

**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UFPR**

**MARIANA LUIZA REBELLO CORREIA**

**CONTRIBUIÇÃO DO BRANDING NA CRIAÇÃO DE VALOR E FIXAÇÃO DE  
MARCA: FIAT AUTOMÓVEIS**

**CURITIBA**

**2013**

**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UFPR**

**MARIANA LUIZA REBELLO CORREIA**

**CONTRIBUIÇÃO DO BRANDING NA CRIAÇÃO DE VALOR E FIXAÇÃO DE  
MARCA: FIAT AUTOMÓVEIS**

Trabalho de conclusão de MBA do curso  
de Marketing com ênfase em Vendas –  
UFPR.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Danielle Mantovani

**CURITIBA**

**2013**

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	4
2 MARCA .....	5
2.1 CONCEITO DE MARCA .....	5
2.2 GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE MARCA .....	9
2.3 A IMPORTÂNCIA DO POSICIONAMENTO DE MARCA .....	14
2.4 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE MARCA .....	19
2.5 VALOR DA MARCA .....	23
3 METODOLOGIA.....	30
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FIAT AUTOMÓVEIS.....	32
4.1 IMPLANTAÇÃO DA FIAT NO BRASIL (1970-1976).....	32
4.2 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS (1977-1990).....	33
4.3 NOVAS TECNOLOGIAS E RESPONSABILIDADE SÓCIO AMBIENTAL (1990-1999) .....	34
4.4 LIDERANÇA DE MERCADO, INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS (2000-2013).....	34
4.5 MUNDO FIAT .....	36
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	41
5.1 O NEGÓCIO FIAT E O FORTALECIMENTO DA MARCA.....	43
5.2 IMPORTÂNCIA DO BRANDING .....	47
6 CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES.....	55

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho acadêmico tem como intuito identificar qual a contribuição do *branding* na criação de valor e fixação da marca Fiat Automóveis. A abordagem deste tema baseia-se no aumento da importância da gestão das marcas para as empresas que desejam disputar a preferência dos consumidores. O *branding* produz ações de construção e gerenciamento das marcas que faz com que as mesmas passem a ter influência sobre as pessoas e tenha impacto em suas rotinas. O grande objetivo do *branding* é transformar a marca em reputação e sinônimo de preferência.

A decisão de pesquisar e abordar um tema pouco conhecido foi um dos grandes motivadores. Outro fator, é que além de o *branding* ser fundamental para as empresas atualmente, é algo que será o grande divisor de águas entre empresas preparadas para atender clientes cada vez mais exigentes, com programas de gestão de marcas cada vez mais dinâmicos e empresas que ficarão para trás por não terem um diferencial competitivo como este.

Atualmente marca não é mais um assunto limitado às áreas de publicidade e marketing, pois em tempos de mudanças, o sucesso de uma empresa não é mensurado apenas pelo volume de vendas e sua participação de mercado, mas sim pela capacidade de gerir para garantir que as vendas aconteçam novamente e que a sua participação no mercado cresça tanto quanto sua rentabilidade.

Com o objetivo de entender qual a contribuição do *branding* na criação de valor e fixação da marca no caso da Fiat Automóveis, foram utilizados conceitos abordados na pesquisa bibliográfica, buscando analisar a importância da marca para a gestão do negócio, bem como analisar a estratégia de posicionamento adotada e verificar se as ações levaram a empresa a atingir o posicionamento desejado. Como conclusão evidenciar a importância da marca como criação de valor econômico.

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa. Para a análise dos dados secundários foram utilizadas informações que podem ser encontradas no *site* da empresa, no relatório sócio ambiental, vídeos institucionais, revista de circulação mensal da empresa, entre outros.

## 2 MARCA

### 2.1 CONCEITO DE MARCA

O conceito de marca como disciplina é algo novo e por isso ainda não há uma teoria pronta, porém, várias definições e conceitos. Uma marca quando conhecida e respeitada passa a ser um dos ativos mais importantes de uma organização. Na mente do consumidor, a simples menção do nome de uma marca pode remeter o mesmo a grandes expectativas.

Para Bedbury (2002, p.37):

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que faz parte da estratégia. [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens e sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo é possível orientá-las e influenciá-las.

Marcas exercem papel fundamental dentro de uma organização, pois refletem ao consumidor os valores da empresa, para Martins (2005, p.17)

Uma boa marca transmite eficazmente um determinado conjunto de informações. Conseqüentemente, ela pode levar consumidores a experimentá-la, a gostar dela, a repetirem o ato de consumo, e a recomendá-la positivamente aos amigos ou relacionamentos.

As marcas buscam levar ao seu cliente final a satisfação, isto é, atender a expectativa gerada durante a aquisição do produto ou serviço, sem desapontá-lo, pois quando essa expectativa não é atendida em sua totalidade a credibilidade da marca é diminuída bem como o seu valor.

Para Serralvo e Yamaguti (2005, p.25) “os produtos com marca vendem uma promessa aos consumidores, ou seja, paga-se um valor maior com o objetivo de se obter um produto de qualidade superior – funcional ou emocional”.

Benefícios funcionais são aqueles relacionados à natureza do produto, ou seja, relacionado à sua funcionalidade ou existência. Já os emocionais são responsáveis por trazer ao consumidor alguma sensação no momento da compra.

Segundo Martins (2008, p.17) “o ideal é que o conjunto dessas ações permita que você cobre um preço maior pelo seu produto ou serviço, em especial sobre o preço que é praticado pelos seus concorrentes”.

A marca passa a fazer parte da rotina das pessoas, que têm em mente um nome ou uma imagem ao lembrar-se de um produto ou serviço. As empresas utilizam a marca em suas ações estratégicas com o intuito de ganhar mercado, obter sucesso, passando a representar um estilo de vida para seus consumidores.

Para Keller apud Serralvo e Yamaguti Keller, (2003, p. 13):

Desenvolver uma marca é sedimentar uma estrutura mental e ajudar clientes a organizar seus conhecimentos sobre produtos e serviços, com o objetivo de clarificar seu processo de decisão e promover valor para a empresa.

As empresas precisam trabalhar de maneira que seus consumidores se identifiquem com a marca e não apenas com determinado produto, pois se um dia esse produto deixar de ser produzido, será bem mais fácil adaptar esse consumidor a novos produtos, garantindo a fidelização.

De acordo com Martins (2005, p.17) “a boa marca é capaz de atrair o consumidor para o seu produto ou serviço. [...] Fato comprovado pelos fatores emocionais que nos retém às nossas marcas preferidas.”

A gestão de marcas tem como principal desafio a criação de uma identidade, que é a maneira como determinada marca deve ser vista pelo seu público alvo. A identidade de uma marca precisa ser clara e específica, pois se for ambígua ou confusa, as chances de sucesso serão mínimas, durante o processo de construção da mesma.

