

Identidade de Marca como Driver de Estratégias de Marketing: um Estudo de caso no setor Automotivo Brasileiro

ALÉSSIO BESSA SARQUIS

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina
alessio.sarquis@ig.com.br

EDSON ROBERTO SCHARF

Universidade de Blumenau
talentto@terra.com.br

ROGÉRIO KRAUSE

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
rogerio@ifc-riodosul.edu.br

Identidade de Marca como *Driver* de Estratégias de Marketing: um Estudo de caso no setor Automotivo Brasileiro

1 INTRODUÇÃO

No âmbito organizacional, a marca deixou de ser apenas elemento de identificação e assumiu também a função de elemento de diferenciação e valorização de produtos e organizações. A identidade de marca compreende o conjunto de atributos intangíveis e tangíveis de determinada marca e, segundo Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 54), “representa aquilo que a organização deseja que a marca signifique”. Neste contexto, conforme Scharf (2007), a gestão de marca (*branding*) assume um papel estratégico, principalmente nas organizações que atuam em mercados intensamente competitivos e em constante evolução.

A indústria automotiva brasileira sofre pressões de crescimento de mercado e de melhoria da lucratividade, e atua em mercados de intensa competição, principalmente em decorrência das denominadas *new comers*, montadoras que chegaram ao Brasil depois da abertura econômica (ex: Citroën, Hyundai, Nissan e Renault). O Brasil pretende em 2016 ocupar a 3ª colocação na produção de automóveis no mundo (FENABRAVE, 2012).

A identidade de marca serve como estratégia de defesa natural em relação à concorrência, possibilita a diferenciação competitiva duradoura e se adequa as necessidades das demandas mercadológicas do setor automobilístico brasileiro. O estudo de Ballantyne, Warren e Nobbs (2006) sobre gestão de marcas revelou que a redução na lembrança da marca pelo consumidor (*brand recall*) favorece a busca por novas marcas. Conforme Upshaw (1995), a identidade da marca serve para expressar a personalidade estratégica da marca, humaniza os aspectos tangíveis e intangíveis envolvidos, auxilia no *recall* da marca e possibilita a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Para Trindade (2007), diferentemente do mercado global, no mercado brasileiro a quantidade de marca famosa estudada é ainda relativamente baixa em comparação com países como Japão, Alemanha e EUA. De fato, pesquisada bibliométrica realizada em 3.584 artigos científicos no período de 1997 a 2011 em anais e periódicos nacionais (EnANPAD, EMA, RAC, RAC-E, RAM, RAUSP, RAE, RAE-E, CMC da ESPM e REAd) revelou que apenas 0,02% dos artigos publicados abordam o assunto.

Considerando a carência de estudos acadêmicos, a papel estratégico da identidade da marca e o fato do mercado automotivo brasileiro está em intensa competição e em constante evolução, decidiu-se pela realização do presente estudo com o seguinte propósito: analisar a identidade de marca como *driver* de estratégias de marketing de uma organização do setor automotivo, na percepção de executivos de marketing/vendas da marca.

2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E IDENTIDADE DE MARCA

A identidade de marca é elemento das estratégia de marketing das organizações. Estratégias de marketing são decisões/meios abrangentes e integrados aplicados pela organização com propósito de alcançar determinados objetivos de marketing e que guiam a alocação dos recursos de marketing disponíveis. Para Day (1994), as estratégias de marketing são pacotes complexos de habilidades e aprendizagem coletiva exercida por meio de processos organizacionais e com coordenação adequada das atividades funcionais, visando a agregação de valor aos clientes. Elas devem ser estabelecidas a partir de elementos direcionadores apropriados, conhecidos como *drivers* (VARADARAJAN, 2011).

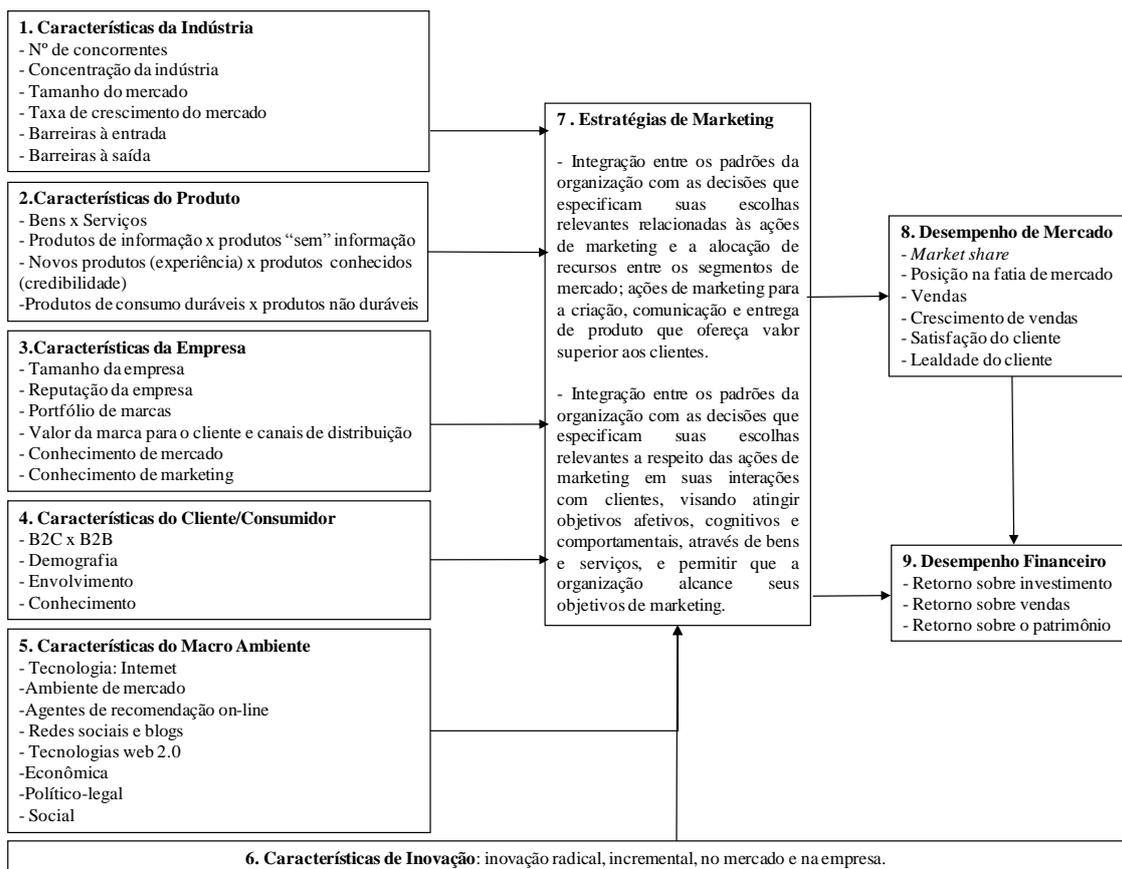


Figura 1. Estratégias de marketing: *drivers*, estratégias e indicadores de desempenho
 Fonte: Elaborado a partir de Varadarajan e Yadav (2002, 2009).

