



IDENTIDADE DE MARCA COMO *DRIVER* DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING: UM ESTUDO SOBRE A MARCA HYUNDAI

BRAND IDENTITY AS A DRIVER OF MARKETING STRATEGIES: THE HYUNDAI BRAND

IDENTIDAD DE MARCA COMO CONDUCTOR DE ESTRATEGIAS DE MARKETING: UN ESTUDIO SOBRE LA MARCA HYUNDAI

Edson Roberto Scharf, Dr.

Universidade de Blumenau/Brazil

artigoes@gmail.com

Aléssio Bessa Sarquis, Dr.

Unisul Universidade do Sul de Santa Catarina/Brazil

sarquis@gmail.com

Rogério Krause, MSc.

Instituto Federal Catarinense/Brazil

rokra@hotmail.com

RESUMO

O estudo analisa a identidade de marca como *driver* das estratégias de marketing em uma organização do setor automotivo brasileiro à luz do modelo teórico proposto por Aaker (2007) e adaptado por Scharf (2012). É um estudo de caso único, com aplicação de entrevistas em profundidade com executivos de marketing do Grupo Hyundai CAO A no Estado de Santa Catarina e análise de materiais de campanhas publicitárias. A análise dos dados foi feita por meio do método descritivo, com técnicas de análise de conteúdo e categorização por afinidade temática. Os resultados revelaram que a identidade de marca é um *driver* das estratégias de marketing da organização, principalmente nos aspectos relacionados à cultura da organização, perfil dos clientes, atributos dos produtos, credibilidade, proposta de valor e relacionamento com os clientes.

Palavras-chave: Estratégias de marketing; Identidade de marca; Posicionamento de marca; Indústria automotiva. Hyundai.

ABSTRACT

The brand identity can be a component of the marketing strategies of the organization. Thus, the study examines the brand identity as a driver of marketing strategies in an organization of the Brazilian automotive sector to the theoretical model proposed by Aaker (2007) and adapted by Scharf (2012). Data collection involved exploratory, qualitative research in the form of single case study and application of in-depth interviews with marketing executives from CAO A Hyundai Group in the State of Santa Catarina and analysis of advertising campaigns materials. Data analysis was done using the descriptive method, techniques of content analysis and categorization similar themes. The results revealed that the brand identity is driver of the marketing strategies of the organization, particularly in aspects related to the organization's culture, customer profiling, product attributes, credibility, value proposition and customer relationships.

Keywords: Marketing strategies; Brand identity; Brand positioning; Automotive industry; Hyundai.

RESUMEN

El estudio analiza la identidad de la marca como el conductor de las estrategias de marketing en una organización del sector automotriz de Brasil en el modelo teórico propuesto por Aaker (2007) y adaptado por Scharf (2012). Es un estudio de caso único, con aplicación de entrevistas en profundidad con ejecutivos de marketing de Hyundai Group CAO A en el Estado de Santa Catarina y análisis de materiales de campañas de publicidad. El análisis de datos se realizó mediante el método descriptivo, las técnicas de análisis de contenido y categorización temas similares. Los resultados revelaron que la identidad de la marca es un piloto de las estrategias de marketing de la organización, en particular en los aspectos relacionados con la cultura de la organización, de perfiles de clientes, los atributos del producto, la credibilidad, la propuesta de valor y relaciones con los clientes.

Palabras clave: Estrategias de Marketing; La identidad de marca; Posicionamiento de marca; Industria del automóvil. Hyundai.

1 INTRODUÇÃO

A marca deixou de ser apenas um elemento de identificação de bens, serviços e fornecedores, e assumiu um papel relevante nas estratégias de marketing das organizações (DAY, 1994). A marca influencia os consumidores no processo de decisão de compra (DE CHERNATONY; DRURY, 2004), funcionando como estratégia de defesa perante à concorrência (KHAUJA; PRADO, 2008) e é um dos ativos intangíveis mais valorizados em alguns setores econômicos (KAPFERER, 2004). Por meio de identidade apropriada (*brand identity*), a marca pode ser um elemento da diferenciação de produtos, expressar a proposta de valor da organização, agregar valor aos produtos e orientar o desenvolvimento das estratégias de marketing da organização (função *driver*). Segundo Farhana (2014), a identidade de marca contribui para facilitar tanto o processo de compra dos clientes como o de vendas da organização, e pode auxiliar na construção do valor patrimonial da marca (*brand equity*). A identidade de marca compreende o conjunto de atributos intangíveis e tangíveis da marca e o significado que a organização deseja comunicar aos consumidores-alvo (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Em mercados de competição intensa e constante evolução, a gestão de marca (*branding*) assume um papel ainda mais relevante nas organizações, pois possibilita a agregação de valor aos produtos, a manutenção da participação de mercado e o fortalecimento da posição competitiva da organização (DAY, 1994; SCHARF, 2007). Nestes mercados, a identidade de marca pode contribuir para expressar a personalidade da marca, elevar seu *recall* e gerar vantagem competitiva para a organização (UPSHAW, 1995). O estudo de Ballantyne, Warren e Nobbs (2006) revelou, por exemplo, que a redução na lembrança da marca (*brand recall*) favorece a busca de novas marcas pelos consumidores e pode ocasionar redução no volume de vendas da marca.

Para Jankovic (2012), em mercados de demanda saturada e com oferta excessiva de produtos, as organizações necessitam prestar mais atenção às estratégias de marketing e a identidade da marca. Nestes mercados, o processo de construção da identidade de marca é mais complicado, requer o uso de diferentes ferramentas de comunicação, o desenvolvimento de ações de marketing integradas e o direcionamento da marca para públicos específicos. Conforme Farhana (2014), o planejamento da identidade de marca é fundamental em produtos com público-alvo segmentado e pode contribuir para facilitar a identificação do consumidor com a marca e para a construção de relacionamentos mais sustentáveis.

Segundo a Fenabreve (2012), a indústria automobilística no Brasil atua em mercado de competição intensa, com várias opções de marcas e diferentes públicos/segmentos. O mercado automotivo brasileiro é, no

mundo, o quarto maior em volume de vendas, dispõe de aproximadamente 50 marcas de automóveis e tem pressões competitivas elevadas, incluindo a rivalidade da concorrência em decorrência das *new comers*, montadoras que chegaram ao Brasil depois da abertura econômica (BRASIL ECONÔMICO, 2012). As organizações deste setor enfrentam também pressões de acionistas que desejam maior participação de mercado, crescimento de vendas e lucratividade dos produtos. Neste mercado, a gestão de marca tem papel relevante e a identidade de marca pode contribuir para a construção da imagem da marca desejada, favorecendo o posicionamento no mercado e o relacionamento com os consumidores.

Estudos acadêmicos sobre identidade de marca no mercado brasileiro são escassos se comparada a situação com a literatura estrangeira. Recentemente, Sauerbronn (2013) e Vieira (2013) apontaram, em nível nacional, a necessidade de estudos empíricos sobre identidade de marca. De fato, a pesquisa bibliométrica realizada por Scharf, Vieira e Krause (2013) no período de 1997 a 2011 em anais eletrônicos de eventos da ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e em periódicos científicos classificados no sistema Qualis/CAPES (RAC, RAC-E, RAM, RAUSP, RAE, RAE-E, CMC/ESPM e REAd) revelou que apenas 1,5% dos 3.584 artigos científicos publicados abordam o tema identidade de marca, havendo baixa frequência de publicação por autor e nenhum estudo sobre o tema na indústria automobilística brasileira.

O modelo de identidade de marca de Aaker (2007) abrange pontos relevantes do processo de construção da identidade de marca e possibilita analisar a estrutura dessa identidade, sua proposta de valor, a situação da credibilidade e o relacionamento marca-cliente a partir de quatro dimensões relevantes (produto, organização, pessoa e símbolo). Recentemente, esse modelo foi adaptado por Scharf (2012) com a inclusão do benefício do capital humano na proposta de valor. O modelo pode auxiliar na avaliação da identidade de marca como *driver* das estratégias de marketing no setor automotivo brasileiro.

Com base nesse contexto, o presente estudo tem como problema de pesquisa o seguinte: de que maneira pode a identidade de marca ser um *driver* das estratégias de marketing da organização à luz do modelo teórico proposto por Aaker (2007) e adaptado por Scharf (2012)? Assim, o objetivo geral do estudo é analisar como a identidade de marca é um *driver* das estratégias de marketing em uma organização do setor automotivo brasileiro a partir do modelo teórico proposto por Aaker (2007) e adaptado por Scharf (2012). Especificamente, o estudo busca: caracterizar a identidade de marca da organização nas dimensões produto, personalidade, organização e símbolo; identificar a proposta de valor da marca e os aspectos de credibilidade da marca e de relacionamento marca-clientes.

