como seus atributos. Adotamos o viés teórico apresentado por David Aaker & Erich Joachimsthaler em seu livro ‘livro Como Construir Marcas Líderes’. Neste, os autores apresentam os pontos chave de uma estratégia que caracterizam e compõem a essência de uma marca, que atraem o público apreciador (consumidor) de qualquer parte do mundo, sem os quais a marca perde seu potencial de diferenciação. Falhar nessa estratégia é aumentar as chances de fracasso.

## História e Identidade: a Construção da Marca

Pode-se dizer que a identidade de marca, especialmente a identidade essencial e a essência da marca, será representada com frequência por palavras individuais ou frases compactas. O aprimoramento pode tornar a identidade menos ambígua e, portanto, mais útil como guia de programas de construção de marcas.

AAKER (2007), p78.

A Harley-Davidson nasceu do sonho de dois amigos, Willian Harley e Arthur Davidson, que trabalhavam em uma fábrica de bicicletas na cidade de Milwaukee, Wisconsin (EUA) e resolveram colocar um motor para aumentar a velocidade e diminuir o esforço realizado pelas pedaladas. Em 1903, antes mesmo de completar sua fabricação, três motocicletas já haviam sido vendidas. Iniciava-se 'a lenda'.

São 107 anos de altos e baixos. Na época da Primeira Grande Guerra, a Harley triunfava nas corridas e o exército americano comprou metade de sua produção. Em 1920, as motocicletas já eram vendidas em 67 países. No início dos anos 30, sofreu sua primeira crise com uma queda nas vendas em cerca de 20%, consequência da grande depressão de 1929. Os automóveis começam a tomar maior importância no mercado norte-americano, o que aumentava a caracterização das Harleys como veículos de diversão e esporte. A empresa sobreviveu graças à boa distribuição, redução de custos e vendas para o exército e para a polícia norte-americana. Destacou-se por ser a maior motocicleta do mercado, com o motor de 1340cc e, principalmente, com a criação do *Side Car*, triciclo utilizado pela polícia e forças armadas e também para entrega de mercadorias. Na Segunda Guerra Mundial, 90 mil máquinas foram vendidas para o exército americano, permitindo a recuperação da empresa.

Essa presença em momentos marcados pelo ideal nacionalista norte-americano tornou a Harley-Davidson um símbolo nacional. Veteranos de guerra tornam-se seus principais compradores. Também desse vínculo, parece advir a associação da Harley com poder, força, masculinidade, a algo que é maior que o homem em si e ao mesmo tempo é uma extensão dele.

Para Rogério<sup>4</sup>, a Harley passa ser um objeto de desejo porque *'todos desejam algo melhor, maior.'* E isso é alimentado desde cedo, com os acessórios Harley para crianças. Ele usa uma metáfora que elucida o que os – 'caras normais' – advogados, médicos, empresários... –

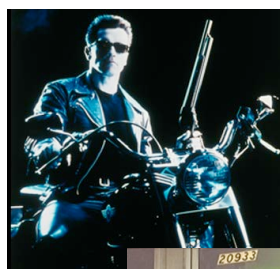
---

<sup>4</sup> Nome fictício que adotamos para o gerente de uma das lojas Harley, entrevistado para nossa pesquisa.

projetam em suas Harleys. Para ele, “A Harley-Davidson é o alter-ego desses caras. Aqui vira tudo Bruce Wayne. (...) Ele parece fantasiado, mas é a necessidade dele.”

Por vezes, considerada um mito, um sonho, ‘the legend’, a Harley muito se beneficiou contou com o imaginário produzido pelo cinema norte-americano.

Nos filmes de cowboy, o cavalo era o companheiro do herói solitário. Mas, a partir dos anos 50, a motocicleta virou o símbolo da liberdade no cinema, com a Harley-Davidson em primeiro plano. Curiosamente, em O Selvagem, de 1954, Marlon Brando encarna o primeiro rebelde sem causa de Hollywood sem montar uma Harley, e sim uma Triumph britânica (dado impreciso). Contudo, de James Dean a Elvis Presley, todos os jovens desajustados da cultura pop tiveram sua Harley. Em Sem destino, de 1969, Peter Fonda e Dennis Hopper fazem da motocicleta a protagonista. Nos anos 60, a velha máquina conduziu a violenta trupe dos Hell's Angels pelas estradas da América. No concerto dos Rolling Stones em Altmont, em 1969, a gangue - contratada como segurança do show - esfaqueou e matou um espectador negro. A noite sangrenta de Altmont foi o fim da era hippie. O sonho acabou, disse John Lennon. Mas, em 1983, a Harley ainda era o símbolo da liberdade inatingível em O selvagem da motocicleta, de Francis Ford Coppola. O delinquente juvenil de plantão era Mickey Rourke. Só faltava a motocicleta virar nome de filme. E aconteceu em Harley-Davidson e Marlboro man, caçada sem tréguas, de 1991, com o mesmo Mickey Rourke, aliás, em franca decadência. Com a aposentadoria dos rebeldes, restou a Arnold Schwarzenegger, herói musculoso e insosso, cavalgar a motocicleta em O exterminador do futuro 2, também de 1991. O cinema dos anos 90 está devendo um herói à altura da Harley.<sup>5</sup>



Filmes do cinema: 1 'O selvagem' (1950); 2 'Sem Destino' ('Easy Rider') (1969); 3 'Exterminador do Futuro 2' (1991); 4 'Pulp Fiction' (1994).<sup>6</sup>

É inegável que o cinema foi crucial para a divulgação da Harley e a construção de todos os seus ativos intangíveis. O imaginário é tão forte, que até hoje, em qualquer parte do

<sup>5</sup> Cavalo de aço. Reportagem de 29 de maio de 1996. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoe/comport/139105.htm> Acessada em Janeiro/2010.