Para Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 55):

A identidade de marca representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique. [...] Diferenciar a marca de suas concorrentes e representar aquilo que a organização pode fazer, e fará, ao longo do tempo.

Para realizar a identidade de uma marca são utilizados a comunicação e outros programas de construção. O segredo das marcas fortes é a execução brilhante que surpreende e que proporciona à marca um impulso e cria um forte impacto no decorrer do tempo.

Nas palavras de Aaker (2000; p.27) “o desenvolvimento de uma identidade de marca depende da completa compreensão dos clientes, dos concorrentes e da estratégia de negócios da empresa.”

Para Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 41) “o desafio é ser notado, lembrado, mudar percepções, reforçar atitudes e criar profundos relacionamentos com os clientes”.

A identidade de marca busca auxiliar o estabelecimento de uma relação amistosa entre a marca e seu público alvo, com a utilização de uma proposta de valor que compreenda os benefícios funcionais e emocionais. A identidade é o coração e o espírito da marca. A proposta de valor é a parte explícita e tangível ao consumidor. É a soma de todos os atributos projetados na etapa do planejamento transformados em uma vantagem para o consumidor.

Segundo Almeida (apud in em Serralvo e Yamaguti 2000, p.87), “a construção da identidade de uma marca é inspirada na cultura da empresa que a comercializa, isto é, nas crenças e nos valores que regem o seu funcionamento, assim como em sua visão e missão”.

A identidade de uma marca deve aflorar, ou seja, ser de dentro para fora. Os funcionários devem viver essa identidade e a partir disso oferecer ao cliente os efeitos da mesma, para que isso aconteça é necessário que haja sinergia entre as lideranças e os sistemas gerenciais afins de que as práticas gerem valor para o cliente. “Em um sentido fundamental, a identidade de marca representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique” (AAKER, 2000,p.54).

A realidade interna da empresa é de suma importância, para Mitchell (apud in Serralvo e Yamaguti 2000, p. 88), “é importante realizar ações de marketing internamente para que os funcionários desenvolvam uma conexão emocional com a marca da empresa”.

A identidade é diferente da imagem da marca. Seus conceitos são distintos: identidade é emissão e imagem é recepção, Kapferer (apud in Serralvo e Yamaguti 2000, p. 80) define identidade como “a concepção que a marca tem de si mesma, e a imagem é a decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca”.

É fato que a identidade guiará a marca para o seu sucesso ou insucesso, já que é sua essência e se essa não for relevante o suficiente terá um fracasso a frente. Bedbury (2000, p. 51), comenta que “toda marca tem, em seu cerne, uma substância que lhe confere força. É preciso compreendê-la para poder promover o seu crescimento”.

Aaker (2000, p.55) “uma identidade de marca é implementada pelo desenvolvimento e pela medição de programas de construção de marcas”.

Existem quatro componentes na implementação: o aprimoramento da identidade de marca, o posicionamento da marca, os programas de construção de marca e o acompanhamento.

O aprimoramento da identidade é dado através de um conjunto de ferramentas que visam esclarecer a identidade da marca na mente do cliente, sem ambigüidade na demonstração de liderança, amizade, confiança e relacionamento que a empresa deseja transparecer ao cliente.

Com a identidade firmada, a próxima etapa na construção da marca é o seu posicionamento, em contato direto com o público alvo, é importante saber separar alguns elementos da identidade, pois nesta etapa eles podem afetar de forma negativa ou talvez os clientes não estejam preparados para receber estas mensagens.

A partir da identidade e do posicionamento já instalados, a etapa seguinte é o desenvolvimento dos programas de construção de marca, lembrando que estes programas não são apenas a propaganda em si, elas fazem parte deste processo, mas algumas vezes executando um pequeno papel.

A última etapa no aprimoramento da identidade da marca é o acompanhamento, essa etapa mede a fidelidade da marca, qualidade percebida, popularidade, valor percebido, personalidade da marca, associações, participação no mercado e distribuição.

Ainda com Aaker (2000, p.57):

Quando realizada, a identidade de marca deve auxiliar o estabelecimento de um relacionamento entre a marca e o cliente por meio da geração de uma proposta de valor que potencialmente envolva benefícios funcionais, emocionais ou auto-expressivos, ou por meio do oferecimento de credibilidade para marcas endossadas.

Todos os procedimentos de identidade são importantes na criação de uma boa declaração de essência da marca, de acordo com Aaker (2000, p.58) “a essência da marca pode ser vista como o adesivo que une os elementos da identidade essencial, ou como o centro de uma roda que está ligado a todos os elementos da identidade essencial.”



Essência é diferente de um bordão, ela demonstra a proposta de valor que a marca pretende transmitir, além dos benefícios funcionais a essência pode incluir benefícios emocionais e de auto-expressão:

Benefícios emocionais acrescentam riqueza e profundidade à propriedade e ao uso da marca. [...] Já o benefício de auto-expressão faz com que o cliente tenha sua imagem destacada com a utilização daquele produto, o produto trás status ou auto-afirmação. (AAKER, 2000, p.64).

A partir do momento em que a identidade da marca é real o próximo passo da gestão das marcas é a sua construção. Para construir uma marca de forma eficaz é preciso criar vínculos relevantes com os consumidores, que são cada vez mais criteriosos. É preciso considerar que o consumidor é bem informado, que tem acesso as propagandas, mas nem por isso é influenciado totalmente. A concorrência está mais evidente, acirrada, o que faz com que o consumidor não perceba de imediato o diferencial da sua marca e pense que pode ser facilmente substituída, então, neste momento entra toda a ligação emocional entre a marca e o consumidor.

Bedbury (2000, p. 141) diz que “as marcas, como os grãos de café, são esponjas completamente sensíveis, que absorvem tudo o que houver à sua volta, sem discriminar o bom, o ruim nem o feio”.

Antigamente as marcas levavam muito tempo para se fixar no mercado, a construção de marcas era baseada principalmente em atributos do produto, hoje com o apoio da tecnologia e as diversas maneiras de apresentar a marca leva-se menos tempo, porém continua sendo uma tarefa difícil.

## 2.2 GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE MARCA

O marketing tradicional tem perdido sua efetividade diante da era de competição acirrada, commodities, globalização e rápida obsolescência tecnológica.

Kotler (2006) existem duas alternativas para o desafio de marketing enfrentado pela empresas atuais. Uma das alternativas é conhecer melhor os clientes e ficar mais próximo deles, outra alternativa, é diferenciar sua oferta no mercado, através de um trabalho de *branding*, de modo que sua oferta se mostre relevante e superior em valor a um mercado-alvo bem definido.

Um trabalho de *branding* vai muito além do que simplesmente dar nome a uma oferta. *Branding* é convidar os clientes a viver uma experiência e um nível de

desempenho completo. Assim, para que esta experiência prometida se cumpra todos os envolvidos da cadeia de suprimentos devem trabalhar em conjunto.