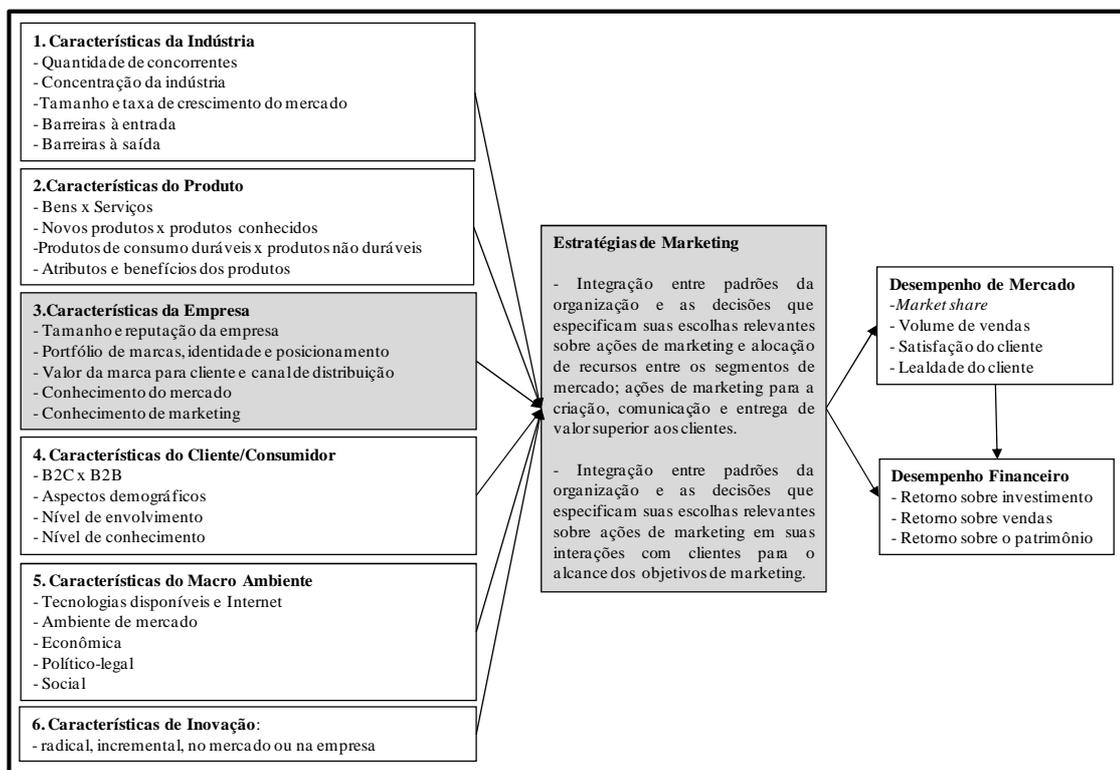
Os resultados deste estudo podem contribuir para a discussão sobre a aplicação da identidade de marca no mercado automotivo brasileiro e sobre a identidade de marca como *driver* das estratégias de marketing de organizações em mercados competitivos, com grande oferta de produtos e público-alvo segmentado. Este estudo pode também contribuir para confirmar algumas afirmações teóricas sobre identidade de marca e ampliar o escopo da pesquisa acadêmica sobre a aplicação do modelo teórico de construção da identidade de marca proposto por Aaker (2007) e adaptado por Scharf (2012).

2 FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING E IDENTIDADE DE MARCA

Baker (2008) define estratégia de marketing como o processo de aplicação dos recursos de marketing nas oportunidades de mercado, visando aumentar o volume de vendas e obter vantagem competitiva. Para

Sarquis (2009), é o meio abrangente utilizado pela organização para alcançar seus objetivos de marketing. Segundo Varadarajan (2011), estratégias de marketing devem ser estabelecidas a partir de direcionadores apropriados, os denominados *drivers*, em geral provenientes de aspectos dos ambientes interno e externo da organização. A Figura 1 apresenta a relação de *drivers* das estratégias de marketing proposta por Varadarajan e Yadav (2009), contendo aspectos do portfólio de marcas da organização. Conforme estes autores, as estratégias de marketing podem ser estabelecidas a partir de: características da indústria, características do produto, características da empresa, características do cliente/consumidor, características do macroambiente e características da inovação. Dentre as características da organização estão contidos os aspectos relacionados ao portfólio de marcas, incluindo a identidade de marca, o posicionamento da marca e o valor percebido da marca. Com efeito, elementos diversos do processo de criação, comunicação e entrega de valor aos clientes podem se tornar *drivers* das estratégias de marketing da organização.

Figura 1 - Drivers das estratégias de marketing e seus indicadores de desempenho

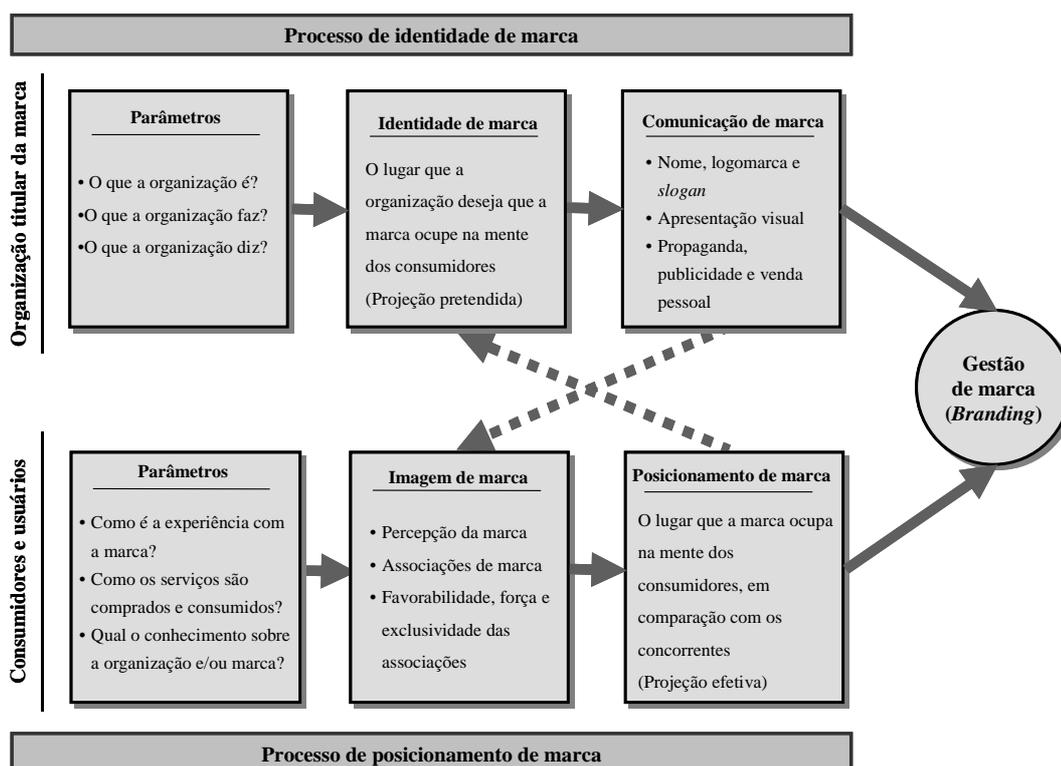


Fonte: Adaptado de Varadarajan e Yadav (2009).

Conforme Aaker (2007) identidade de marca é um conjunto de associações exclusivas que a organização ambiciona criar ou manter em relação à marca e representa uma promessa aos clientes do que pretende realizar. Sarquis (2009) a define como o estabelecimento de um conjunto de associações pela organização com o propósito de proporcionar sentido, finalidade e significado a determinada marca. Van Riel e Balmer (1997) a definem como etos, metas e valores que apresentam um sentido de individualidade da marca. Upshaw (1995), por sua vez, definiu a identidade de marca como a impressão digital que torna determinada marca distintiva, única e diferenciada na mente dos consumidores.

Segundo Nandan (2005), a identidade de marca deve ser definida pela organização e refletir o perfil organizacional em termos de ética, responsabilidade, objetivos e valores. Para autores como De Chernatony (2004), Geuens et al. (2009) e Sarquis e Ikeda (2011), há diferença entre identidade de marca e posicionamento de marca, aqui compreendido como posicionamento de marca percebido pelo mercado. Conforme mostra a Figura 2, ambos os conceitos são componentes do processo de gestão de marcas da organização (conhecido como *branding*), mas enquanto a identidade de marca compreende a projeção pretendida pela organização na mente dos consumidores-alvo, o posicionamento de marca compreende a projeção efetiva da marca em relação à concorrência na mente dos consumidores-alvo. A identidade de marca tende a influenciar a imagem da marca junto aos consumidores (pensamentos, sentimentos e sensações dos consumidores em relação à marca) por meio das ações de comunicação de marketing da organização e, conseqüentemente, no posicionamento da marca percebido pelo mercado. Como a projeção efetiva pode ser diferente da projeção desejada, a organização deve considerar o posicionamento da marca quando da construção da identidade de marca e ambos, posicionamento e identidade, podem ser utilizados como *driver* das estratégias de marketing da organização.

Figura 2 - Diferenças entre identidade de marca e posicionamento de marca



Fonte: Elaborado a partir de AAKER (1996) e COSTA (2001).

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007) e Scharf (2012), o sistema de identidade da marca proporciona sentido e finalidade ao relacionamento marca-cliente por intermédio da credibilidade da marca e da proposta de valor da marca. A proposta de valor da marca é a promessa de entrega de uma combinação única de valores aos consumidores-alvo, segundo Varadarajan (2011), e pode envolver a oferta de benefícios de natureza funcional, emocional, de autoexpressão e de capital humano.