A **Figura 1** mostra como as estratégias de marketing são definidas a partir de elementos direcionadores adequados (*drivers*) e como seu desempenho pode ser mensurado por indicadores financeiros e de mercado. As estratégias de marketing devem ser estabelecidas a partir de *drivers* como: características da indústria, características do produto, características da empresa, características do cliente/consumidor, características do macroambiente e características da inovação. Outros *drivers* apropriados são também elementos da criação, comunicação e entrega de valor ao cliente, alinhados com os objetivos de marketing da organização (VARADARAJAN, 2011), o que inclui a identidade de marca.

A construção da identidade de marca deve estar associada à estratégia de marketing da organização. A identidade de marca é a forma como a organização expressa a personalidade estratégica da marca, como humaniza os aspectos tangíveis e intangíveis envolvidos, geralmente através de nome, logo e/ou grafismo. Ela é vista também como a impressão digital distintiva, única e diferenciada da marca (UPSHAW, 1995). A construção da identidade de marca é tarefa dos executivos de marketing/vendas da organização, devendo refletir em relação à concorrência o perfil organizacional em termos de ética, responsabilidade, objetivos e valores (DE CHERNATONY, 1999; NANDAN, 2005). Conforme Varadarajan (2011), conhecimento de mercado, competência de marketing e reputação de marca são recursos organizacionais valiosos e geralmente difíceis de serem copiados.

Para Upshaw (1995), uma identidade de marca forte, distinta e consistente leva o consumidor a criar vínculos duradouros com a marca e desenvolver comportamento de lealdade. Para isso, três elementos essenciais são: durabilidade (a identidade deve perdurar no tempo); coerência (identidade deve ser consistente em todos os momentos de interação com clientes); e realismo (identidade deve ser verdadeira tanto para clientes externos como

internos). Conforme Rapaille (2007), impressões profundas devem, por meio de proposta de valor adequada e fatores emocionais relevantes, ser produzidas no inconsciente do cliente-alvo, tornando a lembrança de marca forte e duradoura. Segundo Scharf (2012), ao desenvolver proposta de valor, a organização deve considerar o posicionamento de marca desejado e os esforços necessários para a compreensão adequada pelo mercado da identidade da marca. Segundo Upshaw (1995), é também necessário o equilíbrio entre o que os profissionais de marketing/vendas querem da marca e o que os clientes-alvo desejam na marca. O **Quadro 1** resume as diferenças existentes entre o posicionamento de marca desejado pelos profissionais de marketing/vendas (pressupostos da marca) e o posicionamento de marca percebido pelo mercado (realidade da marca).

Quadro 1. Diferenças entre posicionamento de marca desejado e posicionamento de marca percebido

Percepção do profissional de marketing/vendas (Pressupostos)	Percepção do mercado/clientes (Realidade)
As marcas são posicionadas nos mercados.	As marcas são posicionadas na mente do consumidor.
As marcas são posicionadas pelo profissional de marketing.	As marcas são posicionadas pelo consumidor, com a ajuda do profissional de marketing.
O posicionamento é decisão tomada a partir de ações realizadas pelo profissional de marketing.	O posicionamento é um processo contínuo e que resulta da reflexão; geralmente iniciado pelo profissional de marketing e consumado pelo cliente.
Uma vez que a marca foi posicionada, ela deve permanecer sem alterações.	O posicionamento deve ser adaptado às mudanças e tendências de mercado.
As marcas são posicionadas umas contra as outras na mesma categoria.	As marcas são posicionadas contra outras alternativas consideradas pelo cliente; geralmente incluem marcas de outras categorias.
Apenas marcas podem ser posicionadas.	Categorias podem ser posicionadas pelos consumidores, assim como as marcas.

Fonte: Upshaw (1995, p. 121), adaptado pelos autores.

Conforme De Chernatony e Drury (2004), diversos fatores afetam o processo de construção da identidade de marca da organização, incluindo os esforços de comunicação de marketing e os valores percebidos pelos clientes nos momentos de interação. Para Madhavaram, Badrinarayanan e McDonald (2005), o trabalho de alinhar o posicionamento de marca percebido com a identidade de marca é extremamente complexo e envolve a aplicação de estratégias de marketing adequadas. O estudo realizado por Sarquis e Ikeda (2011) no âmbito de agências de publicidade, apontou por exemplo como estratégias de marketing recomendadas: comprometimento com resultados dos clientes, ética no relacionamento, desenvolvimento de relacionamento duradouro, diversificação da oferta de serviços, necessidade de investimento na solidez e no crescimento da agência, criatividade na execução dos serviços, contratação de pessoal criativo (e talentoso) e associação da imagem da marca aos conceitos de seriedade e profissionalismo. A identidade de marca pode ser classificada como estratégia de emissão, em contrapartida ao posicionamento percebido da marca que é uma estratégia de recepção.

Este estudo se contextualiza no modelo de planejamento de identidade de marca, que foi proposto por Scharf (2012) a partir do trabalho de Aaker (2007). Para Aaker (2007), o planejamento da identidade de marca pode ser realizado em três etapas: análise estratégica da marca, sistema de identidade de marca e sistema de implementação da identidade da marca. A análise estratégica da marca envolve três dimensões: a análise dos clientes, a análise da concorrência e a autoanálise. O sistema de identidade de marca proporciona sentido, finalidade e significado ao relacionamento marca-cliente por intermédio de proposta de valor que contenha benefícios de natureza funcional, emocional e/ou autoexpressão. O modelo de Scharf (2009, 2012) ampliou a proposta de Aaker (2007) ao inserir no sistema de identidade

de marca o benefício do capital humano. O sistema de implementação de identidade de marca envolve a aplicação da identidade da marca em três etapas: especificação da posição da marca, execução do programa de comunicação e acompanhamento das ações mercadológicas. O resultado deste processo é identidade de marca e proposta de valor implementadas. Neste estudo, esse modelo de planejamento de identidade de marca dá contexto basilar aos resultados da pesquisa empírica realizada, especificamente quanto às conexões entre perspectivas dos executivos de marketing/vendas da marca e referencial teórico utilizado. Caso a identidade da marca seja gerenciada pelos executivos de marketing/vendas de maneira diferente da desejada pela alta administração, a organização corre o risco de corrosão progressiva dos aspectos tangíveis e intangíveis da marca na percepção dos clientes-alvo e do mercado.