<sup>6</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Cinema/0,,MUL1327651-7086,00-G+LISTA+MOTOS+FAMOSAS+DO+CINEMA.html> Acessada em Janeiro/2010.

mundo, ao se pensar em Harley a imagem que nos vem à cabeça é a propaganda através dos personagens do cinema, muito mais do que os elementos que compõem o logotipo.

Os três maiores ativos da empresa – além do novo relacionamento com a AMF – eram uma qualificada rede de concessionárias, uma poderosa marca (que, felizmente, inspirava uma espantosa fidelidade por parte do consumidor) e um dedicado quadro de funcionários.<sup>7</sup>

A associação de imagens consolida o processo de memorização da marca, isto é, um conjunto de imagens vêm à cabeça ao se pensar em Harley, mesmo para os que não são consumidores Harley ou motociclistas. A Harley é específica na forma que os motociclistas sentam sobre ela, o ‘ronco’ de seus motores, o rock and roll como trilha sonora pelas highways nas longas viagens, até a figura de pessoas, em sua maioria homens, vestidas com jaquetas de couro preta, tatuagens de motoclubes, entre outros signos característicos da tribo dos motociclistas, em especial dos Harleyros.

Paradoxalmente a moto que era vista como orgulho nacional e estilo de vida em liberdade, passou a ser associada à marginalidade e ao uso de drogas. Todos os jovens queriam incorporar o estilo e comportamento dos ídolos do cinema. Motociclistas eram sujeitos grandes, barbudos e tatuados, que chegavam em bandos sobre suas máquinas barulhentas, estavam dispostos a se embriagar, fumar e provocar grande tumulto nos lugares que freqüentavam.

### A Chegada da Concorrência e suas Conseqüências

As motocicletas japonesas começam a invadir o mercado americano com preços altamente competitivos, enquanto a Harley despencava. Em 1969, a Harley-Davidson foi comprada pela American Machine and Foundry (AMF), empresa sediada em Nova York, na tentativa de diversificar seu portfólio e se lançar no setor de produtos para o lazer<sup>8</sup>. Com a venda, a Harley conseguiu forte injeção de dinheiro o que permitiu uma melhoria nos processos de produção, o que era extremamente necessário, pois suas fábricas estavam muito obsoletas e os padrões de qualidade já estavam fortemente comprometidos. Tratava-se de uma união conveniente para ambas as empresas, já que a Harley era o gancho que a AMF esperava para o setor do lazer.

---

<sup>7</sup> em TEERLINK, Rich; OZLEY, Lee. Mais que uma Motocicleta: A Trajetória da Liderança na Harley-Davidson; tradução Luiz Frazão. — Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002, p 8.

<sup>8</sup> A Harley-Davidson, nos anos 70, passou de 15.000 para 75.000 unidades ao ano. Atingindo um volume muito alto, mas deixando de lado o mais importante, a qualidade de seus produtos. As motos chegavam a sair da fábrica já vazando óleo; (grifo da autora) (site: [www.harley-davidson.com.br](http://www.harley-davidson.com.br) em outubro de 2009)

Os esforços para aumentar a produtividade, assim como a mudança de endereço da linha de montagem final para a cidade de York, Pennsylvania, gerou grande insatisfação. O “pessoal da Harley” – empresa que, por décadas, era conduzida como uma ‘grande família’ – que fazia parte de um dos mais antigos e orgulhosos centros de produção de Wisconsin, sentia-se traído. Greves ocorriam constantemente e a qualidade das motocicletas caiu consideravelmente. Inovações tecnológicas surgiam ano após ano e a Harley não acompanhava. A Harley era percebida como uma motocicleta cara e incapaz de competir com as japonesas e as importadas da Grã Bretanha.

A Harley já não era tão interessante para a AMF e a “família” estava comprometida. Em 1981, Willy G. Davidson, neto de Arthur Davidson, juntamente com outros empresários, conseguiram o montante necessário no City Bank para a recompra da empresa e assim livrar os tanques em forma de gota da angustiante marca AMF e recuperar a identidade original da empresa ao trazer a linha de montagem para a sua cidade natal.

Esse fato não garantiu o sucesso imediato da empresa, mas permitiu recuperar e reproduzir novamente os valores essenciais da marca. Paralelo a isso, o governo norte-americano entrou em cena e tratou de taxar a importação das motocicletas japonesas para um período de cinco anos, para contribuir com a recuperação da Harley.

Uma guinada nos negócios se anunciava. Como a entrada das motos japonesas, ‘as ninjas’, no mercado, tinha produzido novas propostas de valor estabelecidas por novas combinações de preço e modelos de motos de menor cilindrada, era preciso encontrar soluções criativas e imediatas que sustentassem a Harley e abrissem um novo leque de esperanças para o futuro da empresa dentro do novo contexto.