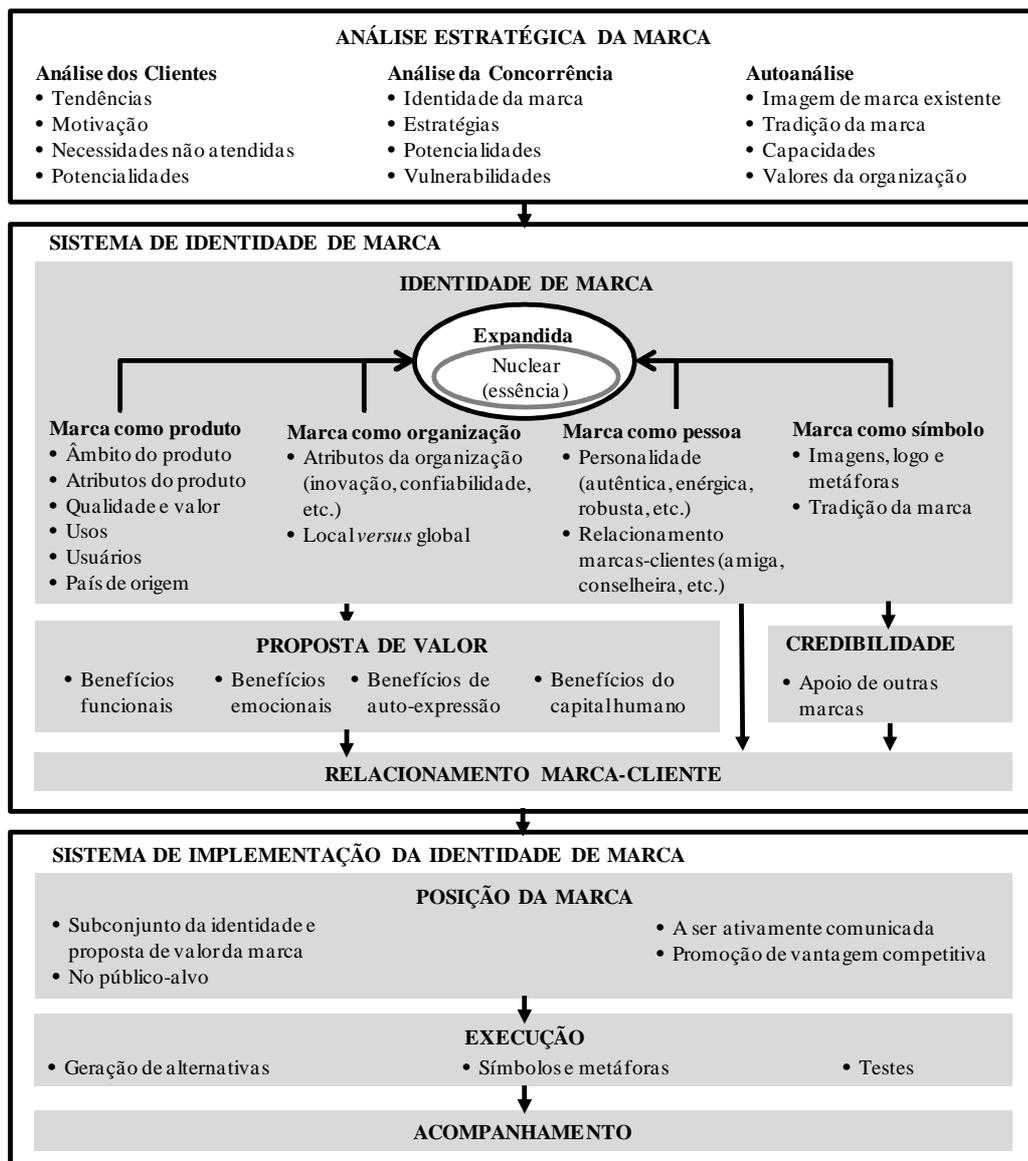
Benefícios funcionais são atributos tangíveis e primários oferecidos pela marca e seus produtos. Benefícios emocionais são sensações positivas que os consumidores têm ao utilizarem a marca e seus produtos.

Benefícios de autoexpressão são aspectos que possibilitam aos consumidores expressarem seus sentimentos e pensamentos a partir da marca. Benefícios de capital humano são decorrentes da valorização do conhecimento, habilidade e experiência das pessoas envolvidas na comunicação e prestação de serviços da marca. Segundo Scharf (2012), exemplos de benefícios do capital humano são conhecimento, redução de custo, ganho de tempo e personalização dos serviços.

Vários pesquisadores propuseram modelos teóricos de sistema de identidade da marca (De CHERNATONY, 2001; KAPFERER, 2004; AAKER, 2007). A Figura 3 apresenta o modelo proposto por Aaker (2007) e adaptado por Scharf (2012) ao incluir benefícios do capital humano na proposta de valor da marca. Segundo este modelo, a construção da identidade de marca deve compreender três etapas interligadas: análise estratégica da marca, sistema de identidade da marca e implementação da identidade da marca.

A análise estratégica da marca deve ser realizada a partir de três dimensões: análise dos clientes (avaliação de tendências, motivação, necessidades e potencialidades dos consumidores-alvo), análise da concorrência (avaliação da identidade da marca, estratégias, potencialidades e vulnerabilidades dos demais competidores) e autoanálise da organização (avaliação da imagem e tradição da marca, capacidades e valores da organização). No modelo proposto, o sistema de identidade de marca contém doze elementos organizados em 4 dimensões: marca como produto (que inclui atributos, qualidade/valor, usuários e país de origem do produto), marca como organização (atributos, valores e cultura da organização), marca como pessoa (características da personalidade da marca e relacionamento marca-cliente); e marca como símbolo (metáforas, imagens visuais e tradição da marca). Estas dimensões contribuem para a formação da proposta de valor da marca, da credibilidade da marca e da forma de relacionamento com os clientes. Já a implementação da identidade de marca envolve três dimensões: especificação da posição da marca, execução do programa de comunicação e acompanhamento dos resultados. O resultado deste processo é uma identidade de marca construída, um componente relevante do processo de gestão da marca da organização.

Figura 3 - Modelo de identidade de marca



Fonte: Aaker (2007), adaptado por Scharf (2012).

Segundo Varadarajan (2011), o conhecimento de mercado, a competência de marketing e a reputação da marca são recursos organizacionais valiosos, difíceis de imitar e possíveis de utilização como fontes de vantagem competitiva. Para Rapaille (2007), uma identidade de marca bem construída pode gerar impressões profundas no inconsciente dos consumidores-alvo e tornar a lembrança de marca mais forte e duradoura. Para Upshaw (1995), uma identidade de marca forte, distinta e consistente auxilia no desenvolvimento da lealdade dos clientes e na criação de vínculos duradouros. No entanto, a identidade de marca precisa ser realista (tanto para clientes externos como internos), ter durabilidade (estabilidade no tempo) e coerência (se confirmar nas interações dos clientes com a marca) (JANKOVIC, 2012; LANG; HYDE, 2013). Assim, um sistema de identidade de marca pode contribuir para a criação de barreiras contra a concorrência e para o fortalecimento do relacionamento os clientes.

Segundo De Chernatony e Drury (2004), diversos fatores afetam o processo de construção da identidade de marca, incluindo esforços de comunicação da organização e valores percebidos pelos clientes. Para

Madhavaram e outros (2005), a construção da identidade de marca requer alinhamento com o posicionamento de marca percebido pelo mercado e a aplicação de estratégias de marketing integradas. Para Jankovic (2012), na construção da identidade de marca os esforços de comunicação são relevantes, especialmente em função do avanço das tecnologias, tais como a Internet e a telefonia móvel nas estratégias de marketing das organizações.

Estudo realizado por Sarquis e Ikeda (2011) sobre diferenciação competitiva de marcas de serviços envolvendo grandes agências de comunicação no Estado de Santa Catarina apontou que a diferenciação competitiva da marca é necessária e deve ser comunicada para clientes, funcionários e demais parceiros comerciais da organização. Os resultados do estudo apontaram também que aspectos relacionados ao capital humano, como dispor de funcionários talentosos, criativos, flexíveis e confiáveis) e à imagem da marca, como tradição, reputação, seriedade e profissionalismo, são estratégias de marketing utilizadas para obter diferenciação competitiva.

O estudo de Scharf (2012) sobre proposição de valor e capital humano no processo de planejamento da identidade de marca investigou, por meio de pesquisa quali-quantitativa com executivos de marketing de grandes empresas de diferentes setores econômicos, a aplicação do constructo capital humano nas fases de conceituação e desenvolvimento da proposta de valor aos consumidores. Os resultados revelaram que a proposição de valor da marca é entendida como elemento da estratégia empresarial, que o capital humano é considerado atributo relevante na proposta de valor da marca e que o desenvolvimento da proposição de valor com capital humano contribui para o envolvimento dos funcionários no relacionamento com clientes.

Pesquisa realizada por Farhana (2014) buscou revisar o conceito de identidade de marca e explorar as implicações das facetas da identidade de marca na comunicação de marketing em uma marca sueca de revista de estilo de vida. Os resultados apontaram que a identidade da marca desempenha papel relevante no processo de gestão da marca da organização e contribui para a criação de impressão duradoura na mente dos consumidores. O estudo apontou também que o desenvolvimento da identidade de marca é uma tarefa complexa e requer a compreensão da percepção dos consumidores-alvo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é classificado como exploratório, qualitativo e na forma de estudo de caso único. Conforme Yin (2009), o estudo de caso é um método de investigação direcionado para um contexto específico e envolve a análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos.