“Esse processo conjunto é o que significa viver a marca, ou seja, fazer da marca a plataforma completa para planejar, desenhar e entregar valor superior aos clientes-alvo da organização”. (KOTLER, 2006, p.268)

Sampaio (2002) aborda que o *branding* é utilizado como ferramenta de destaque da marca, fundamental para qualquer negócio, independentemente da sua segmentação. Motivos para destacar uma marca são diversos, entre eles podemos citar: o elevado índice de comoditização dos produtos; consumidores exigentes e concorrência acirrada; produtos e serviços cada vez mais parecidos; a busca das empresas em produzir e vender valor, valor este proposto pela empresa, mas definido pelos consumidores, simbolizados pelas marcas que são a síntese da experiência de valor que o consumidor vivenciou com ela.

Conforme Sampaio (2002, p.27) “*branding* pode ser definido, então, como o conjunto das tarefas de marketing – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão das marcas.”

*Branding* é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo (MARTINS, 2006, p.6).

Martins (2009), *branding* envolve a utilização e coordenação de inúmeros recursos de comunicação a fim de maximizar a consistência e clareza da mensagem da marca. Acredita-se que a estratégia de marca é um fator relevante da estratégia corporativa, em direção ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Uma das funções do *branding* é determinar a estratégia de posicionamento da marca, o qual entende-se como um exercício de relatividade. Ele deve equilibrar os dois aspectos de uma marca: o emocional (as necessidades e expectativas dos consumidores) e o racional (os objetivos do negócio).

Kotler (2006) explica que a ressonância, ou seja, o relacionamento que os clientes possuem com a marca e a sincronia entre ambos é representada por uma pirâmide construída por etapas, de baixo para cima. Tais etapas são divididas entre racional e emocional. As etapas racionais são aquelas que trazem uma ligação

direta entre a identidade da marca e o significado dela, a partir desde aspectos surge a reação do consumidor que culmina na escolha de unir-se ou não à marca. Já as etapas emocionais estão ligadas ao conhecimento profundo e amplo da marca, por parte do consumidor, às associações fortes, favoráveis e exclusivas com a marca, à reação positiva do cliente e a fidelização intensa e ativa do mesmo.

É de extrema importância para toda empresa que visa vida longa, clientes satisfeitos e vantagem competitiva em relação aos concorrentes fundamentar no *branding* sua estratégia e táticas.

De acordo com Kotler (2006, p. 269):

*Branding* significa dotar produtos e serviços com poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores 'quem' é o produto – batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo, bem como a 'que' ele se presta e 'por que' o consumidor deve se interessar por ele. O *branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.

Segundo Martins (2009), *branding* é: posicionamento e reposicionamento de marcas; criação de nomes; ações promocionais; treinamento de funcionários; seleção, *briefing* e supervisão de agências de propaganda e pesquisa de mercado.

Atualmente a gestão da marca tornou-se muito importante para as empresas, sendo alvo de pesquisas e estudos, uma vez que, surgem no mercado inúmeros concorrentes a cada ano, portanto, as empresas mais do que nunca precisam gerenciar com competência seu maior ativo, ou seja, a marca.

Para Martins, (2005, p.134):

É extremamente importante que você não se esqueça que as marcas, de qualquer porte, não justificam sua existência sem consumidores que acreditem no produto ou serviço que elas endossam. As pessoas e organismos devem ser devidamente convencidos que a sua marca representa a solução de problemas ou necessidades tangíveis ou intangíveis, idéia que pode ser parcialmente influenciada pelas empresas através de um posicionamento inteligente de marca.

De acordo com Aaker (1998), uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de

vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

A partir da sua criação, a marca, deve ser gerida de forma a atrair e reter consumidores. Reter um consumidor significa dificultar a entrada de concorrentes e aumentar a participação de mercado.

Com as alterações proporcionadas pela Lei nº11.638/2007, o intangível passou a fazer parte da estrutura do balanço patrimonial, ou seja, a marca passou a ser legalmente um ativo da empresa.

Para a maioria dos negócios tornou-se fundamental identificar, administrar e controlar os aspectos imateriais de competitividade: gestão do conhecimento; atendimento aos consumidores; eficiência industrial; distribuição; comunicação; outros. [...] Atualmente, nos processos de governança corporativa e balanço social, é fundamental identificar e demonstrar ao público os fatores imateriais de ameaças, oportunidades e até dos riscos gerenciais dos negócios. (MARTINS, 2009)

Para Ludícibus *et al.*(2009) esta categoria de intangível normalmente tem valor pequeno, comparativamente com as demais, pois envolve os gastos com registro de marca, nome, invenções próprias, além de desembolsos a terceiros por contratos de uso de marcas, patentes ou processos de fabricação (tecnologia).

Existem cerca de 50 metodologias de avaliação de marca, o interessante é saber utilizá-las como uma ferramenta de apoio em ocasiões diversas, como compra ou venda de uma empresa, esclarecimento de riscos, oportunidades entre outros.

Conforme Martins (2005) as avaliações responsáveis só podem ser sustentadas por laudos consistentes, organizados e capazes de resistir às mais severas críticas técnicas. Fundamentalmente, o laudo deve esclarecer com técnica os seus públicos e oferecer informações confiáveis, o que só é possível se a consultoria demonstrar experiência na avaliação e gestão de ativos intangíveis.

Porém, vale a pena ressaltar que Ludícibus *et al.*(2009, p.235):

A contabilidade ao dispensar tratamento aos ativos denominados intangíveis admite que se enquadrem como tais, para fins de contabilização, só e tão só aqueles para os quais a Entidade tenha incorrido em custo [...] Assim, não se deve reconhecer contabilmente marca ou patente para a qual a companhia detentora do direito de exclusividade na sua exploração não tenha incorrido em custo.

A marca uma vez incorporada ao balanço patrimonial torna-se um aspecto extremamente importante, na medida em que alimenta o desenvolvimento do mercado de capitais.

De acordo com Martins (2009) as marcas são cada vez mais valorizadas nos negócios de compra e venda de empresas, já que é possível, inclusive, distribuí-las sequer sem dispor de máquinas ou equipamentos próprios.

Pensando neste aspecto, entendemos o porquê e a importância da gestão e valorização da marca.

Consumidores são atraídos e retidos a determinadas marcas por uma série imensa de motivos, por exemplo, a percepção de qualidade, garantia, assistência técnica, atendimento, etc. Quando a marca comunica com eficiência que entrega um determinado conjunto de benefícios, ela é comprada pelo consumidor (AAKER, 1998, p.134 e 135).

Ainda com Aaker (1998) o nível de esforço que algumas empresas devem fazer, maior ou menor que outras, está diretamente associado ao volume existente de consumidores que já conhecem, confiam e repetem o movimento de consumo daquelas marcas

Para Calkins, (2006, p.01):

Marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço. A diferença entre um nome e uma marca é que um nome não tem associações, é simplesmente um nome. Um nome torna-se uma marca quando as pessoas o vinculam a outras coisas. Uma marca é bem parecida com a reputação.