A Harley percebeu que seu forte era a tradição, o estilo retrô de suas motos, e seu público-consumidor. Ao invés de acompanhar as ninjas, era preciso se valorizar e consolidar seu diferencial de marca. Como a própria missão da empresa diz

Preencher sonhos por meio das experiências de pilotar uma motocicleta, provendo aos motociclistas e ao público em geral uma extensa linha de motocicletas, produtos e serviços da marca em seletos segmentos de mercado.<sup>9</sup>(Harley-Davidson Motor Company, p.3)

Dessa forma, uma coisa era clara para a Harley: nesse novo mercado, o lançamento de novos produtos não bastaria para assegurar o sucesso da marca. Era preciso encontrar

---

<sup>9</sup> Tradução livre das autoras. No original: “*fulfill dreams through the experiences of motorcycling, by providing to motorcyclists and to the general public an expanding line of motorcycles and branded products and services in selected market segments*” Manual disponibilizado pela empresa (Harley-Davidson Motor Company, p.3)

uma estratégia que garantisse a conquista e a manutenção dos clientes; era preciso que os produtos encontrassem o mercado, *‘preenchendo sonhos por meio da experiência’*. Em 1983, foi lançada uma das mais brilhantes estratégias para atrair e reter clientes, o HOG – Harley Owners Group (Grupo de Proprietários de Harley). Donos de Harley poderiam se unir e trocar experiências, formar grupos de viagens, curtir o rock e cerveja, “desfilar” em grandes grupos com suas motocicletas propagando o estilo de viver da marca. Enfim, poderiam estabelecer um elo de comunicação entre consumidor e empresa que vai além dos padrões tradicionais. O consumidor agora se une à família Harley, tornando essa parceria cada vez mais confiável. O HOG é o maior motoclube do mundo e o grande responsável pela difusão dos valores da marca.

Ao invés de tentar acompanhar o estilo japonês, a marca estabelece seu diferencial. A Harley se recupera e o contragolpe final nas japonesas foi dado quando, antes que terminasse o prazo de cinco anos de taxaço sobre as ninjas, a Harley pede ao governo que antecipe a rescisão da tributação. O presidente Ronald Reagan elogiou a empresa publicamente por ter recuperado seu padrão de competitividade mundial:

“Vocês nos mostraram como ser os melhores (...) Vocês são líderes em novas tecnologias. Vocês foram fiéis aos valores americanos de trabalho árduo e jogo limpo... Como vocês mais uma vez mostraram, os Estados Unidos são um lugar especial. Estamos a caminho da prosperidade sem precedentes... e chegaremos lá numa Harley.”

Exageros nacionalistas à parte e do vínculo da Harley à inovações tecnológicas, atributo reconhecidamente enobrecedor das ‘ninjas’ e não da ‘Harley’, esse discurso mostra o caráter de mito que as motocicletas da Harley adquiriram.

Os Harleyros passam a ter um orgulho e um glamour às avessas<sup>10</sup>. O dono de uma Harley faz parte de um grupo seleto de pessoas que, influenciadas pela história e pelos ídolos de cinema, encontram em suas máquinas, o coração da liberdade. O ótimo relacionamento com o cliente e com os funcionários da empresa, permitiu à Harley um notável aumento qualitativo ao perceber que colocar uma moto no mercado é muito mais do que fabricar um meio de transporte sobre duas rodas. Está no relacionamento com o cliente toda a base de sua divulgação, fidelização e conquista de novos consumidores.

---

<sup>10</sup> A expressão às avessas aqui, refere-se ao fato de que com o tempo, a Harley vai se tornando um artigo de luxo, adquirindo um caráter de bem de consumo para auto-indulgência, cujo dono se torna um grande customizador e, no imaginário coletivo, também é aquele cara tronco que precisa meter a mão na massa, no caso da Harley, nos lubrificantes, na graxa. Isso não necessariamente é verdade para os Harleyros de classe A, B, porém a maioria de nós acredita que o perfil romântico do motociclista em *Easy Rider* é presente neles.

Ter uma Harley é ser único por ter uma moto única, fruto de um intenso e prazeroso trabalho de customização. Toda moto Harley é como um camaleão, sem jamais perder sua originalidade.

## O Relacionamento

O desenvolvimento de uma relação profunda com um segmento de clientes normalmente é muito mais importante do que simples números podem sugerir. Os clientes leais e comprometidos não apenas influenciam outras pessoas, como também fornecem uma base estável de vendas. AAKER (2007), p250.

O relacionamento da empresa com o consumidor Harley é tão forte que este se orgulha não só de possuir uma motocicleta, mas de desfilar usando roupas e até mesmo tatuar no próprio corpo a logomarca da empresa, uma das tatuagens mais populares nos EUA. O consumidor Harley passa a ser elemento de propaganda da marca. A moto passa a ser uma extensão de si mesmo.

Como a compra de uma motocicleta é um processo de alto envolvimento, é normal consultar outros consumidores e suas experiências com a marca antes de efetuar a compra. A estratégia do HOG (grupo de proprietários de Harley) estende esse envolvimento para o pós compra, para a vida do “Harleyro”. A prazerosa experiência que é ser proprietário de uma Harley se dá graças ao relacionamento, o momento em que o consumidor procura a moto, os equipamentos para customizá-la do seu jeito, e a confraternização no café da manhã nas manhãs de sábado onde os membros do HOG se encontram. Aqui os laços são perpetuados, viagens são planejadas. Cria-se e reforça-se o desejo e o sentimento de fazer parte de uma família de ilustres.<sup>11</sup>

O que isso nos ensina é que....

*A emoção ligada a histórias é importante, porque os que estão implementando a marca devem saber o que ela representa e se preocupar com isso. Na verdade, as histórias não apenas representam a marca, mas também influenciam a cultura. (AAKER, 2007: 83).*

A história de uma marca é um legado que deve ser reproduzido. No caso da Harley, sua história ilustra não só a marca, mas toda uma geração e seus ideais. Ao pensarmos a

---

<sup>11</sup> O buzz marketing dos clientes Harley-Davidson é tão eficiente que Rogério afirma que 90% vendas são a partir de recomendação de outros clientes. E “Quando o cara compra uma Harley ele recebe um CD – Welcome to the Family”. A associação ao HOG é automática na compra de uma moto Harley. Há um valor de anuidade, que além de torná-lo parte do maior motoclube do mundo, também o faz receber a revista do HOG (editada nos EUA).