No presente estudo, foram 6 os sujeitos investigados, todos executivos de marketing/vendas de concessionárias do Grupo Hyundai CAO do Estado de Santa Catarina (unidades Blumenau, Florianópolis/Beira Mar, Florianópolis/Estreito, Itajaí, Jaraguá do Sul e Joinville), sendo um executivo-gerente de cada concessionária. Os executivos entrevistados respondem no mercado regional pelas funções comerciais da marca, estão envolvidos na implementação das ações de marketing e participam no âmbito do mercado nacional na definição das políticas de marketing da marca. Este processo de amostragem foi por julgamento e conveniência.

A marca Hyundai foi selecionada como objeto de estudo porque tem posição de destaque no contexto mundial e investe intensamente em campanhas de divulgação da marca. Segundo Ranking Top 100 Brands 2012, da Interbrand (2012), a marca ocupa a 61ª posição no ranking de marcas mais valorizadas e obteve o maior

crescimento no período 2011-2012. No ranking da Brand Finance (2012), a marca ocupa a 63ª posição dentre as 500 marcas mais valorizadas no mundo. O Grupo Hyundai CAO A foi selecionado porque detém no Brasil a exclusividade para importação e comercialização dos modelos da marca e possibilitou o acesso dos pesquisadores às informações necessárias.

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos componentes do sistema de identidade de marca proposto por Aaker (2007) e adaptado por Scharf (2012), e dispõe de 23 questões organizadas em 7 blocos (segundo as dimensões da identidade de marca), sendo 7 sobre marca como produto, 1 sobre personalidade da marca, 2 sobre marca como organização, 1 sobre marca como símbolo, 6 sobre proposta de valor da marca, 2 sobre credibilidade da marca e 04 sobre relacionamento marca-clientes. Em seguida, a pesquisa documental foi realizada para complementar a coleta de dados e envolveu a análise de documentos provenientes de campanhas publicitárias veiculadas em jornais, revistas, televisão, rádio e Internet no período de setembro/2011 a junho/2012 (anúncios impressos, folhetos impressos, *press releases*, vídeos publicitários, spots de rádio e sites da organização) e do manual de identidade visual da marca (denominado *Identity Design Guide Book*).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista pessoal em profundidade e análise documental. As entrevistas foram pré-agendadas, aplicadas no período de abril a junho/2012 no ambiente natural dos entrevistados (sala de reuniões das concessionárias), tiveram duração média de 50 minutos, foram gravadas e apoiadas por um roteiro de entrevista semiestruturado, sendo mantidos os eventuais erros gramaticais para preservar a integralidade das respostas.

Quadro 1 - Categorias e unidades de análise dos dados coletados

| Categorias | Unidades de análise |
|------------------------------|---|
| Marca como produto | Perfil dos clientes-alvo Aspectos tangíveis e intangíveis da marca Principais atributos dos produtos Associação da marca ao país de origem |
| Marca como pessoa | Adjetivos da personalidade da marca |
| Marca como organização | Cultura organização da organização |
| Marca como símbolo | Símbolo da marca |
| Proposta de valor da marca | Benefícios funcionais ofertados Benefícios emocionais ofertados Benefícios de autoexpressão ofertados Benefícios do capital humano ofertados |
| Credibilidade da marca | Elementos externos de apoio à marca Outras marcas de apoio à marca |
| Relacionamento marca-cliente | Ações de relacionamento com o cliente Experiência e sentimento que proporciona aos clientes Fragilidades no relacionamento marca-clientes |

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

O método de análise dos dados foi o descritivo, com as técnicas de análise de conteúdo e categorização de dados por afinidade temática, como propostas por Bardin (2004) e Flick (2009). De início, as entrevistas foram transcritas (em média 15 páginas cada) e os materiais coletados verificados (4 campanhas publicitárias). Na análise de conteúdo, as transcrições e os materiais coletados foram examinados e o processo de categorização envolveu a fragmentação, classificação e agrupamento dos dados em categorias temáticas segundo as unidades de análises estabelecidas (Quadro 1) e considerando os critérios “pertinência” e “produtividade”.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

Esta seção apresenta os resultados e as análises do caso em estudo. De início, contém os dados coletados, com trechos ilustrativos dos depoimentos dos entrevistados, que estão identificados por letras (entrevistados A, B, C, D, E e F). Depois, a análise dos resultados à luz da teoria.

4.1 Apresentação dos dados

A apresentação dos dados está estruturada segundo os sete componentes do sistema de identidade de marca de Aaker (2007).

Marca como produto. Na identificação da marca Hyundai como produto, o estudo coletou dados sobre perfil dos clientes-alvo, atributos dos produtos e conceitos associados à marca. Quanto aos clientes-alvo, os entrevistados foram unânimes em afirmar que a marca é direcionada para compradores de poder aquisitivo mais elevado (classes sociais A e B), atendendo a consumidores de diferentes faixas etárias e profissões, principalmente advogados, médicos, dentistas, empresários e executivos. Segundo os entrevistados A e C, dentre os compradores da marca predominam os consumidores da classe B, aquela cuja parcela da população dispõe de renda familiar entre R\$ 6.200 e R\$ 12.440/mês, segundo critérios de Classificação Econômica Brasil da ABEP (2014). Este público é atendido com uma ampla linha de produtos da marca, incluindo veículos pequenos, médios e grandes nas categorias passeio (9 modelos), SUV (4 modelos) e utilitários (2 modelos). Abaixo, depoimentos ilustrativos dos entrevistados A, B e C sobre o assunto:

Temos carros para todos os usos. Se pegarmos o HR ou HD é claro que é para trabalho pesado... o cliente usa para ir ao trabalho, para passear, para ir à festa. É carro para o dia-a-dia também ... há vários segmentos, tanto carros sedã, hatch, SUV's e comerciais leves, como o HR e o HD (Entrevistado A)

Nossos principais clientes são advogados, médicos, dentistas, diretor de empresa, empresário e profissional liberal. É um público B e A. Mais o B. O A nem tanto, pois mesmo sabendo que vai perder na venda, compra BMW... temos cliente A também (Entrevistado B)

O foco da empresa é carros de passeio, utilitários e comerciais leves... temos de tudo um pouco, mas são clientes da faixa econômica mais elevada, como a classe B (Entrevistado C)

Quanto aos conceitos associados à marca, segundo depoimento dos entrevistados A, C e E, aqueles presentes na identidade da marca são: tecnologia, inovação, qualidade, status, interesse pelos clientes e relação custo-benefício atraente. Estes conceitos constam no material promocional da marca (principalmente nos anúncios impressos e vídeos publicitários) e nos argumentos de diferenciação competitiva comunicados aos clientes-alvo. Aparentemente, os conceitos da marca mencionados pelos entrevistados estão refletidos na mensagem publicitária e nas escolhas de símbolo, cores, tipografia e texturas presentes no manual de identidade visual da marca. Por exemplo, o nome Hyundai é desenhado em tipografia própria (bold condensado), padronizado em azul (Pantone 288 C) e combina tonalidades suaves com cores vibrantes, revelando harmonia com os conceitos mencionados. A palavra Hyundai no idioma coreano significa 'moderno' ou 'modernidade', algo consistente com os conceitos tecnologia, inovação e qualidade associados à marca. A seguir, depoimentos ilustrativos de entrevistados sobre o assunto:

[...]gerente não tem salinha diferente, retirada e tal. Todo cliente que entra na loja eu faço questão de cumprimentar. Posso não ser eu o cara que vai o fechar negócio com ele, mas vou lá, me apresento, dou um aperto de mão. Estamos aqui na linha de frente para possibilitar esse engajamento....mostramos interesse pelo cliente (Entrevistado A)

Uma marca superior. Uma marca que investe muito em tecnologia e qualidade. A gente gosta de conforto, gosta de ter um monte de botão para mexer, ar condicionado digital, banco que se ajusta ao motorista. É como se o carro reconhecesse que você está entrando... uma marca tecnológica e inovativa (Entrevistado C)

Nossos carros são diferentes e carregam o padrão Hyundai. Este padrão trás como pontos principais qualidade, tecnologia e status... Nossa principal arma estratégia é a relação custo-benefício... São carros com muitos acessórios, que vem de fábrica, porém a um custo menor comparado com BMW e Mercedes [...] (Entrevistado E)

Quanto aos atributos do produto, os depoimentos dos entrevistados apontam como principais os seguintes: tecnologia, *design*, elegância, beleza, garantia, itens de série, valor baixo da manutenção, facilidade de revenda, segurança, conforto e qualidade. Segundo os entrevistados E e F, a Hyundai investe intensamente em Pesquisa e Desenvolvimento, tecnologia e inovação, e na modernização do processo de fabricação (inclusive com sistema de gerenciamento global), pois considera como fontes de vantagem competitiva da marca. De fato, os resultados da avaliação das peças publicitárias da marca, principalmente comerciais veiculados na Rede Globo, e anúncios da Folha de São Paulo e da Revista Autoesporte, confirmam a preocupação da marca em comunicar os atributos de produto mencionados pelos executivos entrevistados e que estes atributos estão alinhados com os conceitos associados à identidade de marca. Com efeito, os conceitos da marca direcionam os elementos de diferenciação competitiva dos produtos e de valorização da marca estabelecidos em nível mundial. Abaixo, depoimentos ilustrativos dos entrevistados B, E e F:

Design, itens de série, garantia, valor de manutenção, quantidade de pontos de distribuição, praticidade na revenda.... Estes são atributos dos nossos produtos (Entrevistado B)

Segurança, conforto, luxo, design, carro bonito e qualidade. Um pouco de tudo... E a Hyundai esta fornecendo isso por um preço competitivo... Tecnologia, tecnologia, tecnologia. Tudo neles é isso. O Genesis aquece o banco, volante...outros modelos têm ar digital, os freios de 8ª geração.... Nossos produtos respiram tecnologia e inovação (Entrevistado E)

[...] segurança e tecnologia dos carros, mas tem também aquilo que ela proporciona... estar dentro de um Hyundai é diferente de estar em qualquer outro modelo nacional, e é até mais luxuoso... Os nossos carros têm uma cara totalmente diferente... outro estilo, design... Eles têm centros de pesquisa e estão sempre lançando coisas novas e na frente dos outros (Entrevistado F)

Marca como pessoa. A coleta de dados procurou também identificar a maneira como os clientes vêem a marca Hyundai, a partir da opinião dos executivos entrevistados. Os depoimentos dos entrevistados apontam como principais adjetivos os seguintes: competente, superior, confiável, divertida, jovem, intelectual, bonita, inovativa, destemida, e como alguém de estilo, na moda e bem sucedido. As evidências provenientes dos entrevistados C e F sugerem que a marca tem personalidade mais definida junto aos usuários (aqueles que dispõem de carros Hyundai) do que junto aos consumidores-alvo potenciais e que a personalidade da marca está ainda em construção no mercado nacional, apesar dos frequentes esforços de comunicação de marketing. Os adjetivos mencionados pelos executivos entrevistados são condizentes com os conceitos atribuídos à identidade da marca. Os sentimentos positivos em relação à marca favorecem a sua lembrança e a lealdade dos clientes, pois há casos de negócios realizados nas concessionárias pesquisadas provenientes da indicação de usuários, conforme depoimentos dos entrevistados A, B e D. Abaixo contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto:

Nossa marca é vista como uma pessoa bem sucedida, com status. O cliente que vem a procura quer um carro da moda e percebe a marca como moda... Um adjetivo que cai bem é destemida. Destemida porque estão mexendo com gente grande... Os coreanos são corajosos [...] (Entrevistado C)

[...] a gente vende mais para quem já é cliente do que para novos... porque o conhecido disse que o carro é bom e recomendou..." (Entrevistado D)

A marca seria um cara bem sucedido... acredito que uma marca inovadora, com diferencial violento, tecnologia... uma marca com evolução muito grande. Em 2005 estava na posição 100 e alguma coisa na classificação das concessionárias, e hoje é uma das primeiras (Entrevistado F)

Marca como organização. A caracterização da marca como organização requer informações sobre cultura organizacional e a ligação entre valores culturais e conceitos associados à marca. Segundo o site da organização (www.hyundai-motor.com.br), a Hyundai Motor Company tem como visão ser parceira de longo prazo dos clientes em automóveis e demais processos relacionados ("*Lifetime Partner in Automobiles and Beyond*") e seus valores culturais são: oferecimento de produtos de qualidade, satisfação das necessidades dos clientes, cooperação com parceiros de negócios, respeito à diversidade cultural e crença na capacidade e talento dos funcionários. Os dados secundários coletados indicam que a organização tem investido no desenvolvimento de tecnologias eco-amigáveis, na orientação para os clientes, em sistemas de gestão globalizados, na ampliação do conceito de automóvel e na obtenção da admiração pelos clientes. Na opinião dos executivos entrevistados, os valores culturais da organização são: preocupação com tecnologia, oferecimento de relação custo-benefício atraente, estar à frente dos demais competidores, satisfação dos clientes, respeito ao meio ambiente, lealdade no relacionamento, honestidade, confiabilidade e cooperação. Já nas campanhas publicitárias analisadas (principalmente nos anúncios do Elantra e Azera), os valores culturais identificados são: produtos inovativos, tecnologia avançada, segurança, economia de combustível e respeito ao meio ambiente. Embora diferentes palavras tenham sido empregadas nos depoimentos dos entrevistados e nos anúncios publicitários, os valores culturais da organização estão relacionados e são coerentes com os conceitos atribuídos à identidade da marca (tecnologia, qualidade, status, interesse pelos clientes e relação custo-benefício dos produtos). O próprio manual de identidade visual da marca é uma evidência da preocupação na adequação dos recursos visuais e com os conceitos e valores culturais da organização. Abaixo, depoimentos ilustrativos dos entrevistados A, C e E sobre o assunto:

Se pegarmos toda a propaganda que a Hyundai faz, ela comunica que é um carro diferente. As propagandas dela são luxuosas... E a marca reflete luxo e requinte. O novo Genesis é só luxo... isso bate com os valores da empresa... ela quer oferecer um produto superior e inovador (Entrevistado A)
a nossa cultura busca dar status para o cliente... a cultura da empresa é fazer o melhor. Ser a melhor em tecnologia... estão trabalhando pra isso. Eles tem centros de pesquisa e estão sempre lançando coisas novas e na frente dos outros." (Entrevistado C)

[...] ela vem passando um carro estiloso. Tem relação com os valores. A organização tem investido no desenvolvendo tecnologias ecos-amigáveis e orientada para consumidores, em sistemas de gestão global, na ampliação do conceito de automóvel e na obtenção de marca admirada (Entrevistado E)

Marca como símbolo. Os dados coletados indicam que a Hyundai utiliza atributos simbólicos como elementos formais de representação visual da marca. Segundo os entrevistados, o símbolo da marca em forma oval faz referência ao desejo de expansão da organização e a letra H estilizada no centro representa duas pessoas se cumprimentando com as mãos no fechamento de um bom negócio (cliente e organização). A Figura 4 apresenta o símbolo padrão da marca Hyundai, extraído do manual de identidade visual da marca. Segundo o site da organização, o slogan da marca reflete a vontade da Hyundai de criar novas possibilidades e pensamentos sobre

relacionamento com clientes e sobre produtos automotivos que possam beneficiar o mundo e as pessoas. O slogan da marca é Novas Ideias, Novas Possibilidades (“*New Thinking, New Possibilities*”).

Figura 4 - Símbolo padrão da marca Hyundai



Fonte: Manual de identidade visual da marca (2002)

A pesquisa documental (no material publicitário, folhetos impressos, *press-releases*, visual do site e manual de identidade visual) indica que a organização utiliza símbolo, logotipo, letras, imagens, metáforas e objetos na comunicação da marca, e que estes apresentam uma linguagem visual comum (em produtos, propaganda, formulários e ambiente das concessionárias) e estão alinhados com os conceitos atribuídos à marca. Segundo o entrevistado B, a comunicação visual da marca reforça o padrão de qualidade dos produtos e tem agregado valor à marca, e que há clientes que associam espontaneamente a Hyundai a marcas famosas, carros de luxo e produtos bonitos, em decorrência do padrão visual da marca. Ele avalia também que a marca como símbolo está ainda em construção no Brasil, e que o projeto de identificação espacial da marca, aplicado no ambiente das concessionárias (denominada *Modern Premium*), e padronizado em nível global, precisa ainda ser implementado de forma completa no mercado nacional. A seguir, trechos ilustrativos dos depoimentos dos entrevistados B, D e F sobre o assunto:

[...] na verdade todo mundo fala que é o “H”, mas na verdade não é o H. Na simbologia coreana são duas pessoas fechando um negócio. Uma pessoa apertando a mão da outra. Se você observar vai perceber isso nitidamente” (Entrevistado B)

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 de carros de luxo, bonitos (Entrevistado D)

[...] o símbolo da Hyundai é o H... e ele significa que é um bom negócio para mim vendedor, e pro cliente. ...o símbolo representa aquilo que a gente trabalha no dia a dia: atender bem, vender o carro certo, conquistar o cliente, fazer ele voltar, trazer alguém junto (Entrevistado F)

Proposta de valor da marca. Na identificação da proposta de valor da marca, informações sobre benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e de capital humano foram coletados nos depoimentos dos entrevistados e nos materiais analisados. Os resultados indicam que há oferta de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e de capital humano no esforço de comunicação da marca. Os benefícios funcionais identificados são qualidade do produto, design, luxo, tecnologia, garantia estendida (5 anos), manutenção barata, acabamento interno e relação custo-benefício.

Os benefícios emocionais são sentimento de *status*, sentimento de realização, sentimento de conforto, sentimento de segurança, sentimento de preservação do meio ambiente, sensação de proximidade, afeição e confiança na marca. No caso de respeito ao meio ambiente, por exemplo, a marca comunica que no Brasil grande parte da área da montadora é destinada à preservação do meio ambiente, que faz reflorestamento na região

Centro-Oeste, que reutiliza sobras da produção e materiais recicláveis, que tem moderna estação de tratamento de resíduos e que investe no desenvolvimento de motores eficientes e no controle de emissões de poluentes.