Nem sempre as marcas possuem associações positivas. Uma marca pode ter associações negativas também.

As marcas impactam o modo como as pessoas vêem os produtos, normalmente os consumidores vêem um produto ou serviço associado à marca, ou seja, percebem que o produto está moldado pela marca.

A percepção das pessoas é muito importante. Como elas percebem algo importa muito mais do que a verdade absoluta. A presença de uma marca bem conhecida em um produto ou serviço leva os consumidores a perceberem aquele produto como de alta qualidade e caro e a presença de uma marca de desconto em um produto, faz com que os consumidores o percebam como de baixa qualidade e barato. Uma marca pode elevar ou diminuir o produto.

Para Calkins (2006, p.04) “criar e construir marcas são os dois maiores desafios enfrentados pelos gerentes. Normalmente, estes trabalham com três desafios-chave: caixa, consistência e saturação”.

O desafio caixa envolve o paradoxo, apresentar resultados financeiros em curto prazo, diante de marcas, que são ativos de longo prazo e que se bem gerenciada, uma marca pode permanecer por séculos.

É bastante comum dentro das empresas um gerente que obtém resultados a curto prazo, embora destruindo a marca a longo prazo, ser recompensado e outro que investe em uma marca, ou seja, não preocupado com resultados a curto prazo, ser penalizado.

Outro desafio mencionado é o da consistência, ou seja, a capacidade de fazer com que uma empresa inteira abrace a marca e acompanhe seu desempenho no decorrer do tempo. Quando uma empresa não entende, acredita e apossa a marca e quando a mensagem, a marca e o produto não são consistentes, a visão permanece incompleta.

As marcas se criam através de vários pontos de contato, ou seja, cada vez que um cliente entra em contato com a marca ele forma associações. Portanto, todas as pessoas dentro da empresa têm impacto sobre a marca, da zeladora ao gerente de propaganda. A consistência importa em qualquer oportunidade.

O terceiro desafio enfrentado pelos gerentes de marca é a saturação. Como hoje os consumidores são bombardeados diariamente por milhares de anúncios e promoções, romper este ambiente se torna mais difícil. Para um marca se destacar, ela precisa ser focada e única, por isso, um bom posicionamento de marca é fundamental. Grandes marcas possuem um conjunto claro de associações. Além de um bom posicionamento as marcas precisam ser criativas no mercado para atrair a atenção de seus consumidores.

Conforme Calkins (2006, p.08) “o foco estratégico e a criatividade inédita tornaram-se essenciais: sem ambos uma marca ficará perdida na multidão”.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DO POSICIONAMENTO DE MARCA

Após a abertura da economia brasileira, as empresas passaram a operar num ritmo acelerado de inovação e perceberam que o alcance de um diferencial competitivo sustentável era essencial para sua sobrevivência. Afinal, hoje o

consumidor é bastante crítico em relação ao valor das marcas tradicionais. Foi a partir deste cenário que as empresas começaram a perceber como se torna relevante o papel de um posicionamento adequado na gestão de marketing e como isso reflete automaticamente nos resultados de suas empresas.

O posicionamento de marca faz parte do trabalho do gestor de marcas e contribui para que a empresa execute de modo eficaz o seu composto de marketing.

Até a década de 50 a propaganda se colocava na era do produto, quando os publicitários se concentravam apenas nos atributos do produto e na comunicação, tendo como único objetivo à venda.

Após esta fase surgiu a era da imagem, onde descobriu-se a importância da imagem e reputação da empresa. Acreditava-se até então, que estas características eram suficientes para uma comunicação atraente.

No marketing moderno, ou seja, na era do posicionamento, a estratégia domina, e uma posição deve levar em consideração não somente os pontos fracos e fortes de uma organização, mas também o cenário da concorrência. A prática do posicionamento desempenha um papel fundamental, sugerindo ao cliente maneiras pela qual sua empresa difere dos concorrentes atuais e potenciais.

Para uma marca se destacar das demais, ela precisa criar uma diferenciação e transformar esta diferenciação em uma importante vantagem psicológica para o mercado consumidor.

Para Furrier (2008, p. 164) “o posicionamento torna-se a projeção desejada da imagem da marca na mente dos clientes em relação à concorrência.”

O posicionamento é importante tanto para os mercados de consumo quanto para o corporativo.

O posicionamento é um dos elementos-chave da gerência mercadológica moderna, e sua aplicação é relevante para o desenvolvimento das estratégias de marketing. Uma posição diferenciada gera maiores retornos em lucratividade, e a escolha de estratégias efetivas de posicionamento tem correlação significativa com o desempenho financeiro nas perspectivas de longo prazo da empresa (FURRIER, 2008, p.167).

Uma marca quando bem concebida e implementada de forma eficaz, pode trazer muitos benefícios à organização. Uma marca pode servir de: orientação e aperfeiçoamento da estratégia de marca; pode possibilitar novas opções de expansão da marca; melhorar a memorização da marca; trazer significado e foco

para a organização; ser uma vantagem competitiva; definir uma posição sólida contra a concorrência; dar a empresa a propriedade sobre um símbolo de comunicação e ser eficiente em termos de custos de comunicação.

Não há uma definição universalmente aceita de posicionamento, porém, existe uma série de termos complementares e relacionados, que mostram uma sobreposição dos conceitos e suas aplicações. Seguem conceitos caracterizados por alguns autores.

Aaker (1996 *apud* FURRIER 2008, p. 171) descreve posição da marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”.

A identidade e a proposta de valor da marca são fundamentais para o desenvolvimento de um trabalho de posicionamento. Ambas funcionam como diretrizes para as ações a serem executadas. Da mesma forma, é vital para uma empresa focar nas suas diferenciações e vantagens competitivas durante este processo.

Kapferer (1992, *apud* FURRIER 2008, p.171) menciona que:

Posicionamento é a ênfase nas características distintivas que fazem uma marca diferente dos seus competidores e atraente para o público, é o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores. Posicionamento lembra que as escolhas dos clientes são feitas em uma base comparativa, e um produto só será escolhido se fizer parte claramente desse universo de seleção.

Para fazer a diferença em um mercado competitivo, as empresas precisam levar suas vantagens competitivas à mente do consumidor sempre de forma antecipada em relação aos seus concorrentes. Nesta disputa de mercado, vence quem chegar primeiro ao consumidor.

Keller (2003, *apud* FURRIER 2008, p.171) afirma:

O posicionamento de marca foca a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. Posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens dos seus produtos contra a concorrência, aliviando preocupações em relação a quaisquer desvantagens possíveis.

Os consumidores precisam identificar diante de muitas opções, qual empresa oferece a solução para sua necessidade. Diante disso, as organizações precisam



comunicar de forma clara o que fazem e por que são superiores naquilo que se propuseram a oferecer no mercado.