3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo é classificado como exploratório, qualitativo e na forma de estudo de caso único, conforme Stake (1995) e Yin (2003). O estudo de caso é um método de investigação que se concentra em determinado contexto e que envolve análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos. O estudo segue a proposta de abordagem qualitativa, em conformidade com as recomendações de Delzin e Lincoln (2006).

O processo de amostragem é não probabilístico e envolveu a seleção por julgamento dos elementos amostrais como recomenda Eisenhardt (1989). Os sujeitos da pesquisa foram executivos de marketing/vendas em nível gerencial das 06 concessionárias do Grupo Hyundai CAO A do Estado de Santa Catarina (unidades: Blumenau, Florianópolis/Beira Mar, Florianópolis/Estreito, Itajaí, Jaraguá do Sul e Joinville), um de cada concessionária.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista pessoal em profundidade semiestruturada, apoiada por roteiro de entrevista previamente elaborado, como indica Godoi e Mattos (2006). As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos, foram gravadas e depois transcritas com autorização dos entrevistados. O roteiro de entrevista foi elaborado com base no modelo de planejamento de identidade de marca de Scharf (2012) e complementado com excertos do trabalho de Pontes (2009). A pesquisa documental compreendeu a análise de campanhas publicitárias da marca veiculadas em jornais, revistas, televisão e *internet*. A coleta de dados ocorreu entre maio e novembro/2012.

O método de análise empregado foi o descritivo, com as técnicas de análise de conteúdo e categorização de dados por afinidade temática, como recomenda Bardin (2002). A categorização envolveu a fragmentação, classificação e agrupamento dos dados coletados em categorias. Na análise de conteúdo ocorreu o exame dos materiais coletados, a leitura de verificação de incorreções e de confirmação das categorias de dados, a codificação do conteúdo e, ao final, o agrupamento dos dados com base nos critérios pertinência e produtividade.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Case Hyundai Motor Brasil - caracterização da organização

O termo *Hyeondae* (no idioma coreano) significa ‘moderno’, ‘modernidade’ ou ‘tempos modernos’; o logotipo faz referência ao desejo de expansão global da montadora (forma oval) e o “H” estilizado representa duas pessoas (cliente e organização) agitando as mãos no fechamento de negócio (EXAME.COM, 2012; MAISTUNING.COM, 2011).

No Brasil, a fábrica da empresa em Piracicaba-SP, comandada pelo grupo brasileiro CAO A, já contratou 500 funcionários e deve contratar mais 1,5 mil no segundo semestre de

2013. A unidade está sendo preparada para produzir 150 mil carros/ano, do tipo compacto e exclusivo para o mercado brasileiro. Em 2012, o lucro líquido da empresa avançou 38% em comparação com o ano anterior. A montadora tem alcançado desempenho superior à média do mercado, impulsionada pelo crescimento de vendas e pelo câmbio favorável à exportação. A fábrica brasileira está alinhada com a estratégia desenhada em 2007, que foi batizada de Projeto HB. Do investimento previsto de U\$\$ 1 bilhão, a empresa dirigiu US\$ 350 milhões para o desenvolvimento do HB20, carro projetado para o consumidor da classe média brasileira. Além desse modelo, ela deve lançar outros modelos de *hatchback*, um sedã e um mini *SUV*, com motorizações de 1.0 litro e 1.6 litro flex, com preço de venda entre R\$ 23 mil e R\$ 55 mil (ISTOEDINHEIRO.COM, 2012). A montadora segue no sentido oposto ao das demais montadoras, que apostam em modelos globais. Para conquistar a posição desejada no mercado brasileiro, a Hyundai tem realizando pesquisas de campo e análises detalhadas sobre concorrentes atuais e potenciais.

No contexto mundial, a Hyundai Motor Company está bem colocada no que tange à valorização da marca. De acordo com o *2012 Ranking of the Top 100 Brands*, da consultoria de avaliação de marcas *Interbrand* (2012), a Hyundai ocupa a 61ª no ranking, sendo considerada a montadora com maior crescimento no período 2011-2012. Ela é também avaliada positivamente nos critérios produtos inovadores, *design* e sustentabilidade. De acordo com a *Brand Finance* (2012), a Hyundai ocupa a 63ª posição no ranking mundial das 500 marcas mais valiosas. A Hyundai é a quinta maior montadora do mundo e, no Brasil, o grupo CAOA tem papel fundamental nos projetos de expansão da marca.

4.2 Resultados e análises

Na apresentação dos resultados, os entrevistados foram identificados por letras (Entrevistado A, B, C, D, E e F), atendendo solicitação de não divulgação de nomes e concessionárias, e as respostas foram transcritas mantendo os erros gramaticais. A **Figura 3** apresenta as perspectivas do sistema de identidade da marca Hyundai, na percepção de executivos de marketing/vendas da marca. Os sete elementos que contribuem para a formação da identidade da marca estão ligados ao logotipo da marca através das setas grossas escuras e claras. As setas escuras contêm os elementos que compõem fortemente a identidade da marca (organização, produto, credibilidade, proposta de valor e relacionamento marca-cliente); enquanto as setas claras aqueles que estão ainda em construção ou que foram poucos citados pelos entrevistados (símbolo e personalidade).