Os principais benefícios do capital humano identificados são relacionados à equipe criativa de design, aos locutores de TV e rádio, a associação da marca com pessoas bem sucedidas e ao pessoal de atendimento/vendas das concessionárias. Os esforços de propaganda utilizam, por exemplo, o profissional Ferreira Martins, considerado a voz mais famosa e bem paga da publicidade brasileira. A marca é associada também a pessoas bem sucedidas e a aspectos da personalidade dos consumidores-alvo. Por exemplo, os jogadores Kaká e Oscar dos Santos já foram embaixadores brasileiros da marca e celebridades como Débora Nascimento, Marcelo Serrado, Felipe Titto, Monique Alfradique e a apresentadora Virna Dias participaram da inauguração da primeira concessionária modelo da marca no Brasil. Nas concessionárias da marca predominam vendedores com idade média de 30 anos, profissionais de bom humor, conectados com a tecnologia e treinados para apresentação de benefícios e diferenciais da marca. O uso de locutores com *expertise*, pessoas bem sucedidas e vendedores qualificados são benefícios do capital humano que agregam valor à marca, na opinião dos entrevistados.

Os benefícios de autoexpressão estão ligados à maneira como o consumidor se sente ao utilizar os produtos da marca. Os dados coletados indicam que a marca comunica benefícios de autoexpressão quando caracteriza os clientes-alvo e estimula a expressão individual deles por meio do uso de seus produtos. Por exemplo, os anúncios da marca estão direcionados para pessoas superiores, consumidores que desejam expressar superioridade e status com o auxílio da marca. Os documentos e materiais publicitários analisados apresentam expressões como “ter carro superior”, “se sentir superior”, “se sentir destacado”, “mostrar status” e “desejo de ter automóvel luxuoso”. Segundo o entrevistado B, como no setor automobilístico brasileiro os benefícios tangíveis (funcionais) não são suficientes para obter a diferenciação competitiva desejada, a marca investe também na oferta de benefícios intangíveis (emocionais, de capital humano e de autoexpressão). A seguir, excertos dos depoimentos dos entrevistados A, B, C e D sobre o assunto:

Aqui vejo a garantia e manutenção barata... E o cliente percebe aqui de novo a qualidade. O produto é bom. Não estraga, não precisa trocar... É muito de status, de se sentir superior. A emoção de dirigir um Hyundai... A emoção do Hyundai é dirigir um luxuoso e tecnológico... Acho que é um pouco da Ferrari, não da esportividade, mas sim do superior financeiramente... Acho que tudo isso converge para o cliente dizer: eu tenho um carro superior, eu sou superior” (Entrevistado A)

[...] o cliente vem buscar o que tem de diferente, o que muda, e aí entra essa questão de itens de segurança e acabamento interno... Sobre o ABS, o nosso é de 8ª geração, enquanto que os nacionais são de 4ª geração... O cinto também é pré-tensionador. Além de travar, ele tem um dispositivo em duas velocidades” Dependendo do grau do impacto ele puxa...” (Entrevistado B)

Eu diria que a qualidade e a garantia de 5 anos. A segurança também é priorizada, pois todos os nossos carros tem ABS, Air Bag” (Entrevistado C)

“Eu acho que ainda continua a Hyundai como status. ... Um dos diferenciais da marca está no sentimento de status e de conforto...O cara que vem comprar um Hyundai com a gente quer se aparecer. Mas é aparecer no bom sentido e no bom estilo. Ele quer mostrar que tem um carro de luxo... e o mais importante, muito bonito. É um cliente que vem buscar firmar seu status... ele quer chegar ao escritório de carrão. Mostrando que pode, mostrando um status superior (Entrevistado D)

Credibilidade da marca. Na caracterização da credibilidade da marca, a coleta de dados buscou identificar os elementos de apoio usados no fortalecimento da marca Hyundai. Os dados indicam que a marca busca comunicar credibilidade e utiliza os argumentos de aspectos do processo de fabricação, prêmios recebidos, garantia estendida e o uso de outras marcas de apoio para este fim. Segundo os entrevistados, a marca controla

praticamente 100% da produção industrial, pois tem fabricação própria, formato vertical de administração da produção e oferta de modelos/componentes fabricados no mercado nacional. Os anúncios, *press-releases* e site da organização apontam que a marca já recebeu diversos prêmios no mercado mundial e brasileiro, incluindo a Empresa Mais Admirada no Brasil pela revista Carta Capital, o Best Car da revista Carro, o Lótus da revista Frota & Cia e Veículo Ideal da AutoPacific. A marca comunica também a garantia estendida de cinco anos sem limite de quilometragem para todas as peças que apresentam defeito de fabricação. Segundo os entrevistados A e B, o pessoal de atendimento/venda divulga também um estudo em andamento para fornecimento de motores para a BMW, algo que reforça ainda mais a credibilidade da marca, considerando o prestígio da BMW, a 2ª marca automotiva mais valiosa no mercado mundial, segundo o Brand Finance (2012). Abaixo, trechos dos depoimentos dos entrevistados A, B e F:

[...] tem uma conversa informal que a Hyundai vai fornecer motores para modelos da BMW, tamanha é a qualidade, tecnologia e credibilidade que a Hyundai vem apresentando. Mas isso é algo para o futuro...”(Entrevistado A)

[...] o que é a Hyundai? No Brasil é vista como carro. Fora do país, ela atua em muitos outros segmentos: faz motor de navio e até trem bala. O navio de transporte é Hyundai. O motor é Hyundai. A logística é Hyundai. Todos os eletrônicos e componentes produzidos são Hyundai. A Hyundai não tem terceirizado. ...ela sabe o que está produzindo [...] (Entrevistado B)

Ela fabrica cada parafuso dos seus carros. Nada desse negócio de terceirizar... a fabricação própria dos componentes é como ponto chave de credibilidade e prestígio da nossa marca (Entrevistado F)

Relacionamento marca-clientes. Nesta última dimensão do sistema de identidade de marca Hyundai, a pesquisa buscou coletar dados sobre as interações marca-clientes e eventuais fragilidades no relacionamento. Os dados coletados nos depoimentos dos entrevistados indicam que há preocupação com o relacionamento marca-cliente e que há sentimentos positivos nas interações dos clientes, seja no ambiente das concessionárias ou nas revisões periódicas dos veículos. Segundo os entrevistados, as principais ações de interação marca-clientes são as campanhas publicitárias da marca, os esforços de comunicação boca-a-boca e o atendimento pessoal nas concessionárias.

No mercado nacional, a marca tem investido intensamente em campanhas publicitárias e utiliza propaganda em TV (aberta e por assinatura), cinemas, jornais (O Globo, DCI, Estadão e Estado de Minas), revistas (Folha de São Paulo, Revista Veja, Revista Quatro Rodas e Revista Auto Esporte), spots de rádio, Internet e patrocínios de eventos (Copa das Confederações da FIFA, Copa do Mundo da FIFA e Salão do Automóvel). As campanhas da marca na Internet incluem ações no site da organização, hotsites de campanhas, no Facebook, no YouTube e nos principais portais do Brasil (Terra, IG e UOL). Segundo o entrevistado E, a publicidade da marca é um recurso valioso para o posicionamento desejado junto ao mercado e o investimento em patrocínios esportivos visa desenvolver relacionamento emocional com os consumidores. As campanhas publicitárias da marca dão pouca exposição aos aspectos técnico-funcionais dos produtos, e usam apelos emocionais e de autoexpressão, e valorizam o relacionamento com. O slogan da marca “*drive your way*” (em tradução livre, faça o seu caminho) é um exemplo do esforço da comunicação para o alinhamento da marca com o perfil dos consumidores-alvo.

A interação marca-clientes ocorre também pela comunicação boca-a-boca e pelo atendimento no ambiente das concessionárias. A comunicação boca-a-boca é fomentada pela divulgação de filmes e fotos na Internet, pela realização de bons serviços de pós-venda, pelo atendimento dos vendedores e pela Central de Relacionamento com Cliente, que monitora os sites de reclamações de clientes. Segundo os entrevistados A, D e

E, há vários casos de negócios realizados a partir da indicação de clientes, parentes e amigos de usuários da marca. As concessionárias contribuem para a interação com clientes, pois há facilidade de acesso, projeto arquitetônico favorável e serviços de revisão com prestatividade. Em Santa Catarina, a marca tem concessionárias nas principais cidades do estado. O projeto arquitetônico das lojas tem ambientes amplos e agradáveis, incluindo showroom, recepção, atendimento, salas de vendas privativas, *lounge*, área de entretenimento para crianças, área de exposição de acessórios, área de descanso e área de entrega de veículo. Nas revisões dos veículos, os clientes são incentivados a conhecer o padrão de atendimento da marca, a prestatividade dos funcionários, a perceber a presença dos gerentes, e os serviços são executados de forma a incentivar a lealdade dos clientes.