Segundo Tybout (2006, p.11):

O posicionamento de marca refere-se ao significado específico pretendido para uma marca na mente dos consumidores. Mais precisamente, um posicionamento de marca articula a meta que um consumidor atingirá ao usá-la e explica por que é superior a outros meios de realizar essa meta.

Outra visão correlata é comentada por Martins (2006, p.59):

O posicionamento acaba sendo o processo pelo qual as empresas oferecem e entregam suas marcas de produtos ou serviços aos consumidores. Posicionamento também quer dizer “diferenças desejadas”; a maneira como apresentamos nossa oferta aos consumidores e como eles a perceberão, comparada às referências (marcas) que já conhecem.

A comunicação durante o processo de posicionamento de uma marca trabalha para alinhar a intenção da empresa à percepção de seus clientes.

Kotler (1997 *apud* HOOLEY 2001, p. 177) também comenta que posicionamento é “o ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital na mente dos clientes-alvo.”

O posicionamento de marca requer planejamento e deve ser monitorado no longo prazo.

Serralvo (2005 *apud* FURRIER 2008, p.173) caracteriza posicionamento de marca como:

O processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de uma marca em relação à concorrência em uma categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo.

O posicionamento de marca adquiriu uma maior importância em função da realidade do mercado. Como reação à existência de muitos produtos e serviços, houve a necessidade de se lidar com a maneira como as marcas eram percebidas e agrupadas na mente dos consumidores. Os concorrentes contribuem para uma maior pressão em relação aos preços, variedade de marcas e também reduzem as lacunas a serem exploradas, desta forma, os segmentos ficam mais estreitos, sendo atingidos por meio de canais de mídia e de distribuição especializados.

A única forma de obter bons resultados seria por meio da seletividade, da concentração em alvos restritos, da prática da segmentação, ou, em uma palavra, do posicionamento.

O conceito de posicionamento transformou a maneira de se fazer propaganda, pois através dele, se constata que os mercados não podem responder a todos os estímulos, mas sim, a incentivos e a propostas que possuam características como a seletividade, a segmentação e os alvos muito bem dimensionados.

Quanto mais heterogêneo o mercado, mais os esforços de posicionamento pressupõem a prática da segmentação.

Para Furrier (2008), a segmentação é utilizada quando a marca está inserida em um amplo mercado e não tem como se distinguir da concorrência e pode haver diferenças expressivas nas respostas dadas pelos clientes a uma determinada estratégia de marketing.

É cabível à organização a busca por atingir segmentos que correspondam às suas capacidades e suas competências. Os segmentos criados se tornam úteis ao praticante de marketing quando satisfazem critérios como: apresentam potencial de consumo, são identificáveis, atingíveis, dão respostas diferenciadas e são coerentes e estáveis.

As estratégias de segmentação precedem o posicionamento e o auxiliam, uma vez que, sinalizam o local em que o esforço deve ser empreendido e determinam parte das restrições de alcance e de operacionalização do composto de marketing, o qual dará base ao posicionamento.

Para Furrier (2008 p. 164), “os esforços de promoção de uma marca ajudam a construir o intervalo entre o custo de um produto e o seu valor percebido.”

É comum produtos serem percebidos de forma distorcida pelo seu mercado consumidor. Isso ocorre quando há um desvio em relação ao posicionamento pretendido pelo fabricante. Desta forma, fica evidente a necessidade de um trabalho efetivo de posicionamento da marca. Um posicionamento adequado garante também uma maior disputa dentro de uma dada categoria, na escolha do consumidor. Segundo Furrier (2008), o posicionamento de produtos deve ser feito de diferentes maneiras para atrair determinados grupos de consumidores com a maior clareza possível.

Entre 1970 e 1980, devido ao processo evolutivo do posicionamento, o conceito escapou do campo restrito à propaganda e atingiu o nível estratégico.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE MARCA

É fato que necessidades de alteração da marca surgem ao longo dos anos, seja por mudanças na estratégia da empresa, devido à competição ou por mudanças nas preferências dos clientes. Para Furrier (2008), o administrador de marca deve lidar com o dilema entre a necessidade de consistência de um posicionamento de longo prazo e o fato de as mudanças constantes exigirem ajustes indispensáveis. O posicionamento ou reposicionamento de uma marca é um dos passos importantes na realização acertada de uma estratégia de comunicação de longo prazo.

O posicionamento quando utilizado como elemento de estratégia gera vantagem competitiva, diferenciação e rentabilidade.

A marca bem posicionada forma a base para um relacionamento de longo prazo com o cliente. A interação entre a mensagem emitida pela organização e o conteúdo assimilado pelos clientes gera o contexto de relacionamento e comunicação da marca com seu público-alvo. Compreender os princípios do relacionamento marca-cliente adicionam uma visão de longo prazo e de construção contínua do posicionamento desejado, facilitando desta forma, tanto o processo de posicionamento quanto reposicionamento de marcas.

A estratégia de posicionamento é a combinação das estratégias de relacionamento, produto, canal de distribuição, preço e promoção que uma empresa usa ao se posicionar contra seus concorrentes-chaves, atendendo as necessidades e os desejos de seu mercado-alvo, pelo estágio de ciclo de vida do produto, pelas prioridades da administração, pelos recursos internos disponíveis e pelas influências competitivas (FURRIER, 2008, p. 178).

O posicionamento, em todos os sentidos, é uma decisão estratégica. Esta decisão estratégica deve ser pautada na análise de perfil dos clientes e da concorrência da empresa e também na auto-análise da marca.

Segundo Furrier (2008) com a análise estratégica, há subsídios para se tomar melhores decisões sobre uma marca, com a definição da identidade, do posicionamento, das classes de produto e das categorias em que é possível

expandir o seu papel no sistema de marcas da organização. Tem-se como objetivo, criar um vínculo sólido com os clientes, explorar os pontos fracos da concorrência e também destacar os diferenciais da marca.

Após a definição da estratégia geral de marca, é importante ao iniciar um trabalho de posicionamento definir, de modo claro, aquilo que a companhia é, para em seguida saber o que ela representa na mente do cliente potencial, com o intuito de ajustar o que já existe ao que se deseja atingir. Na estratégia de posicionamento devem ser levadas em consideração as posições ocupadas pela concorrência e os recursos disponíveis para o trabalho. O posicionamento deve ser consistente, ou seja, construído ano após ano e aperfeiçoado por uma linha básica de comunicação, pautado sempre no histórico da marca e na sua visão futura.

Empresas que não possuem liderança na categoria em que atuam podem buscar lacunas na mente do cliente potencial. Estas lacunas podem estar ligadas a aspectos funcionais do produto, à precificação ou até mesmo a uma associação emocional forte. É importante para estas empresas não correrem o risco de rejeitar o posicionamento e tentarem ser tudo para todos, pois é um risco muito grande.