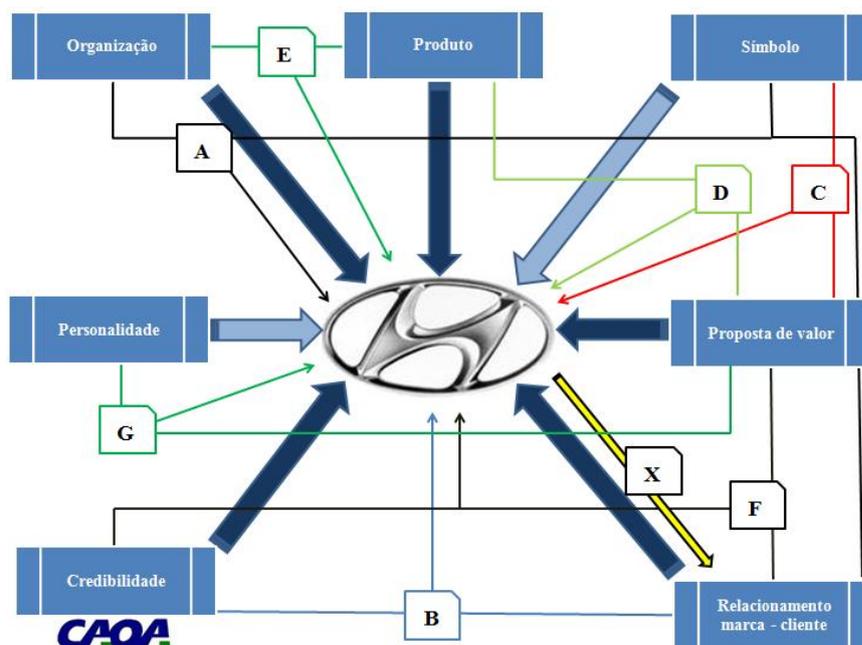


Figura 3 - Elementos do sistema de identidade da marca Hyundai
 Fonte: elaborado a partir de depoimentos dos executivos da Hyundai Motor Brasil (2013)

Segundo depoimentos, os esforços de propaganda da Hyundai são caracterizados pela voz do locutor dos comerciais de TV e rádio, que costuma utilizar muitos adjetivos para a marca. O trabalho de locução é do profissional Ferreira Martins, considerado o dono da voz mais famosa e mais bem paga da publicidade brasileira (PROGRAMA RECLAME, 2011; SAMPAIO, 2011). Seu cachê é aproximadamente US\$ 1,500 para 15 segundos de locução. Conforme Scharf (2012), adjetivos associados à marca (ex: competente, superior, confiável, divertida, jovem ou intelectual) contribuem para a criação de benefícios do capital humano, pois revelam domínio de *expertise* e conhecimento, condições inerentes ao ser humano. No âmbito da marca, essa estratégia contribui também para a proposta de valor da organização (De CHERNATONY, 1999; AAKER, 2007; SCHARF, 2012).

A cultura e valores da empresa foram observados nos comerciais da marca, como no anúncio do Elantra, que afirmou ser a Hyundai a mais admirada do Brasil e no do Azera, que comentou sobre o valor de US\$ 1,3 bilhão investido no desenvolvimento do produto. No entendimento dos entrevistados A e E, a marca comunica seus valores organizacionais ao mercado, principalmente aspectos como tecnologia, diferenciais, luxo e realização de sonhos.

“Se pegarmos toda a propaganda que a Hyundai faz, ela está conseguindo comunicar isso dela ter um carro diferente. As propagandas dela são todas luxuosas né. Bom você deve ter visto. E os carros, a marca são tudo isso de luxo e requinte mesmo. O novo Genesis mesmo é só luxo. Não da vontade de sair de dentro do carro” (Entrevistado A)

“[...] ela vem passando isso de carro estiloso. Tem relação com seus valores. O cliente quando vem aqui, já vem buscando isso. Até porque, é isso que ele vê nos comerciais. Porque o comercial até mostra um pouco do carro, mas mostra muito mais o estilo dele, o conforto e o luxo” (Entrevistado E)

A propaganda é percebida pelos executivos da marca como instrumento de criação do conceito de marca desejado na mente dos clientes. A propaganda transmite a ideia de realização do sonho, do desejo de ter um automóvel luxuoso. Nos comerciais da marca são evidentes a preocupação da montadora com tecnológica, diferenciação competitiva e

relacionamento com clientes e há indícios de que a marca já se torna símbolo de desejo de alguns clientes-alvo.

“A Hyundai está tentando passar realmente isso, o desejo do consumidor que pode se tornar realidade. Nossos consumidores também têm o desejo de ter uma Ferrari, um Audi[...], mas a Hyundai é um desejo muito mais palpável e um desejo atingível... A Hyundai, na verdade, miscigena muita coisa, pois a cara de um i30 é um estilo, você vê um Azera, é um sedã luxuoso[...] em termos gerais, ela vende o símbolo de carro design” (Entrevistado C)

“Os carros são diferentes, isso já poderia ser um símbolo. E o povo já reconhece isso. É tanta propaganda, e uma propaganda que chama atenção, que o povo já identifica o H como sendo da Hyundai, como sendo desses carros de luxo, bonitos” (Entrevistado D)

“Acho que eu não vou ser o primeiro a te dizer isso[...], mas o símbolo da Hyundai é o H, mas não só o H, e sim o que ele significa que é um bom negócio para mim vendedor, e pro[sic] meu cliente. Então o símbolo representa aquilo que a gente trabalha no dia a dia: de atender bem, vender o carro certo, conquistar o cliente, fazer ele voltar, trazer alguém junto. Em resumo, que seja bom para os dois” (Entrevistado F)

Os depoimentos dos entrevistados C, D e E indicam que a propaganda da marca é veiculada em diferentes mídias (tanto eletrônicas como impressas) e que seus clientes-alvo buscam informações também na Internet e em revistas especializadas. Os anúncios em televisão, revistas especializadas e jornais visam firmar a identidade da marca e costumam explicitar atributos do produto e da marca, tais como *status*, *design*, luxo e prêmios recebidos pela montadora.