Como fragilidades do relacionamento, os dados coletados indicam a existência de burocracia no processo de vendas (na emissão de notas fiscais e liberação dos veículos), dificuldades na reposição de peças, necessidade de abertura de concessionárias no interior do estado e a necessidade de expansão da rede de assistência técnica. A seguir, trechos dos depoimentos dos entrevistados A, B, C, D, E e F sobre o assunto:

[...] 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 (Entrevistado A)

Diferente de outras marcas que você nem sabe que é o gerente, aí a gente procura conversar com todos eles. E isso é padrão Hyundai... Dentro da CAO A existe ainda burocracia. Por ser a maior rede de concessionárias da América Latina, é um grupo muito grande, e o processo é engessado. O que parece ser simples não é... o cliente pode chegar aqui com o dinheiro na mão, e não tem como já levar (Entrevistado B)

Existe um problema hoje sobre a burocracia, de lentidão na liberação do veículo, mas isso diz respeito a CAO A, não a Hyundai. E a CAO A tem isso por uma questão de tamanho (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... 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 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... O cliente busca muita informação com quem já tem o carro[...] (Entrevistado E)

A gente cuida muito bem do atendimento. O cliente Hyundai é aquele cliente que necessita e deseja ser bem atendido. Ser bem tratado... Ele quer ser muito bem atendido. E nisso a gente é nota 10... Procuramos ter sempre um ambiente muito limpo e amplo (Entrevistado F)

4.2 Análise dos resultados

Os resultados do estudo de caso realizado indicam que a identidade da marca Hyundai usa atributos simbólicos para auxiliar na representação visual da marca, e que os esforços de comunicação publicitária estão alinhados com o significado da marca, como defendem Upshaw (1995) e Aaker (2007). Segundo estes autores, a identidade de marca deve conter uma impressão distintiva expressa por meio de metáforas, símbolos ou imagens e a integração destes elementos é necessária para o desenvolvimento da identidade de marca desejada. Os resultados do estudo indicam também que a identidade da marca Hyundai contribui para a diferenciação competitiva da marca e para a entrega de valor superior aos clientes. Em conformidade com os conceitos da identidade da marca, a organização investe intensamente em Pesquisa e Desenvolvimento, na modernização do processo de fabricação e na construção de relacionamentos com os clientes. De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2007), aspectos como inovação, qualidade, tecnologia e preocupação ambiental são estratégias

de marketing associadas à identidade de marca que favorecem a diferenciação competitiva desejada pela organização.

A proposta de valor da marca Hyundai oferece, ao mesmo tempo, benefícios emocionais (sentimento de status, realização, conforto, segurança, sensação de proximidade, afeição e confiança) e funcionais (qualidade, design, luxo, tecnologia, garantia estendida, manutenção barata, acabamento interno e relação custo-benefício), e estes estão alinhados com as expectativas dos consumidores-alvo. Confirmando o que foi já apontado por Rapaille (2007), as evidências coletadas sugerem que os benefícios emocionais produzem impressões positivas nos consumidores e reforçam a lembrança de marca. Os depoimentos dos entrevistados apresentam casos de recompra da marca por meio da comunicação boca-a-boca positiva.

a identidade da marca Hyundai contém diversos elementos das dimensões produto, personalidade, cultura da organização, símbolos, proposta de valor, credibilidade e relacionamento com clientes. Estes contribuem, mesmo que em intensidade diferente, para o posicionamento da marca junto ao mercado, pois se complementam e estão alinhados nos esforços de comunicação de marketing.

A proposta de valor da marca contém benefícios relevantes e consistentes que contribuem para o relacionamento com os clientes e para a credibilidade da marca, e contém, também, argumentos relacionados ao processo de fabricação, prêmios recebidos, garantia dos produtos e uso de outras marcas de apoio, confirmando as proposições de Aaker e Joachimsthaler (2007) e Aaker (1996) sobre o assunto. Segundo estes autores, a integração adequada dos diversos elementos da identidade de marca é necessária e tende a contribuir para a consistência da proposta de valor e para o fortalecimento da marca junto ao mercado.

Os resultados do estudo indicam, ainda, que a Hyundai tem personalidade de marca com características associadas a adjetivos/traços humanos (competente, superior, confiável, divertida, jovem, intelectual, bonita, inovativa, destemida, e alguém de estilo, que está na moda e bem sucedido). A análise dos adjetivos da personalidade da marca Hyundai sugere que estes estão condizentes com os conceitos associados à marca e com os benefícios de autoexpressão comunicados aos clientes-alvo, tais como ter um carro superior, se sentir superior, se sentir destacado e mostrar status. O Quadro 2 resume o cotejamento realizado entre fundamentos teóricos da literatura sobre gestão de marcas e os resultados do presente estudo, evidenciando a contribuição teórica do estudo.

Quadro 2 - Cotejamento entre fundamentos teóricos de *branding* e resultados da pesquisa

| FUNDAMENTOS TEÓRICOS | | RESULTADOS |
|----------------------|---|--|
| Símbolo | A identidade de marca pode ser expressa por meio de símbolos, figuras e aspectos tangíveis que refletem a organização (UPSHAW, 1995) A união de símbolos e metáforas pode gerar benefícios emocionais e de autoexpressão na construção da identidade de marca (AAKER, 2007). | "...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) "... na verdade todo mundo fala que é o H... A simbologia da coreana diz que isso são duas pessoas fechando um negócio. Uma pessoa apertando a mão da outra. Automaticamente, supõe-se que é o H da Hyundai, mas o significado é maior que isso" (Entrevistado B) |
| Proposta de valor | Aspectos como inovação, qualidade, tecnologia e preocupação ambiental são estratégias de identidade de marca que favorecem a diferenciação competitiva da organização (AAKER, 2007) Organizações de sucesso baseiam suas estratégias na diferenciação competitiva; entregam valor superior através de inovações e melhorias constantes (HOOLEY et al, 2005). Marcas fortes possuem fundamento na dualidade emocional/racional, associam o desempenho do produto à imagem percebida pelo mercado e tem proposta de valor alinhada com perfil dos consumidor (KELLER; MACHADO, 2007). Benefícios emocionais podem gerar impressões profundas no inconsciente dos consumidores e tornar a lembrança de marca mais duradoura (RAPAILLE, 2007). | "A emoção do Hyundai é dirigir um luxuoso e tecnológico... Acho que tudo isso converge para o cliente dizer, eu tenho um carro superior, eu sou superior... Há diferenciação" (Entrevistado A) "Nossos carros são diferentes e carregam o padrão Hyundai. Esse padrão Hyundai trás como pontos principais a qualidade, tecnologia e status... não é um carro popular" (Entrevistado E) "O cliente percebe... a qualidade. O produto é bom. Não estraga, não precisa trocar... É muito de status, de se sentir superior. A emoção de dirigir um Hyundai... A emoção do Hyundai é dirigir um luxuoso e tecnológico..." (Entrevistado A) "...a gente vende mais para quem já é cliente do que para novos... porque o conhecido disse que o carro é bom e recomendou..." (Entrevistado D) |
| Personalidade | A personalidade de marca pode ser traduzida por meio de características que se associam a traços humanos (PONTES, 2009). A personalidade da marca pode criar benefícios de autoexpressão e fortalecer o relacionamento marca-cliente (AAKER, 2007). | "A marca seria um cara bem sucedido... que atende bem, vende o carro certo... acredito que uma marca inovadora, com diferencial violento, tecnologia... uma marca com evolução muito grande" (Entrevistado F) "Um adjetivo que cai bem para a marca é destemida. Destemida porque estão mexendo com gente grande, como Toyota e se dando bem. Os coreanos são corajosos..." (Entrevistado E) |
| Credibilidade | Uma identidade da marca não necessita incorporar os diversos elementos de construção, mas a união destes deve contribuir para o fortalecimento da marca (AAKER, 2007). Marcas devem investir na credibilidade e criação de proposta de valor relevante e convincente (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007). A identidade de marca deve refletir as aspirações organizacionais e a maneira como a organização quer ser vista e/ou reconhecida pelo mercado (AAKER, 1996). | "...vejo a garantia e manutenção barata... É também muito de status, de se sentir superior... A emoção do Hyundai é dirigir um luxuoso e tecnológico... Acho que tudo isso converge para o cliente dizer, eu tenho um carro superior, eu sou superior" (Entrevistado A) "Ela fabrica cada parafuso dos seus carros. Nada desse negócio de terceirizar... a fabricação própria dos componentes é como ponto chave de credibilidade e prestígio da nossa marca" (Entrevistado F) "a cultura busca isso, dar o status para o cliente... a cultura da empresa é fazer o melhor. Ser a melhor em tecnologia... estão trabalhando pra isso. Eles tem centros de pesquisa e estão sempre lançando coisas novas e na frente dos outros" (Entrevistado C) |

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

Os resultados do estudo revelaram que na Hyundai Motor Brasil a identidade de marca é um *driver* das estratégias de marketing da organização, principalmente nos aspectos relacionados à cultura da organização, perfil dos clientes, atributos dos produtos, credibilidade, proposta de valor e relacionamento com os clientes.

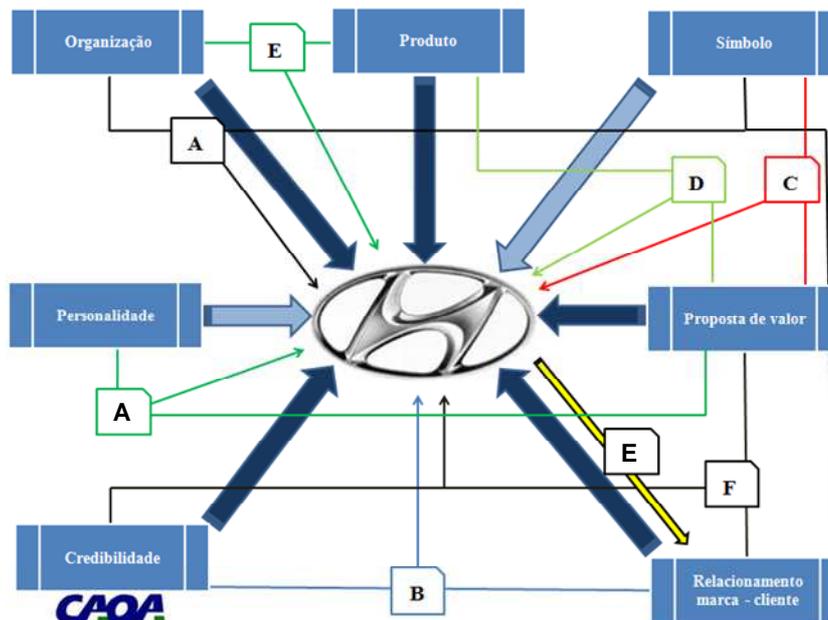
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a identidade de marca como um *driver* das estratégias de marketing em uma organização do setor automotivo brasileiro, a Hyundai. A partir do modelo teórico proposto por Aaker (2007) e adaptado por Scharf (2012), basicamente estudou a marca (produto, pessoa, organização e símbolo), a proposta de valor, a credibilidade da marca e o relacionamento marca-clientes.