Se não houver lacunas a serem preenchidas, surge como alternativa o reposicionamento da concorrência, objetivando derrubar da mente dos clientes a posição ocupada pelo conceito do competidor. É uma estratégia arriscada e que deve ser submetida aos códigos de regulamentação publicitária, uma vez que, poderá haver uma comparação ou exposição do concorrente.

O preço também é complexo no cenário das marcas, pois é um sinalizador do posicionamento pretendido, devendo ser sempre compatível com os benefícios oferecidos pela marca. Um preço elevado demais em relação aos benefícios limita a proposta de valor, pois uma marca avaliada pelos clientes como de preço exagerado não será recompensada quanto aos benefícios ofertados.

Para Furrier (2008) se uma marca for tratada de forma consistente, ela manterá uma memória que pode ser um referencial para a sua evolução futura, e sua credibilidade surgirá a partir da persistência e da repetição em seus programas de comunicação, que servirão para reafirmar seu relacionamento de longo prazo.

Algumas armadilhas referentes ao posicionamento de marcas devem ser levadas em conta na definição da estratégia de posicionamento. Não se deve estabelecer uma consciência de marca sem antes definir uma posição de marca clara. A empresa não deve promover atributos que não sejam importantes para o

cliente. É importante não investir em demasia em pontos de diferenciação que possam ser copiados facilmente. E mais importante, a empresa não deve tentar responder diretamente à concorrência, pois pode prejudicar seu próprio posicionamento, uma vez que sairá do mesmo. Neste contexto, a empresa deve desenvolver estratégias que auxiliem no seu posicionamento.

Com o passar das décadas, as definições do termo estratégia têm se modificado e os processos para desenvolver estratégias passaram por intermináveis modificações e revoluções.

Diante desse cenário, é necessário buscar melhorias contínuas nos negócios, através de uma análise constante das estratégias atuais e definição de novas estratégias. O gerenciamento das estratégias é motivado pelo pressuposto de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com a rápida necessidade de mudança e adequação das estratégias (GREENWALD e KAHN, 2006, p. 1).

As estratégias, para obterem o objetivo desejado, devem levar em conta aspectos importantes da estratégia de negócios da empresa e devem operar em um longo espaço de tempo.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 144) “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”.

Os autores complementam que toda estratégia possui um objetivo e demonstram um entendimento comum da intenção e missão estratégicas da empresa.

Para Greenwald e Kahn (2006, p.1) “estratégia é algo grande. Diferentemente de escolhas táticas, todos têm consciência de que decisões estratégicas significam comprometimento de longo prazo para a organização”.

As metas para alcançar competitividade estratégica e obter retornos superiores à média representam um grande desafio. Essa competitividade é alcançada quando uma empresa formula e implementa uma estratégia que gere valor. Quando a empresa cria um conjunto de características que permite ser diferente por entregar mais valor diferenciando-se da concorrência, e este valor é percebido pelos clientes, ela está criando uma vantagem competitiva.

Há duas formas de se ter uma vantagem competitiva: a primeira é ser único, que é a melhor estratégia e a outra é ser diferente, que é a mais comum. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), uma vantagem competitiva é alcançada

quando outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la. Os autores complementam que uma empresa terá assegurado uma vantagem competitiva somente quando os esforços das outras empresas para imitar a sua estratégia tiverem cessado ou fracassado.

A estratégia de negócios da empresa inclui o processo de construção da marca. Segundo Serralvo (2008, p. 53), “conforme seu setor, seu porte, sua cultura, sua posição competitiva, a organização adota uma ou mais estratégias de marcas, procurando encontrar as que mais satisfaçam as suas necessidades”.

As decisões estratégicas de dimensionamento e as ações de implantação são adotadas de acordo com o público que se deseja atingir e de acordo com o caminho traçado pela alta direção. As seguintes estratégias podem ser adotadas pelas empresas: “marcas múltiplas, marca guarda-chuva, extensão de imagem, estratégia mista, *co-branding*, *poda* e *trading-up/trading down*.” (SERRALVO, 2008, p. 53).

As empresas que se utilizam da estratégia de marcas múltiplas almejam fazer de cada um de seus produtos, uma marca única de grande sucesso, com alto poder competitivo.

A utilização de marcas múltiplas é favorecida quando os nomes individuais de cada produto não afetam a reputação de outros bens, podendo ser lançados para públicos diferenciados, sem causar qualquer impacto à identidade da marca (SERRALVO, 2008, p.53).

O conceito de marca guarda-chuva é melhor empregado quando a empresa possui produtos de qualidade e preços similares. Segundo Serralvo (2008, p. 57) “a adoção da marca guarda-chuva caracteriza-se pelo emprego de um mesmo nome para todos os produtos em uma ou mais linhas”. Neste contexto, o custo de lançamento de um produto é menor e, além disso, o consumidor já associa o novo produto com as lembranças positivas da marca, alavancando assim as vendas. A utilização dessa estratégia pode trazer riscos quando ocorre a introdução de categorias de produtos distintas e de qualidade inferior, podendo afetar o prestígio já estabelecido pela marca.

De acordocom Serralvo (2008) a aplicação da estratégia de extensão da imagem pode ser considerada de alto risco, pois busca estender a marca guarda-chuva para categorias que vão além da categoria original do produto. A extensão

pode descaracterizar o produto, trazendo muito prejuízo à empresa. Mas, se aceita pelos consumidores, trará grandes retornos.

A estratégia mista possui características das marcas múltiplas e da marca guarda-chuva. Para Souza e Nemer (1993, p. 23) essa estratégia consiste em “personalizar os produtos sem abandonar o aval da marca guarda-chuva, que pode ou não ser o nome da empresa”. Uma vantagem é a redução dos custos de lançamento, pois é possível contar com a legitimação da marca guarda-chuva. Portanto, a imagem da organização pode ser afetada no caso de não haver boa aceitação do produto no mercado.

Para Azevedo (apud Serralvo, 2008, p. 67) “a estratégia de *co-branding*, também chamada de co-paternidade, consiste na união entre empresas distintas e detentoras de marcas famosas para o lançamento de um produto”. Esta estratégia não considera fusões ou aquisições, apenas a junção de empresas para o lançamento de produtos com suas marcas, com foco promocional.

A estratégia Poda, de acordo com Hill (apud Serralvo, 2008, p.68), “consiste na retirada de algumas marcas do portfólio de produtos da empresa”. Essa estratégia implica em um aumento de risco para a empresa já que ela deixa de atuar em uma área específica. Já a estratégia de *trading-up/trading-down*, conforme Pinho (apud Serralvo, 2008, p. 68):

Se traduz em um deslocamento da marca para cima ou para baixo, e isso quer dizer que a empresa possui uma linha de produtos de marcas Premium e lança um novo produto para um público-alvo diferente com um preço mais baixo e vice-versa.

Cada estratégia de marca possui suas vantagens e desvantagens. A escolha da estratégia a ser adotada reflete o direcionamento escolhido por uma organização visando promover o seu produto.