“Muito mais na Internet do que em outros meios. A gente até publica muita coisa em jornal, revista especializada e TV, mas acreditamos que a mídia mesmo que chama atenção, que mostra o carro, é aquela da internet, ou até mesmo desses programas especializados, como Auto Esporte ou revista Quatro Rodas” (Entrevistado C)

“Nesses últimos anos a Hyundai jogou muita coisa em TV e Veja. Era você abrir a revista e tinha pelos menos umas 3 páginas de propaganda. Hoje já diminuiu, mas ainda tem. E era uma coisa que todo mundo falava. E ela cresceu por causa do volume de propaganda, e claro, porque os carros são bons. Hoje o cliente busca muito em Internet também né. Tem muita coisa na Internet” (Entrevistado D)

“Na TV tem comercial direto. No jornal, em qualquer um que você pegue, tem Hyundai também. Só que é assim, na TV mesmo, o comercial vende só o luxo, né? Fala quase nada do carro. No jornal já um pouco mais” (Entrevistado E)

A explicitação de elementos e conteúdo da marca deve constar nos esforços de comunicação da identidade de marca, pois contribuem para favorecer a construção da imagem de marca desejada (KAPFERER, 2004; RAPAILLE, 2007; SCHARF, 2012). Nesse processo, metáforas, imagens e tradição são elementos que auxiliam no desenvolvimento da identidade de marca (AAKER, 2007). Os dados coletados indicam que a Hyundai desenvolve esforços publicitários para promover junto aos clientes-alvo o significado da logomarca e o conteúdo da marca, e que usa metáforas, imagens e símbolos na caracterização da identidade de marca. No Brasil, alguns elementos da identidade de marca estão ainda em construção (vide **Figura 3**), mas já existem casos de clientes que comparam a Hyundai com marcas famosas, como cita o entrevistado B.

“[...]a marca proporciona para o cliente um sentimento de desejo realizado e de status. Porque nossos carros são bonitos e chamam atenção. [...] o cliente quando sai daqui dirigindo o carro, seja pela primeira vez ou quem já esta marca, sai sempre com um sentimento de desejo realizado, para não dizer dever cumprido. Um desejo que ele tinha de ter um carro assim bonito, tão tecnológico e que chama a atenção. O cliente se sente outra pessoa dentro do nosso carro” (Entrevistado A)
“Temos cliente, por exemplo, que tem BMW X6, Audi Q7, e tem também Veracruz.

E o próprio cliente fala que padrão de carro todos estão no mesmo; a diferença é o status que cada um proporciona. Em um evento, onde vou ter pessoas influentes e tal, não vou de Veracruz, apesar de oferecer o que os outros não oferecem. Vou de BMW, pois as pessoas veem o símbolo. A Hyundai ainda não tem uma simbologia tão forte quanto a Audi ou a BMW no Brasil. Nos Estados Unidos é diferente”
(Entrevistado B)

A sensação dos clientes ao adquirir determinada marca pode resultar de benefícios emocionais, os quais têm sido empregados por marcas fortes para acrescentar riqueza e profundidade à experiência da marca (AAKER, 2007). A utilização de fatores emocionais tende também a produzir impressões profundas no inconsciente do consumidor e torna a lembrança de marca mais forte, favorecendo no futuro decisões de compra (RAPAILLE, 2007). Os depoimentos indicam que a marca Hyundai comunica frequentemente benefícios emocionais e que é associada à *status*, sensação de poder, conforto e segurança. Quando falam sobre o assunto, os entrevistados fazem referência ao modo como a montadora tem construído a identidade de marca.

“Até poderia falar de segurança, como o exemplo da Volvo, mas é mais que isso. É muito de status, de se sentir superior. A emoção de dirigir um Hyundai não é a mesma do que dirigir um Audi, porque o Audi é muito mais esportivo né. A emoção do Hyundai é dirigir um luxuoso e tecnológico” **(Entrevistado A)**

“Além da segurança, o status de se sentir bem ao dirigir um Hyundai, ou se sentir mais poderoso” **(Entrevistado E)**

“Se sentir bem é se sentir alguém com algo mais. Mais poderoso, pois tem um carrão de luxo. Um carrão que poucos têm. Um carro que chama atenção, pois é fortemente tecnológico” **(Entrevistado F)**

Os benefícios de autoexpressão compreendem as possibilidades da marca oferecer sentido de autoimagem aos clientes-alvo (AAKER, 1996; 2007). Quanto indagados sobre o assunto, os entrevistados revelaram que a marca comunica benefícios de autoexpressão através de aspectos que identificam seus clientes-alvo e permitem a sua expressão individual através do produto/marca (pensamento, crença, sentimento). Os anúncios mostram expressões como "ter carro superior", "se sentir superior", "se sentir destacado" e "mostrar status". Abaixo contém depoimentos que ilustram o assunto.

“Acho que é um pouco da Ferrari, não da esportividade, mas sim do superior e superior financeiramente. E aí envolve mais uma vez, mais coisas, né? É a segurança garantida, é a garantia de 5 anos que nenhum outro tem. Acho que tudo isso converge para o cliente dizer, eu tenho um carro superior, eu sou superior. E o exemplo não vale só para a Azera. Vale também para o i30 que é mais barato”
(Entrevistado A)

“O cara que vem comprar um Hyundai com a gente quer se aparecer. É verdade. Mas é aparecer no bom sentido e no bom estilo. Ele quer mostrar que tem um carro de luxo, seguro e o mais importante, muito bonito. É um cliente que vem buscar firmar seu status. Na maioria, nossos clientes são advogados e empresários. Então ele quer chegar ao escritório de carrão. Mostrando que pode, mostrando um status superior” **(Entrevistado D)**

“É aquela história dele querer mostrar seu jeito de superior. De status. O cliente Hyundai sente possível a ideia de tornar esse sonho de ter um carrão top de linha”
(Entrevistado F)

Conforme Scharf (2012), benefícios do capital humano contribuem para a construção da identidade de marca. Eles estão presentes nas falas dos entrevistados A, C, E e F da Hyundai. Eles revelaram a existência de associação da marca com pessoas bem sucedidas e com aspectos de personalidade. Há casos de clientes que percebem a marca como pessoa de sucesso e como usada por profissionais bem sucedidos. Os depoimentos analisados destacam

que atributos simbólicos e de relacionamento são elementos das estratégias de marketing da marca e que a tecnologia é elemento central da diferenciação competitiva desejada.