A Figura 5 resume as conexões do conjunto de elementos do sistema de identidade da marca Hyundai identificados a partir dos depoimentos dos executivos entrevistados. Embora evidências de todos os elementos tenham sido encontradas, alguns elementos foram mais mencionados nos depoimentos dos entrevistados e estão mais presentes no sistema de identidade da marca. As setas escuras indicam os elementos mais citados pelos entrevistados (organização, produto, credibilidade, proposta de valor e relacionamento marca-cliente) e as setas

claras os elementos menos citados, e em processo de construção (símbolo e pessoa). As setas finas apontam os entrevistados cujos depoimentos contêm evidências das conexões entre os elementos.

Figura 5 - Elementos do sistema de identidade da marca Hyundai



Fonte: executivos de marketing/vendas do Grupo Hyundai CAO A

As conexões diretas obtidas com a marca, a saber: produto (inovação e relação custo-benefício atraente), pessoa (competente, confiável, divertida), organização (respeito ao meio ambiente e confiabilidade) e símbolo (carros de luxo e produtos bonitos), demonstram que os aspectos da identidade de marca sugeridos pela Hyundai estão sendo compreendidos adequadamente.

A credibilidade de marca (fornecimento de motores para a BMW) e o relacionamento marca-cliente (comunicação boca-a-boca e indicação de clientes e parentes) são aspectos que se transformam em vias de comunicação para a confirmação de uma identidade de marca projetada para se consolidar mais fortemente no mercado automotivo.

Desta maneira, é na proposta de valor da marca, com os benefícios funcional (garantia estendida e manutenção barata), emocional (status e afeição pela marca), de capital humano (criatividade no design e associação com pessoas bem-sucedidas) e de autoexpressão (se sentir superior), que a Hyundai desenvolve estratégias de marketing se utilizando da identidade de marca como sendo um dos *drivers* para a sua construção.

Portanto, entender a proposta de valor como um componente do sistema de construção de identidade de marca se mostra lógico. E sendo ela um dos seus aspectos formadores, notadamente se confirma que a identidade de marca é um direcionador das estratégias de marketing adotadas pela Hyundai.

5.1 Implicações acadêmicas

Como contribuição teórica, este estudo representa uma ampliação do conhecimento acadêmico sobre a aplicação da identidade de marca como um *driver* das estratégias de marketing no mercado brasileiro.

Para futuros estudos acadêmicos sobre o tema, é desejável a expansão da amostra para outras concessionárias da marca, a realização de análises comparativas entre percepções de executivos de diferentes

concessionárias e a verificação do cumprimento das orientações da identidade de marca pelos gerentes de concessionárias em diferentes estados brasileiros.

A expansão do estudo para os clientes-alvo (e usuários) da marca, buscando verificar se os elementos da identidade de marca estão efetivamente sendo percebidos pelos clientes e se as estratégias de marketing da organização estão efetivamente alinhadas com os conceitos estabelecidos na identidade de marca, se mostra promissor. Estudos sobre o tema no âmbito da indústria automotiva brasileira precisam ainda ser realizados com outras marcas e os novos resultados podem ser comparados com os dados obtidos no presente estudo.

5.2 Implicações gerenciais

A confirmação da relevância da identidade de marca no direcionamento das estratégias de marketing da Hyundai é importante meio para executivos da área se basearem para as discussões gerenciais que precedem o planejamento estratégico, inclusive o empresarial.

Além disso, aspectos relacionados à eficiência de determinadas ações mercadológicas aderentes a identidade de marca e que foram citados pelos respondentes, podem facilitar decisões e antecipar passos necessários para o alcance de resultados determinados pela marca estudada, mas também por outras marcas atuantes no mercado automotivo.

Embora os objetivos do estudo tenham sido atingidos e os cuidados metodológicos tenham sido tomados, o presente estudo apresenta limitações que devem ser destacadas. Por ser um estudo qualitativo (exploratório, com amostragem não probabilística) os resultados não são conclusivos e podem não descrever suficientemente o fenômeno investigado. Apesar do grupo Hyundai CAO A adotar padrão mundial de identidade de marca, o estudo foi realizado apenas no Estado de Santa Catarina. Outra limitação está relacionada à utilização do modelo de Aaker (2007) e Scharf (2012), pois diferentes dimensões/variáveis do sistema de identidade de marca presentes em outros modelos teóricos não foram consideradas, como as dos pesquisadores De Chernatony (2001) e Kapferer (2004). Também pode o modelo ser aplicado com o uso de variáveis em um trabalho quantitativo para depois ser categorizado em um estudo qualitativo.

Artigo submetido para avaliação em 28/08/2014 e aceito para publicação em 19/10/2015

REFERÊNCIAS

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

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

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

ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. **Crítério Brasil**. Disponível em: <<http://www.abep.org/new/criterioBrasil.aspx>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BAKER, M. **The strategic marketing plan audit paperback**. Devon: Cambridge Strategy Publications Ltd, 2008.

BALLANTYNE, R.; WARREN, A.; NOBBS, K. The evolution of brand choice. **Journal of Brand Management**. v. 13, n. 3, p. 339-352, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BRAND FINANCE. **Brand Finance Global 500 2012**. Disponível em: <http://www.brandfinance.com/knowledge_centre/reports/brand-finance-global-500-2012>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL ECONÔMICO. **Novas marcas avançam sobre velhas montadoras no Brasil**. Disponível em: <<http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nprint/104969.html>>. Acesso em: 08 mar. 2014.

COSTA, J. **Imagem corporative en el siglo XXI**. Tucumán/Argentina: La Crujía, 2001.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Management**, v. 58, n. 1, p. 37-52, 1994.

De CHERNATONY, L. **From brand vision to brand evaluation**: the strategic process of growing and strengthening brands. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

De CHERNATONY, L.; DRURY, S. Identifying and sustaining services brands values. **Journal of Marketing Communications**, v. 10, n. 1, p. 74-93, 2004.

FARHANA, M. Implication of brand identity facets on marketing communication of lifestyle magazine: case study of a Swedish brand. **Journal of Applied Economics and Business Research**, v. 4, n. 1, p. 23-41, 2014.

FENABRAVE. **Anuário do setor de distribuição de veículos automotores no Brasil – 2013**. Disponível em: <<http://www.fenabreve.org.br/principal/pub/Image/20120425110423ANUARIO2012.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

GEUENS, M.; WEIJTERS, B.; WULF, K. A new measure of brand personality. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 97-107, 2009.

INTERBRAND.COM - **2014 Ranking of the top 100 brands**. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/pt/best-global-brands/best-global-brands-2014/best-global-brands-2013.aspx>>. Acesso em: 6 ago. 2014.

JANKOVIC, M. Integrated marketing communications and brand identity development. **Journal for Theory and Practice Management**, v. 17, n. 63, p. 91-100, 2012.

KAPFERER, J. **The new strategic brand management**: creating and sustaining brand equity long term. London: Kogan Page, 2004.

KHAUAJA, D.; PRADO, M. **Construção de marcas**. In: SERRALVO, F. A. (Org.). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008.

LANG, B.; HYDE, K. Word of mouth: what we know and what we have yet to learn. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**. v. 26, n. 2, p. 1-18, 2013.

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.

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.

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

SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços**: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SAUERBRONN, J. Diga-me o que publicas e te direi quem és: Perspectivas e resistências na publicação da produção do conhecimento em Marketing. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 1, p. 42-52, 2013.

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

SCHARF, E. R. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**. Florianópolis: VisualBooks, 2007.

SCHARF, E. R.; VIEIRA, F. G. D.; KRAUSE, R. Estudos sobre identidade de marca: uma análise sobre a produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011. **Gestão.Org**, v. 11, n. 1 p.34-61, 2013.

UPSHAW, L. **Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace**. New York: John Wiley e Sons, 1995.

VAN RIEL, C.; BALMER, J. Corporate identify: the concept, its measure and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 340-355, 1997.

VARADARAJAN, R. Marketing strategy: discerning the relative influence of product and firm characteristics. **AMS Review**, v. 1, n 1, p. 32-43, 2011.

VARADARAJAN, R.; YADAV, M. 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, n. 2, p. 11-22, 2009.

VIEIRA, F. G. D. Perspectivas e limites da pesquisa qualitativa na produção de conhecimento em Marketing. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 1, p. 10-24, 2013.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. London, England: Sage Ltd, 2009.