## 2.5 VALOR DA MARCA

Na década de 1980 com a multiplicação de fusões e aquisições entre as grandes empresas, houve uma compra que ultrapassou por seis vezes o valor da empresa no papel. Surgiu neste momento o conceito de valor da marca, ela passou

a ser analisada como geradora de ativo para empresa apesar de ser tratada como intangível. Serralvo (2008, p.18) descreve estas fusões da seguinte forma:

Em pesquisa feita no Brasil, verificou-se que as fusões e as aquisições realizadas por essas empresas visavam, preferencialmente, os bens intangíveis, como as marcas. Isso quer dizer que a importância monetária pela qual as empresas são vendidas não corresponde, em muitos casos, apenas ao valor dos seus edifícios, máquinas, instalações, ou seja, dos seus ativos tangíveis, mas representa o valor dos seus ativos.

Para Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 30), “o valor da marca não pode ser medido com precisão, mas pode ser estimado. Estimar o valor de uma marca envolve lógica simples e direta”.

Um reforço do pensamento emitido no parágrafo acima é feito pela *Managing brandy equity* Aaker e Joachimsthaler (2000), o *brand equity* é definido como o ativo (ou passivo) de marca ligado ao nome ou ao símbolo de uma marca que soma (ou subtrai de) um produto ou serviço. Esses ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade a marca.

Conscientização da marca é freqüentemente um ativo subavaliado; entretanto a conscientização tem demonstrado afetar percepções e até mesmo gosto. As pessoas gostam do que lhes é familiar e estão preparadas para atribuir toda sorte de boas atitudes à esses itens.

Qualidade percebida é um tipo especial de associação, em parte porque influencia associações de marca em muitos contextos e em parte porque tem sido empiricamente demonstrado que afeta a lucratividade (como medida tanto pelo retorno sobre investimento quanto pelo retorno sobre ações).

Associações de marca podem ser qualquer coisa que ligue o cliente à marca. Podem incluir imagens, atributos do produto, situações de utilização, associações organizacionais, personalidade da marca e símbolos. Grande parte da gestão das marcas envolve a determinações de associações a serem desenvolvidas e a criação de programas que liguem às associações à marca.

Fidelidade à marca está no cerne do valor de qualquer marca. O conceito é o de fortalecer o tamanho e a intensidade de cada segmento de fidelidade. Uma marca com uma base de clientes pequena, mas bastante fiel, pode representar um valor considerável.



Para Corrêa (2006, p. 105), “a marca é o único elemento na organização que gera valor a todos os grupos de *stakeholders*”. Segundo Corrêa (2006), o cliente se beneficia dos valores inerentes à marca, tais como facilidade na decisão de compra, confiança, qualidade e disponibilidade. Os empregados também ganham pois a marca permite o reconhecimento da organização e a segurança no trabalho. Os acionistas se beneficiam porque o crescimento do *brand equity* aumenta o valor de mercado e o retorno dos dividendos. E a gerência ganha porque a marca proporciona renda contínua para a organização e reduz os custos de marketing, assim como a habilidade de expandir a marca em novos mercados e categorias com maior rapidez e menor custo.

Para Aaker (*apud* Serralvo e Yamaguti, 2008, p. 135):

Brand equity pode ser visto como o conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, ou seja, seus lados positivos e negativos, além de seu nome e símbolo, que aumentam ou diminuem o valor por um produto ou serviço oferecido a clientes.

Segundo Serralvo e Yamaguti (2008, p. 136):

Valor da marca é o resultado financeiro da habilidade de geração de alavancagem do valor da marca por ações táticas e estratégicas, provendo lucros correntes e futuros superiores aos da concorrência, com riscos mais baixos.

São duas as visões centrais de patrimônio da marca: uma financeira e outra estratégica. A vertente financeira aborda o *brand equity* da perspectiva do valor da marca: assume esse valor como uma tradução do fluxo financeiro.

Feldwick *apud in* Serralvo e Yamaguti (2008), já a vertente estratégica identifica o *brand equity* como o “valor líquido” da marca, sendo resultante portanto, de uma série de ações estratégicas de gestão com fatores ligados à imagem, à força da marca e a sua lealdade a ela.

A marca tem que cumprir algumas tarefas relacionadas à criação e à manutenção de valor percebido pelo consumidor. É através da marca que esse valor é reconhecido e entregue.

Kapferer *apud in* Serralvo e Yamaguti (2008), comenta que a marca não é somente uma fonte de informações, pois ela também realiza outras atividades que

justificam sua atratividade e seu retorno econômico quando é avaliada por clientes com potencial como: praticidade de compra, garantia de qualidade, otimização da performance desejada, auto-expressão do usuário, continuidade do relacionamento cliente-marca, referencial de satisfação e compromisso ético.

Martins (2005, p.18) “Concluindo, uma marca é um sistema integrado de ações que envolvem a absoluta eficiência na preparação, entrega e manutenção dos atributos materiais e de imagem do seu negócio.”

A correta administração das marcas é denominada *branding*, termo que ganhou muito reconhecimento no Brasil.

Para Sampaio (2002, p.85) “a eficácia da tarefa de *branding* será definida justamente pelo aumento do *brand equity*, que se materializa pela conquista mais rápida e ampla desses patamares de valor da marca”.

Ainda com Sampaio, (2002, p.84):

A expressão *brand equity* pode espantar à primeira vista, mas na verdade trata-se simplesmente do conceito de “valor da marca”, ou seja, de como a força de determinada marca pode ser convertida em valor para o produto/serviço em si para a empresa que a possui.

Nas palavras de Nunes e Haigh (2003, p.75):

O valor da marca é criado nessas relações da empresa com seu mercado. Ou, ainda, o valor é criado nas relações da marca com seu público ou seus *stakeholders*, seja ele interno ou externo à empresa.

O gerente de marcas dentro da empresa deverá ser, e geralmente é, o principal executivo da empresa, pois o *brand equity* conforme Aaker (2000; p.23) “necessita ser monitorado de perto pela alta gerência de uma organização. A meta de liderança de marca é criar valores de marca e não apenas gerenciar imagens de marca.”

De acordo com Aaker (1998), o *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço, para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o *brand equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos e passivos poderão ser afetados, e mesmo perdidos embora parte deles possam ser desviados para um

novo nome e símbolo. Os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseia vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, de forma prática, ser agrupados em cinco categorias: lealdade à marca; conhecimento do nome; qualidade percebida; associações à marca em acréscimo à qualidade percebida, outros ativos do proprietário da marca – patentes, trademarks, relações com os canais de distribuição etc.

O valor percebido de uma marca para o consumidor se dá na seguinte forma:  
valor percebido = benefícios – sacrificios / custos.