“[...] alguém que está à frente dos demais, alguém de estilo, bonito. Você já deve ter assistido o filme do Homem de Ferro. É mais ou menos isso, é o cara lá, chegando em uma festa acompanhado de uma bela mulher. Todos irão observar os dois. Eles chamam atenção. Os carros da Hyundai é a mesma coisa” (Entrevistado A)

“Uma pessoa bem sucedida, com status. E o cliente vem muito a procura, estar com o carro da moda” (Entrevistado C)

“Um adjetivo que cairia bem para a marca é a de “destemida”. Destemida, pois eles estão mexendo com gente grande, como Toyota e estão se dando bem. Os coreanos são corajosos, não tem medo não. Eles trabalham muito para ter carros sempre à frente dos outros” (Entrevistado E)

“A marca seria um cara bem sucedido. [...] atender bem, vender o carro certo, conquistar o cliente, fazer ele voltar, trazer alguém junto” (Entrevistado F)

Conforme Ries e Trout (2005), o esforço de comunicação corrobora para a identidade de marca desejada e pode contribuir para a obtenção de resultados superiores à concorrência. No entanto, dispor de marca forte requer construir percepções consistentes na mente dos clientes-alvo (KOTLER; PFOERTSCH, 2008). No caso de marca nova, Aaker e Joachimsthaler (2007) recomendam duas outras tarefas básicas: criar proposta de valor relevante e convincente; oferecer credibilidade. Na Hyundai, os gerentes acreditam que a fabricação própria de componentes e que o formato vertical de administração da produção são elementos relevantes da proposta de valor da marca, e que há elementos de elevada credibilidade, inclusive em função dos atributos intangíveis associados à marca.

“Ninguém vai saber a história da Hyundai, o que é a Hyundai, para então vir aqui comprar. Mas o que é a Hyundai? No Brasil é vista como carro. Fora do país, além de carro, tem muitos outros segmentos: faz motor de navio, trem bala. A montagem de veículos é dentro do porto, que também é Hyundai. O navio é Hyundai. O motor é Hyundai. A logística é Hyundai. Todos os eletrônicos e componentes são Hyundai. A Hyundai não tem nada terceirizado. [...] ela sabe o que está produzindo” (Entrevistado B)

“Ela fabrica cada parafuso dos seus carros. Nada desse negócio de terceirizar” (Entrevistado F)

De acordo com Aaker (1996; 2007), aspectos como inovação, qualidade, tecnológica e preocupação ambiental são estratégias de diferenciação competitiva que podem ser associadas à identidade de marca. Na Hyundai, tecnologia de primeira linha, produtos inovadores e qualidade elevada estão atributos associados frequentemente à marca como ilustram os depoimentos abaixo:

“[...] uma marca tecnológica, inovativa [sic]” (Entrevistado A)

“Acredito que marca inovadora, com diferencial violento e tecnologia” (Entrevistado B)

“A gente percebe em nossos clientes que a Hyundai está passando este aspecto de um desejo possível, pagando menos por mais, com segurança e tecnologia de primeira linha e buscando firmar ser status” (Entrevistado C)

“Tecnologia, tecnologia, tecnologia. Tudo neles é isso. O Genesis aquece banco, volante...outros modelos têm ar digital, os freios de 8ª geração[...]. Eles respiram tecnologia” (Entrevistado E)

“Ela vende isso mesmo. Tem os carros mais bonitos, mais admirados, com maior tecnologia [...]. Eles têm centros de pesquisa e estão sempre sendo lançadas coisas novas e na frente dos outros” (Entrevistado F)

Há indícios que a comunicação boca-a-boca (*word of mouth*) tem sido contemplada nas estratégias de comunicação de marketing da marca. Os depoimentos dos entrevistados A, D e E indicam que organização tem recebido indicações por intermédio de clientes atuais (parentes, amigos e colegas de trabalho) e que essa manifestação espontânea tem sido benéfica para a marca, como ilustram os depoimentos abaixo:

“[...] a gente ganha muito no boca-a-boca. Tem muitos clientes que a gente vai conversando e percebe que ele veio aqui porque o amigo dele, o tio, o colega de trabalho tem um Hyundai e fala bem do carro. Em muitos casos já até andou com o carro e vem com boas referências” (Entrevistado A)

“[...] A gente vende mais para quem já é cliente do que para novos. Ou para quem veio aqui porque o conhecido disse que o carro é bom [...]” (Entrevistado D)

“O cliente busca muita informação com quem já tem o carro” (Entrevistado E)

O **Quadro 2** apresenta um paralelo entre os resultados do estudo de caso e alguns fundamentos teóricos utilizados, e evidencia a contribuição teórica do presente estudo. Os resultados mostraram que a identidade de marca da Hyundai Motor Brasil é expressa por meio de símbolos, metáforas e benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e do capital humano, confirmando os fundamentos teóricos do item 1 do referido quadro. A identidade da marca Hyundai contém várias perspectivas (organização, símbolo, proposta de valor e relacionamento); se baseia em estratégias de diferenciação, de reconhecimento da marca e na entrega de valor superior ao cliente; usa benefícios emocionais e racionais, e tem afinidade com o consumidor-alvo, confirmando os fundamentos teóricos do item 2.

Os resultados revelaram também que atributos como tecnologia de primeira linha, produtos inovadores e qualidade elevada estão associados à identidade da marca Hyundai, o que confirma os fundamentos teóricos do item 3. A marca Hyundai oferece proposta de valor que contém atributos funcionais (ex: qualidade, garantia) e relacionamento marca-cliente (carro valorizado na revenda e mais chance de novos negócios), dentre outros elementos; essa proposta de valor apresenta fortes elementos de credibilidade (ex: fabricação e controle de todo processo produtivo), o que corrobora com os fundamentos teóricos do item 4. Na Hyundai Motor Brasil, a personalidade da marca é comunicada através de benefícios de autoexpressão (aspectos que identificam clientes-alvo e que permitem a sua expressão individual) e reflete a maneira como a organização quer ser vista e reconhecida pelo mercado, confirmando os fundamentos teóricos do item 5.

Quadro 2. Paralelo entre resultados do estudo de caso e fundamentos teóricos utilizados