Harley fora dos EUA, precisamos ter em mente que sua história é fortemente marcada pelos eventos históricos naquele país. Porém o estilo que a caracterizou, difundiu-se pelo mundo, estilo esse carregado dos valores das gerações que viveram os anos 60 e 70, em seus sucessos e dificuldades, mas principalmente por suas iniciativas empreendedoras e criativas, cuja expressão máxima é a liberdade. Antes de refletirmos sobre como esses valores, embora totalmente presentes, começaram a ser influenciados negativamente pela prestação de serviços que se propôs a ser realizada pelo grupo Izzo no Brasil, citamos aqui a Oração da Harley, 'Live by it' que elucida muito bem o que seria esse perfil romântico do Harleyro, que está no cerne de sua identidade como motociclista e da Harley-Davidson como empresa.

Nós acreditamos no nosso próprio caminho, não importa qual é o rumo que o resto do mundo está tomando  
Nós acreditamos em resistir a esse sistema que foi construído para esmagar os indivíduos como insetos em um pára-brisas  
Alguns de nós acreditam no Homem lá de cima; todos nós acreditamos no homem que somos aqui embaixo  
Nós acreditamos no céu, e não acreditamos em tetos solares  
Nós acreditamos na liberdade  
Nós acreditamos na poeira, nos búfalos, nos vales montanhosos, na vegetação rasteira e em pilotar em direção ao pôr do sol  
Nós acreditamos em bolsas laterais, nós acreditamos que os caubóis é que sabiam das coisas  
Nós nos recusamos a abaixar a cabeça para quem quer que seja  
Nós acreditamos em roupas pretas, porque elas não demonstram sujeira... ou fraqueza  
Nós acreditamos que o mundo está ficando muito monótono, e que nós não vamos ficar como ele  
Nós acreditamos em pegar a moto e viajar por uma semana inteira  
Nós acreditamos em diversões de beira de estrada, hotdogs de posto de gasolina e em descobrir o que está acontecendo na próxima cidade  
Nós acreditamos em motores barulhentos, pistões do tamanho de uma lata de lixo, tanques de combustível desenhados em 1936, faróis do tamanho dos de uma locomotiva, cromo e pintura customizada  
Nós acreditamos em chamas e em caveiras  
Nós acreditamos que a vida é o que você faz dela, e nós fazemos dela uma viagem daquelas  
Nós acreditamos que a máquina que você pilota diz ao mundo exatamente de que lado você está  
Nós não nos importamos com o que os outros acreditam

Amém.

## Benefícios Funcionais, Emocionais e de Auto-Expressão

Através das histórias relatadas por consumidores ou mesmo a história oficial da Harley, fica claro que a empresa garante a essência de sua marca em atributos que não se restringem aos atributos funcionais de seu produto. A Harley é uma moto para um determinado nicho de consumidores, de grande 'porte', de altas cilindradas (no Brasil, a

menor é de 883cc), restritas ao segmento Custom<sup>12</sup> e Touring<sup>13</sup>. É, portanto, um meio de transporte, um veículo de diversão e esporte. São robustas motos de alta cilindrada, incluindo a maior do mercado, com estrutura preparada para agüentar longas viagens, além de serem customizáveis.

Acabamos de citar o que a Harley proporciona em termos de benefícios funcionais, porém, ela é “muito mais que uma motocicleta”. Ela se destaca por valores difíceis de copiar, menos ainda superar.

AAKER e JOACHIMSTHALER em seu livro ‘*Como Construir Marcas Líderes*’ apontam os benefícios emocionais e de auto-expressão que uma marca podem promover. Os primeiros se relacionam “à capacidade de uma marca de fazer com que o comprador ou usuário de marca sinta alguma coisa durante o processo de compra ou durante a experiência de uso.” (2007:57) Entre os benefícios emocionais que os produtos da marca Harley-Davidson promovem poderíamos citar: o desenho retro que potencializa esse vínculo com a história e a tradição; o vínculo a um orgulho nacional e patriota norte-americano por sua participação como veículos de guerra e posteriormente comprada pelos veteranos. Soma-se a esses a sensação de liberdade, poder, conquista, masculinidade, rebeldia, ousadia. Em resumo, uma vida plena, sem-amarras. Os benefícios de auto-expressão existem “quando a marca oferece um vínculo através do qual a pessoa pode proclamar uma determinada auto-imagem”. (idem) São, portanto, fontes de identidade e auto-expressão a partir do vínculo criado pelos benefícios emocionais. No caso da Harley, são eles o ‘tornar-se’ membro da grande família HOG, projetar sua masculinidade e ‘macheza’ já que “Harley é moto de macho”; sentir-se único, porque “Harley é moto para poucas pessoas especiais”, “*for every soul there’s one*”; é “moto para heróis como os soldados que lutaram pela nação”.

De acordo com o modelo Y&R (Young & Rubicam Brand Asset Valuator), as marcas emergentes promovem primeiro a diferenciação, e um dos primeiros indicadores de que uma marca está desaparecendo normalmente é a perda da diferenciação. A lealdade da marca precisa se basear em características únicas. É difícil desenvolver muita simpatia por uma marca cujas características são iguais às de várias outras.

As marcas realmente fortes, como Harley-Davidson e a Saturn, já estão um passo à frente no alcance da visibilidade e da diferenciação para desenvolver relações profundas com um grupo de clientes – isto é, a marca se torna uma parte significativa da vida do cliente e do conceito que ele tem de si mesmo. Quando ocorre uma relação profunda, os benefícios funcionais, emocionais e/ou auto-

---

<sup>12</sup> Motocicletas que podem ser customizadas, sendo possível substituir peças para que a moto tenha um determinado estilo.

<sup>13</sup> Motocicletas de grande porte, que suportam longo tempo nas estradas, normalmente equipadas com pára-brisa.

expressão terão uma intensidade relativamente alta. O cliente será leal e provavelmente falará com outras pessoas sobre a marca, discutindo os méritos e defendendo as falhas. (grifo da autora) AAKER (2007), p205.

É tamanha a importância de se preservar os benefícios emocionais e de auto-expressão, que qualquer plano de marketing e/ou estratégia traçados, deve manter e reproduzir esses valores. É o desafio de em um cenário completamente distinto, não deixar de lado sua história, sua identidade, seus valores fundantes e diferenciais, sua essência.

Parte do segredo das marcas líderes está em criar e incorporar nos seus consumidores esses dois tipos de benefícios, porque os benefícios funcionais podem ser facilmente copiáveis. O esforço deve ser em levar o consumidor a assumir e reproduzir os atributos intangíveis da marca, a partir desses benefícios emocionais e de auto-expressão, os únicos capazes de tornar as marcas referências, únicas e centenárias.

#### A Harley-Davidson no Brasil - A Presença e a Produção da Harley no Brasil

O Grupo Izzo era o importador oficial e controlador da fábrica nacional Harley-Davidson, porém também representava as marcas Buell, MV Agusta – cuja produção foi recentemente desativada nos EUA – Ducati, Benelli, Triumph, Husqvarna, Malagutti, Zero Motorcycles e Pollaris.

A primeira loja da Harley no Brasil foi inaugurada em 1994. Em outubro de 1997 houve o I National Hog Rally, ocorrido em Paraty / Rio de Janeiro e em 2000, o I International Hog Rally no Brasil, em Foz do Iguaçu-Paraná.

As Harleys vendidas no Brasil são inteiramente fabricadas na fábrica da empresa em Manaus. Isso reduziu o valor final da moto em 85%, taxa que se referia aos impostos da fabricação no exterior e da importação do produto até o consumidor final brasileiro.

A produção é *just in time*, diminuindo o tamanho dos estoques e facilitando a atualização das motos. As motos só saem das fábricas estando totalmente quitadas. A logística implica na empresa alugar um espaço num caminhão que esteja vindo da Zona Franca de Manaus com outros veículos. As peças que precisam ser repostas também podem demorar a chegar a partir da sua solicitação, o que é uma das reclamações de alguns clientes que se manifestaram online. Se a peça for importada, também há o tempo da peça ser despachada na alfândega e demais etapas do processo de importação. Até chegar ao cliente pode demorar 2 ou 3 meses.

## O Grupo IZZO

Prognósticos positivos também podem ser ameaçados pela disputa judicial que está sendo travada entre a Harley-Davidson americana e o Grupo Izzo, representante da marca no Brasil. As reclamações de clientes insatisfeitos que recaem sobre o Grupo Izzo e uma suposta quebra de contrato se tornaram o estopim de uma ação judicial da empresa americana contra o grupo revendedor da marca no Brasil. O contrato que garantiria a exclusividade de vendas das motos Harley ao Grupo Izzo, válido até 2015, já estava em negociação para ser antecipado para 2012, diante da entrada de novas concessionárias. As reclamações contra o Grupo Izzo envolvem: má prestação de serviço ao consumidor, levando a insatisfação dos mesmos, tirando o foco da experiência de consumo; quebra de exclusividade de vendas e modelo de financiamento irregular, mas o Grupo Izzo nega as irregularidades. A disputa<sup>14</sup> já acontece desde março, quando a Harley obteve liminar para cessar a representação, embora tal documento tenha sido suspenso logo em seguida. A Harley reapresentou ao juiz pedido de reconsideração para que volte a vigorar a liminar. Enquanto isso, especula-se que tais ações da Harley são porque a empresa no Brasil continuou crescendo apesar da crise mundial em 2008, enquanto a empresa nos EUA sofreu fortes impactos.<sup>15</sup>

### Em nota da Harley-Davidson Motor Company

A satisfação dos consumidores é a prioridade número um da Harley Davidson. Nossa reputação é uma das mais reconhecidas e nossa marca, das mais icônicas do mundo, e isso depende da oferta de melhor serviço ao cliente possível que a Harley-Davidson e seus distribuidores podem prestar. Recentemente, nós tomamos conhecimento que nosso revendedor exclusivo no Brasil está violando o contrato com a Harley-Davidson, tirando o foco da experiência de consumo, afetando diretamente nossos consumidores e marca. As violações de contrato, problemas de desempenho e falta de foco na marca Harley-Davidson levaram a

<sup>14</sup> “A ação inicial levou o juiz da 26ª Vara Cível de São Paulo a conceder, em 15 de março, uma tutela antecipada para que, após o prazo de 120 dias, fossem rescindidos os contratos por culpa única e exclusiva da HDSP Comércio de Veículos Ltda., além de proibir a empresa de comercializar motocicletas de outras marcas -- Ducati e Triumph, por exemplo. O Grupo Izzo apresentou sua defesa e, depois de analisar os argumentos, o juiz voltou atrás em parte de sua decisão utilizando-se do “instituto da retratação” para afastar, por ora, a tutela antecipada apenas quanto à declaração de rescisão dos contratos, mas mantendo a obrigação da HDSP de comercializar apenas produtos Harley-Davidson. Segundo o despacho de 31 de março, “apesar do descontentamento demonstrado pelas autoras e das ilicitudes praticadas pela ré, o fato aparente é que as autoras agiram com tolerância e ainda concederam à ré diversos prêmios, até recentemente, o que fragiliza o argumento inicial quanto ao mau atendimento aos consumidores. Sem contar que, mesmo depois dos atos violadores dos contratos, as partes mantiveram intensa troca de correspondência, via e-mail, onde as autoras manifestam intenção de continuidade no relacionamento comercial, embora com mudanças nos contratos, o que abala a alegação de perda de confiança”. Disponível em <http://carros.uol.com.br/ultnot/2010/04/09/harley-davidson-e-grupo-izzo-travam-batalha-judicial-no-brasil.jhtm> acessado em 14/05/2010