ITEM	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO
1	A identidade de marca pode ser expressa por meio de símbolos e aspectos tangíveis e intangíveis, sendo reflexo de própria organização (UPSHAW, 1995)	"[...]o símbolo representa aquilo que a gente trabalha no dia a dia. De atender bem, vender o carro certo, conquistar o cliente, fazer ele voltar, trazer alguém junto" (Entrevistado F)
	Aspectos do capital humano podem corroborar com as estratégias de construção da identidade da marca (SCHARF, 2012).	"[...]o povo já identifica o H como sendo Hyundai, como sendo carros de luxo, bonitos[...] a Hyundai esta passando este aspecto de um desejo possível, pagando menos por mais, com segurança e tecnologia de primeira linha e buscando firmar status" (Entrevistado C)
	A união entre símbolos e metáforas pode representar benefícios funcionais, emocionais e/ou de autoexpressão da identidade da marca (AAKER, 2007).	
2	Marcas fortes possuem fundamento na dualidade emocional/racional; associam desempenho do produto à imagem percebida e têm afinidade com o consumidor (KELLER; MACHADO, 2007).	"A Hyundai hoje já vende a questão da própria marca [...] vende qualidade e design[...]" (Entrevistado D)
	Várias perspectivas devem ser consideradas na construção da identidade da marca (AAKER, 2007).	"[...]nosso consumidor vê a Hyundai como um desejo[...]" (Entrevistado C)
	Organizações de sucesso baseiam suas estratégias na diferenciação competitiva, entregam valor superior aos clientes através de inovações e melhorias constantes, e tomam a marca reconhecida (HOOLEY <i>et al.</i> , 2005).	"[...]a marca proporciona ao cliente um sentimento de desejo realizado e de status. Nossos carros são bonitos e chamam atenção" (Entrevistado A)
3	A inovação é fundamental no ambiente competitivo e possibilita a obtenção de elevado desempenho; a marca deve ir além dos aspectos físicos do produto e fazer ligações com pessoas e símbolos (AAKER, 2007)	"Nossos carros são diferentes e carregam padrão de inovação Hyundai[...]" (Entrevistado A)
	Vantagens competitivas podem ser geradas por fatores ligados à inovação, processos de produção, capacidades de marketing, acesso privilegiado a recursos e pela flexibilidade estratégica (GHEMAWAT, 1986).	"A qualidade é algo que os coreanos perseguem dia a dia[...] Tem carros mais bonitos, mais admirados e com maior tecnologia. Acho que a cultura da empresa é fazer o melhor. Ser a melhor em tecnologia. Eles estão trabalhando pra isso. Eles têm centros de pesquisa e estão sempre lançando coisas novas" (Entrevistado F)
4	A qualidade percebida pelos consumidores significa não só a qualidade geral do produto, mas também a superioridade em relação as alternativas da concorrência (AAKER, 2007; (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).	"A gente dá 5 anos de garantia, pois a marca garante o que produz[...] Ela fabrica cada parafuso dos seus carros. Nada desse negócio de terceirizar. Ela faz. Ela controla[...]" (Entrevistado F)
	A identidade da marca não necessita incorporar todas as perspectivas, pois depende do contexto, mas a união das perspectivas tende a ampliar e fortalecer a posição de mercado da marca (AAKER, 2007).	"5 anos de garantia[...] E o cliente vê isso como benefício" (Entrevistado A)
	Marcas novas devem cumprir duas tarefas básicas: criar proposta de valor relevante e convincente; oferecer proposta de valor com credibilidade (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).	"Ela fabrica cada parafuso dos seus carros. Nada desse negócio de terceirizar" (Entrevistado F)
		"[...]o prazo de garantia é de 5 anos[...] fazendo com que ele volte na concessionária para fazer a revisão mais vezes[...]" (Entrevistado C)

Fonte: elaborado pelos autores (2013)

Na âmbito dos consumidores, a marca representa valor conforme os benefícios criados e percebidos, tais benefícios podem incluir: garantia de qualidade, procedência confiável, facilidade para obtenção de informações, confiança na decisão de compra, redução de riscos, facilidade para lembrança da marca e satisfação no uso. As ligações entre perspectivas da marca ampliam a sua singularidade e facilitam a sua lembrança e diferenciação (AAKER, 1996; De CHERNATONY; MCDONALD, 1998; KAPFERER, 2004; KELLER, 2003). Ao atribuir à marca o encargo de fator de sucesso, a empresa deve considerar que, embora esteja em ambiente de competição global, no mercado nacional não se encontra ainda no mesmo estágio de construção da identidade de marca do mercado global (SCHARF, 2012; 2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado automotivo brasileiro exige das organizações um posicionamento de marca claro, comunicação de marketing planejada e entrega de valor real aos clientes. A identidade de marca pode contribuir para melhorar a relação entre a organização e os clientes-alvo. Conforme Scharf (2012; 2009), novas estratégias têm sido desenvolvidas para a construção da

identidade de marca, buscando aprimorar o relacionamento da organização com segmentos-alvo específicos.

A indústria automotiva brasileira, setor objeto deste estudo, é uma das mais diversificadas do mundo (com quase 80 empresas e 800 modelos disponíveis) e enfrenta pressões para obter crescimento, lucratividade e lealdade dos clientes (FENABRAVE, 2012; BRASIL ECONÔMICO, 2012), assim como a necessidade de agregação de valor aos demais *stakeholders* relevantes. A Hyundai, empresa objeto deste estudo, tem apresentado níveis promissores de crescimento de mercado. No Brasil, com apenas 15 anos de atuação, a marca apresentou em 2012 elevação em 21% no rendimento das suas ações, algo superior à média do mercado, que teve queda de 9%.

Os resultados do estudo indicam que na Hyundai Motor Brasil a identidade de marca é um *driver* das estratégias de marketing da organização, principalmente no âmbito de produto, comunicação e relacionamento com os clientes. A estratégia de entregar qualidade superior e garantia de 5 anos, por exemplo, visa proporcionar aos clientes proposta de valor distintiva e mais atrativa do que a concorrência, como prevê a identidade da marca.

Os atributos funcionais da marca favorecem à empresa nos momentos de decisão de compra, como sugerem Ries e Trout (2005). Além dos aspectos funcionais, a marca usa também atributos emocionais, de autoexpressão e de capital humano nas campanhas publicitárias, com reflexos positivos sobre o desempenho das vendas e a valorização da marca. A empresa desenvolve também esforços mercadológicos de maneira distinta e atualmente é a montadora que mais investe em propaganda. Os elementos da identidade de marca estão presentes nos modelos/produtos da organização e são comunicados intensamente aos consumidores-alvo.

A análise das campanhas publicitárias da marca revelou que lembrança de prêmios conquistados, elitização da marca e quantidade de comerciais são estratégias de comunicação aplicadas pela marca, assim como o direcionamento para ‘clientes superiores, com estilo e bem sucedidos’. Os clientes da marca são bem informados, pertencem à classe econômica elevada e demonstram lealdade à marca.

Os resultados revelam também que não há distanciamento entre a proposta de valor planejada pela organização e as peças publicitárias criadas pela agência de comunicação contratada. Conforme Scharf (2012), distorções frequentes acontecem entre o mote conceitual desejado pelas organizações e o raciocínio criativo desenvolvido pelas agências contratadas. Segundo os executivos da marca, o próprio presidente da Hyundai participa das definições sobre as campanhas publicitárias, reduzindo assim o risco de erros nas mensagens conceituais da marca.