<sup>15</sup> Disponível em [http://intellog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=818291&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=370942&Titulo=Harley-Davidson%20sofre%20disputa%20no%20Brasil](http://intellog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=818291&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=370942&Titulo=Harley-Davidson%20sofre%20disputa%20no%20Brasil) acessado em 14/05/2010.

níveis crescentes de insatisfação dos consumidores no Brasil, e eles têm sido extremamente vocais sobre suas experiências.<sup>16</sup>

O Grupo Izzo se defende das acusações sob má prestação de serviço com o argumento de que todas as peças fornecidas são exclusivas do fabricante e nem sempre estão disponíveis no momento requisitado pelo cliente. Sobre a declaração contratual de exclusividade, impedindo o grupo de revender outras marcas, ainda não há declarações da parte do Grupo. Este acusa a empresa de utilizar da ação judicial como um atalho para a rescisão do contrato. Enquanto corria a liminar o Grupo Izzo ainda era o responsável por toda a esfera de relacionamento e prestação de serviço para os mais de 20 mil brasileiros proprietários das motos Harley.<sup>17</sup> Segue trecho da carta aberta do Grupo Izzo sobre os últimos acontecimentos.

Em nosso contato diário e pessoal com a comunidade de amantes de motos no Brasil, temos sofrido algumas frustrações nos últimos meses. O controle sobre o fornecimento de peças para os serviços de manutenção está fora do alcance do Grupo Izzo. Por compromisso com os consumidores, estabelecido em contrato, todas as peças que usamos são fornecidas exclusivamente pelo fabricante das motos. Nem sempre, porém, as peças têm estado disponíveis no momento ideal e desejado, causando um desconforto que não condiz com o tipo de relacionamento que sempre tivemos com nossos clientes. Uma falta de recursos que não combina com a grandeza desta marca. A história que contamos nesta carta é pública.<sup>18</sup>

Somente no ano passado foram mais de 5.000 motos vendidas e a venda de acessórios cresce. Com o fim da exclusividade do Grupo Izzo, novas concessionárias poderão vender as motos e os acessórios, difundindo assim, o acesso à marca.<sup>19</sup> A resolução da disputa, datada de 18 de junho de 2010, é inteiramente desfavorável ao Grupo Izzo.

O Juiz Carlos Eduardo Borges Fantacini da 26ª Vara Cível da cidade de São Paulo julgou procedente a ação movida pela Harley-Davidson contra a HDSP Comércio de Veículos, empresa do Grupo Izzo, e declarou rescindido o contrato entre as empresas após o prazo de 120 dias. A sentença proferida na última sexta-feira, 18 de junho, ainda suspende de imediato a exclusividade contratual da empresa brasileira. O juiz ainda condenou por danos materiais e morais a HDSP a indenizar as autoras do processo em R\$ 3.040.000,00. A condenação também proíbe o Grupo Izzo de promover, anunciar, expor à venda e/ou alienar produtos de quaisquer outras marcas que não Harley-Davidson, bem como utilizar a marca referida, sob qualquer forma, em conjunto com quaisquer

---

<sup>16</sup> Disponível em <http://www.motorpasion.com.br/marcas-motos/harley-davidson/harley-davidson-esclarece-a-acao-contra-grupo-izzo/> Acessado em 14/05/2010.

<sup>17</sup> Disponível em <http://carros.uol.com.br/ultnot/2010/04/09/harley-davidson-e-grupo-izzo-travam-batalha-judicial-no-brasil.jhtm> acessado em 14/05/2010.

<sup>18</sup> A carta pública do Grupo Izzo está disponível na íntegra em: <http://www.midiaindependente.org/pt/blue/2010/05/470920.shtml>. Acessado em 14/05/2010.

<sup>19</sup> Disponível em: <http://colunas.epocanegocios.globo.com/bloglider/2010/04/19/harley-%E2%80%93-davidson-ronco-estranho-no-%E2%80%9Cmotor%E2%80%9D/> acessado em 14/05/2010.

outras pertencentes a terceiros. Caso não respeite essa decisão, a empresa brasileira pode ser multada em R\$ 100.000,00 por cada ato de descumprimento. Na prática, a sentença permite que a Harley-Davidson nomeie novos concessionários imediatamente e assuma as operações estratégicas da marca no Brasil.”<sup>20</sup>

## A associação do Grupo IZZO à prestação de serviço da Harley-Davidson Brasil

A prestação de serviços aparece como uma das principais fraquezas quando realizamos a SWOT da Harley-Davidson. A insatisfação em relação à falta de peças e ao atendimento em lojas é totalmente vinculada com o grupo revendedor, Izzo. Assim, o cliente tem o sentimento de amor à marca, mas esse é minado pela experiência com o serviço. Além disso, também há reclamações sobre a versão brasileira do Website. Comparado com o site das concorrentes e com o norte-americano da Harley-Davidson, o site nacional é pobre de informações, desatualizado e desorganizado. E finalmente, a distribuição de motos e peças em território nacional é demorada. Com as japonesas no mercado, este proliferou, ficando a Harley com o nicho. Isso significa que transporta pequenas quantidades, enquanto as transportadoras brasileiras dão preferência para grandes volumes, garantindo para Honda e Yamaha prioridade e muito mais espaço nos caminhões.

Verificamos uma grande quantidade de “reclamações” em sites de relacionamentos e fóruns de revistas especializadas, relacionadas ao Grupo Izzo e a falta de peças para as motocicletas, originadas de consumidores frustrados e potenciais consumidores de vários lugares do país já estavam reproduzindo o mesmo discurso. Buscamos no site da empresa “respostas” para essas manifestações e percebemos que o site da Harley no Brasil é bastante deficiente no que diz respeito a esse “relacionamento digital”. Nesses relatos, percebemos que o pragmatismo tem imperado e a antiga atração por cuidar dos problemas que suas motos apresentavam por conta própria, não parece ser uma característica do futuro perfil de consumidor Harley-Davidson no Brasil, até porque já não é do atual (homem, acima de 40 anos, com boas condições financeiras). Este perfil, na maioria das vezes, não contempla nosso imaginário ao pensarmos no estereótipo do motociclista rebelde<sup>21</sup>.

Os amantes da Harley-Davidson, que defendem as motos da marca como superiores a toda e qualquer outra, diante dos valores que privilegia na compra de uma moto, existem e pouco ou nada tem a reclamar da qualidade dos produtos Harley-Davidson. É uma

---

<sup>20</sup> Disponível em: [https://www.webmotors.com.br/wmpublicador/Motos\\_Conteudo.vxlpub?hnid=44329](https://www.webmotors.com.br/wmpublicador/Motos_Conteudo.vxlpub?hnid=44329). Acesso em 23 ago 2010.

<sup>21</sup> Algumas referências sobre o estereótipo podem ser encontradas no anexo 1 deste plano.

crítica semelhante à feita às montadoras japonesas, quando de sua entrada nos EUA, na década de 60, 70. Muitos ainda dizem que a Harley-Davidson preza pela qualidade de seus veículos enquanto as demais, preocupadas com o quantitativo de vendas, deixam a desejar na qualidade das motos, visando apenas a produção e a venda em massa.

Por quanto tempo ainda teremos esse nicho de consumidores que compram uma Harley, comprando mais um sonho, um mito, a tradição da marca e não, realmente, uma moto que possua as características tão almejadas pelo pragmatismo dos tempos modernos – uma máquina?

Considerado os 4Ps do mix de marketing – produto, preço, praça e promoção – a Harley no Brasil tem sua força basicamente pelo que a história e sua propaganda a tornou enquanto produto e pelo papel desempenhado pelo HOG. No entanto, para um novo perfil de consumidores potenciais Harley que se anuncia, preço, praça e o papel das pessoas na prestação de serviços de atendimento ao consumidor, são fundamentais e podem superar o apelo que a Harley tem até o presente momento. Estar no segmento de luxo, não garante sua sustentação nesse mercado, tanto que por essa razão a estratégia era a expansão para a classe B<sup>22</sup>.

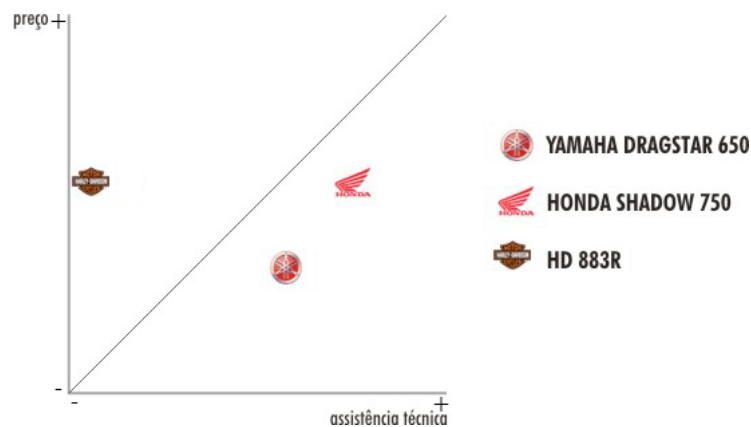
É nítido, portanto, que há uma discordância entre a percepção de qualidade do produto e da marca Harley-Davidson de um lado e da acessibilidade aos serviços disponibilizados por outro. É comum encontrarmos críticas ao Grupo Izzo, que fazem questão de diferenciar os serviços que ele presta como representante da marca Harley-Davidson no Brasil da qualidade dos produtos Harley-Davidson em si, o que mais uma vez nos leva a crer na força da marca e do estilo de comunicação que é padrão da empresa Harley no mundo: foco no marketing de experiência e relacionamento com o cliente.

Por maior que seja o amor à marca, a falta de peças e os vários problemas amplamente discutidos na internet fazem com que esse consumidor desista da compra da tão sonhada Harley e opte por alternativas japonesas. É isso que nos mostra a matriz de posicionamento. Ao considerarmos variáveis como preçoXdurabilidade e preçoXestilo a Harley está melhor posicionada em relação às suas principais concorrentes. Mas quando comparamos sua assistência técnica, os consumidores no Brasil jorram críticas.

---

<sup>22</sup> Embora seu serviço seja alvo de muitas críticas, o grupo Izzo teve sucesso em fazer as vendas da Harley no Brasil aumentar. Há mais ou menos 2 anos, o grupo deixou de apenas focar o público de classe A como clientes. Essa foi a principal conquista do grupo com a realização do Salão Duas Rodas – feira de motos mais importante do país: avançaram passos na direção de novos públicos consumidores para a Harley-Davidson no Brasil. A presença de uma fábrica da Harley em Manaus, isentando os produtos das taxas de importação, somada a sua diversificação de modelos e preços, permitiram alcançar segmentos anteriormente fora de seu escopo de consumidores em potencial.