Outro fator destacado nas campanhas publicitárias é o capital humano, perspectiva que vem funcionando como impulsionador de vendas e de valorização da marca Hyundai no Brasil. Conforme estudo de Scharf (2012, p. 230), o capital humano favorece às ações mercadológicas voltadas para inovação e melhoria da qualidade dos serviços. As recentes contratações da montadora e a implantação de estratégias de gerenciamento global com engenheiros de várias partes do mundo têm criado um ambiente propício à inovação.

Embora tenha sido realizado com o rigor metodológico necessário, o presente **estudo apresenta algumas limitações**. Os elementos amostrais foram selecionados em quantidade reduzida, observando restrições de tempo e recursos. Apesar do grupo Hyundai CAO A adotar padrão mundial de comunicação da identidade de marca, a inclusão de outros estados brasileiros na amostra, principalmente aqueles onde a marca está presente há mais tempo, pode gerar contribuições significativas para melhor compreensão da realidade investigada. Em função da sua natureza exploratória, os resultados apontados não são conclusivos.

Para **estudos acadêmicos futuros** recomenda-se a expansão da amostra para outras concessionárias da organização, a realização de análises comparativas entre percepções de

diferentes concessionárias e a verificação do cumprimento do ‘padrão Hyundai’ pelos gerentes de concessionárias dos diferentes estados brasileiros. Sugere-se também expandir o estudo para o âmbito dos clientes-alvo da marca, buscando verificar se as estratégias de marketing e os elementos da identidade de marca estão efetivamente sendo percebidos e valorizados pelos clientes.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review**, v. 38, n. 3, p. 102-120, 1996.

_____; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BALLANTYNE, R.; WARREN, A.; NOBBS, K. The evolution of brand choice. **Journal of Brand Management**. v. 13, p. 339-352, 2006.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Management**, v. 58, p. 37-52, 1994.

De CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. **Journal of Marketing Management**, v.15, p.157-179, 1999.

_____.; DRURY, S. Identifying and sustaining services brands values. **Journal of Marketing Communications**, v. 10, p. 74-93, 2004.

_____.; MCDONALD, M. H. B. **Creating powerful brands**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

DELZIN, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building Theory From Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 532-550, 1989.

EXAME.COM. **Hyundai mira design próximo a BMW e Volkswagen**. 10 fev. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/industria/noticias/hyundai-mira-design-proximo-a-bmw-e-volkswagen>>. Acesso em: 6 jun. 2012.

FENABRAVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores - **Anuário do Setor de Distribuição de Veículos Automotores no Brasil – 2012**. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br/principal/pub/Image/20120425110423ANUARIO2012.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield: Pitman Publishing Inc., 1984.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n.5, p. 53.-58, 1986.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INTERBRAND.COM - **2012 Ranking of the Top 100 Brands**. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/pt/best-global-brands/best-global-brands-2012/best-global-brands-2011.aspx>>. Acesso em: 6 ago. 2012.

ISTOEDINHEIRO.COM. **Hyundai vai começar a produzir no Brasil em novembro**. 28 mar. 2012. Disponível em: < http://www.istoedinheiro.com.br/artigos/80340_HYUNDAI+VAI+COMEÇAR+A+PRODUZIR+NO+BRASIL+EM+NOVEMBRO>. Acesso em: 01 de abr. 2012.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MADHAVARAM, S.; BADRINARAYANAN, V.; McDONALD, R. Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 69-80, 2005.

MAISTUNING.COM. **História da Hyundai**. Disponível em: <<http://maistuning.com/marcas/historia-hyundai>>. Acesso em 23 mar. 2012.

NANDAN, S. An exploration of the brand identity–brand image linkage: a communications perspective. **Journal of Brand Management**, v. 12, n. 4, p. 264-278, 2005.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-36, 1990.

PONTES, N. G. Imagem e Identidade de Marca: um estudo de congruência no varejo de moda. 2009. 169 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

PORTER, M. E. The Five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, p. 78-97, 2008.

PROGRAMA RECLAME. **Conheça o dono da voz publicitária mais famosa do Brasil: Ferreira Martins**. 27/04/2011. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=b9eE63XU6vs>>. Acesso em: 11 set. 2012.

RAPAILLE, C. **O código cultural: por que somos tão diferentes na forma de viver, comprar e amar?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**, edição do 20º aniversário. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

SAMPAIO, F. A voz do Brasil: Ferreira Martins, considerado o maior locutor do País, não cuida da própria voz, morre de medo de gripe e fatura R\$ 3 mil por 15 minutos de trabalho. **ISTOÉ Gente**. Disponível em: < http://www.terra.com.br/istoegente/40/reportagem/rep_voz.htm> . Acesso em: 11 nov. 2011.

SARQUIS, A. B.; IKEDA, A. A. A diferenciação competitiva em agências de comunicação. **Revista Alcance**, v. 18, n. 1, p. 07-23, jan./mar. 2011.

SCHARF, E. R. A proposta de valor e o capital humano: práticas estratégicas de marketing. **Revista brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, São Paulo, v. 14, n. 43, 216-233, 2012.

_____. **Proposta de valor na construção de identidade de marca: o capital humano envolvido na área mercadológica**. 2009. 341 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

_____. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**. Florianópolis: VisualBooks, 2007.

_____. **Administração na propaganda: o planejamento e a gestão do conhecimento na administração aplicada à propaganda**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

TRINDADE, L. V. de P. Análise comparativa de marcas valiosas: contextos brasileiro e mundial. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 39-48, jul/dez 2007.

UPSHAW, L. B. **Building Brand Identity: A strategy for success in a hostile marketplace**. New York: John Wiley e Sons, 1995.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. O impacto da marca sobre as preferências do consumidor: um experimento com cervejas. In: XXV ENANPAD, 2001. Campinas, SP, **Anais...** 16 a 19 set. 2001.

URDE, M. Core value-based corporate brand building. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7-8, 2003.

VARADARAJAN, R. Marketing strategy: discerning the relative influence of product and firm characteristics. **AMS Review**, v. 1, nº 1, p. 32-43, 2011.

_____. YADAV, M. S. Marketing strategy in an internet enabled environment: a retrospective on the first 10 years of JIM and a prospective ion the next 10 years. **Journal of Interactive Marketing**, v. 23, p. 11-22, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.