## Matriz de Posicionamento: Preço X Assistência Técnica



Fonte: Projeto de Conclusão Acadêmica - Expansão do Plano de Marketing: Relacionamento pela Internet (ESPM Rio de Janeiro, 2010)

A dificuldade de ter motos Harley-Davidson no Brasil é que a realidade não satisfaz o sonho a que ela representa – uma disposição audaz, rebelde, desprendida, que impulsiona os Harleryos a sair pelas estradas em busca da próxima cidade.

A Harley-Davidson tem o status, a história, a marca, um sonho representado por um produto ícone de um estilo de vida, mas na prática, são as outras empresas que estão realizando o ‘sonho’ desses motociclistas, oferecendo-lhes as condições práticas para isso – diversas assistências técnicas autorizadas e pessoas capacitadas para resolver os problemas, além do preço mais acessível.

Por não poder alcançar as motos do segmento de luxo, o sonho é adaptado ao que seu bolso e as demais condições como a assistência técnica difundida. A grande questão que se sustenta é: a longo prazo, supondo que esse consumidor jovem (que não viveu os anos 70) e sedento por uma moto, ao atingir seus 40 anos, adquira os recursos para pagar por uma Harley-Davidson, irá ele comprá-la ou já estará fiel a outra marca que lhe possibilitou comprar uma moto aos 20 anos?

Que difusão, no Brasil, estará sendo mais rápida, o sonho rebelde dos anos 70 ou os diversos fóruns de debate sobre motocicletas que apontam a satisfação com o serviço ilustrado por um pragmatismo e pronto atendimento das necessidades dos clientes?

## Conclusão

Com o caso da Harley-Davidson fica evidente que a atenção no reconhecimento e gerenciamento dos valores essenciais que identificam e diferenciam uma marca é imprescindível para o sucesso das marcas globais.

A eficiente difusão desses valores depende de um eficaz gerenciamento de marca e, principalmente, estreito conhecimento do consumidor e do público que se pretende alcançar.

Nos cenários instáveis de consumos instantâneos, a sobrevivência de uma empresa dependerá da construção sólida de sua personalidade, do rigor na implementação e manutenção de sua essência e, principalmente, no reconhecimento de que um produto sem sua marca é como um corpo sem alma, como um Harleyro sem *sua* Harley-Davidson.

A grande ironia do nosso case – que ilustra as conseqüências do desalinhamento entre a estratégia global da empresa com a execução por seu representante local no Brasil – é que ela se sustentou, reinventou e perpetuou graças a sua estratégia de relacionamento com os clientes, justamente onde repousava as principais reclamações dos harleyros brasileiros. Acreditamos que seu marketing de relacionamento foi e continua sendo sua estratégia mais marcante, fundamental para o sucesso da marca. Por essa razão, não surpreende que os problemas tenham chegado à ação judicial e à perda da concessão de representar a marca ao Grupo Izzo, uma vez que a percepção do seu serviço começou a minar esforço principal de diferenciação da empresa: a relação com clientes e a experiência proporcionada pela Harley-Davidson.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

### Livros:

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER Erich A. Como Construir Marcas Líderes; tradução Daniel Grassi. — Porto Alegre: Bookman, 2007.

TEERLINK, Rich; OZLEY, Lee. Mais que uma Motocicleta: A Trajetória da Liderança na Harley-Davidson; tradução Luiz Frazão. — Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

### Revistas e publicações específicas:

Harley-Davidson: Nasce uma lenda; editor e textos Montse Borràs; tradução Sandro Aloísio. — São Paulo: Editora Escala, 2009.

ARAUJO, Marcella. AZEVEDO, Bonnie. SALERNO, Fernanda. SPATA, Laurita. Expansão do Plano de Marketing: Relacionamento pela Internet. — Projeto de Conclusão de Curso: ESPM Rio de Janeiro: \_\_\_\_\_. Junho de 2010.

### Sites:

Site oficial da marca no Brasil: [www.harley-davidson.com.br](http://www.harley-davidson.com.br), consultado em outubro de 2009.

G1 lista 15 motos famosas do cinema. Matéria de 03/10/09 em: <http://g1.globo.com/Noticias/Cinema/0,,MUL1327651-7086,00-G+LISTA+MOTOS+FAMOSAS+DO+CINEMA.html> Acessada em Janeiro/2010.

Cavalo de aço. Reportagem de 29 de maio de 1996. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoe/comport/139105.htm> Acessada em Janeiro/2010.

[https://www.webmotors.com.br/wmpublicador/Motos\\_Conteudo.vxlpub?hmid=44329](https://www.webmotors.com.br/wmpublicador/Motos_Conteudo.vxlpub?hmid=44329)  
Acessado em 23 ago 2010.

<http://www.motorpasion.com.br/marcas-motos/harley-davidson/harley-davidson-esclarece-a-acao-contra-grupo-izzo/> Acessado em 14/05/2010.

<http://carros.uol.com.br/ultnot/2010/04/09/harley-davidson-e-grupo-izzo-travam-batalha-judicial-no-brasil.ihtm> Acessado em 14/05/2010.

A carta pública do Grupo Izzo:  
<http://www.midiaindependente.org/pt/blue/2010/05/470920.shtml>  
Acessado em 14/05/2010.

<http://colunas.epocanegocios.globo.com/bloglider/2010/04/19/harley-%E2%80%93-davidson-ronco-estranho-no-%E2%80%9Cmotor%E2%80%9D/> acessado em 14/05/2010

<http://carros.uol.com.br/ultnot/2010/04/09/harley-davidson-e-grupo-izzo-travam-batalha-judicial-no-brasil.jhtm>

Acessado em 14/05/2010

[http://intelog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=818291&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=370942&Titulo=Harley-Davidson%20sofre%20disputa%20no%20Brasil](http://intelog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=818291&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=370942&Titulo=Harley-Davidson%20sofre%20disputa%20no%20Brasil)

Acessado em 14/05/2010.