Para Cobra (2003), o benefício do produto menos o sacrifício para a sua aquisição em relação ao custo estabelece uma relação de ganho ou de perda na mente do consumidor. O benefício se refere à quantidade de prêmio que o consumidor obtém ao comprar um produto ou serviço. Os benefícios podem ser tangíveis ou intangíveis, podem estar ao nível do consciente do consumidor – refere-se ao desempenho do produto ou serviço -, ou do inconsciente – valor simbólico, de status e prestígio – que a marca do produto ou serviço conferem. O conceito de valor de um produto ou serviço é resultante do balanceamento entre os benefícios que ele possa proporcionar e os sacrifícios para sua compra e uso. E quando o custo for maior que a diferença entre o benefício e o sacrifício ocorre uma relação insatisfatória de valor para o cliente. O valor é a razão entre o que o consumidor recebe e o esforço físico, mental e financeiro que ele despense para receber o produto ou serviço.

Prosseguindo, Aaker (1998, p.209), “o *brand equity* não acontece simplesmente. A sua criação, manutenção e proteção precisam ser gerenciadas ativamente. Também, isso envolve programas e táticas como estratégicas.”

Como *brand equity* pode ser criado, mantido e protegido?

Aaker (1998), fala sobre a lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida e associações à marca são traços fortes de uma marca bem gerida que reflete exatamente o que trabalhamos com o *brand equity*.

*Lealdade à marca* significa custos de marketing reduzidos, (pois é muito mais dispendioso atrair um novo cliente a manter os existentes), alavancagem comercial, atração de novos consumidores, criação de conhecimento e segurança na compra. Vale ressaltar que cliente leais esperam sempre que a marca esteja a disposição.

*Conhecimento da marca* gera âncora de ligação para outras associações, marca familiar, simpática, sinal de substância/comprometimento, ou seja, uma marca

a ser considerada, uma marca que remete conforto ou sensação familiar. Ser conhecida é importante, pois a marca passa a ser uma alternativa de compra.

*Qualidade percebida* afeta na razão de compra, esclarece as diferenças entre a marca e a concorrente, trás interesse no canal de distribuição e extensões em geral. Pode ser influenciada por associações de qualidade ao produto nos casos em que o cliente não esta interessado em fazer uma análise detalhada entre a marca e a sua concorrência.

*Associações da marca* facilitam a interpretar fatos e passar mensagens e conceitos criando atitudes e sentimentos positivos e o mais importante, gerando vantagem competitiva. Transmitindo ao consumidor sensações como credibilidade, alegria, estilo de vida etc.

Todos os aspectos juntos levam proporcionar valor ao consumidor aumentando a interpretação/processamento de informação, confiança no processo de decisão e satisfação de uso.

Para Sampaio (2002), em termos práticos, pode-se listar uma série de benefícios diretos que as marcas fortes e sólidas trazem para produtos, serviços e empresas: Maior lealdade de consumidores, clientes e advogados; menor vulnerabilidade a ações competitivas de marketing da concorrência, menor vulnerabilidade a variações de mercado e da economia; preços superiores de venda e maiores margens; menor reação a aumento de preços e maior reação a promoções e ofertas; mais suporte e cooperação do trade (para as indústrias), dos fornecedores (para o comércio) e da network na qual a empresa está inserida; aumento constante da efetividade e retorno dos investimentos em marketing; maior potencial de licenciamento (ativo e receptivo); colaboração dos próprios consumidores no aprimoramento dos produtos e serviços; mais tempo para reposicionar produtos/serviços na fase final de seu ciclo de vida; maior possibilidade de realizar os procedimentos de sigma curve com sucesso; maiores perspectivas de extensão de marca.

Relacionando os pontos acima entre si, fica muito claro que o *brand equity*, proporciona valor à empresa aumentando a sua eficiência em relação aos programas de marketing.

*Brand equity* é essencial para o gestor de marca, pois ele é uma ferramenta que reflete como está a conscientização, fidelidade, qualidade percebida e associações do cliente com a marca. É importante ter em mente que a comunicação

interna da marca também é uma atividade a ser desenvolvida e gerenciada pelo gestor de marcas.

Para Aaker (1998, p.18) "além disso, uma marca com desvantagem *brand equity* terá que investir mais em atividades promocionais, algumas vezes apenas para manter a sua posição no canal de distribuição."

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou o Estudo de Caso para responder à seguinte questão: Qual a contribuição do *branding* na criação de valor e fixação da marca Fiat Automóveis?

O estudo de caso prevê uma cronologia de fatos, permitindo uma análise da implantação de programas ou políticas que envolveram e envolvem até hoje a criação de valor da marca para a empresa estudada. Neste momento, foi estabelecido um recorte no tempo para a determinação do foco de pesquisa, (YIN, 2005).

Durante a elaboração de todo o trabalho foram utilizados conceitos teóricos e empíricos, com o intuito de conferir segurança, seriedade e qualidade final aos resultados ora apresentados.

A metodologia define o tipo de pesquisa que se pretende fazer e os pressupostos teórico-metodológicos que se pretende utilizar.

Segundo Lakatos *et al* (2007, p. 83):

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para esse trabalho o instrumento utilizado foi a pesquisa qualitativa, para se obter um entendimento claro dos fatores subjacentes ao problema de pesquisa.

Segundo Malhotra (2005, p. 113), a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do problema”.

Neste contexto, a pesquisa qualitativa, bem como o estudo de caso e a análise de dados secundários ajudaram no entendimento do contexto ambiental do problema.

A primeira etapa teve um fim exploratório, com o objetivo de explorar o tema proposto e as questões de pesquisa.

De acordo com Malhotra (2005, p. 56), “o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão”.

O uso de dados secundários foi de grande importância para a solução do problema de pesquisa.

Ainda conforme Malhotra (2005, p. 72): “Dados secundários representam quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão”.

A análise de dados secundários incluiu a revisão de literatura, a qual auxiliou na direção do estudo e compreensão dos objetivos de pesquisa. Este foi o fundamento do trabalho para aprofundar os conhecimentos a respeito do tema proposto. Nesta etapa foram utilizados livros, *sites*, artigos e teses de autores de grande relevância na área de estudo.

A partir do levantamento de informações iniciais foi constituído um estudo de caso, onde foram levantadas as informações com o intuito de respaldar a análise, através de entrevistas, pesquisas históricas, análise de informações em documentos e observação *in loco*.

Sob ótica de Yin (2005, p. 20):

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a manutenção de setores econômicos.

Para analisar de forma adequada o tema apresentado no estudo de caso, foram aplicados dez questionários, a colaboradores de áreas distintas da Fiat Automóveis, como pós-venda, vendas, vendas diretas, treinamento, atendimento a clientes, garantia e marketing. Estes entrevistados possuíam cargos diversificados como: Analista de Marketing de Vendas, Analista de Marketing de Pós Vendas, Coordenadora da Central de Atendimento, Analista de Atendimento a Clientes, Consultor de Vendas, Distribuidor de Veículos, Secretária de Vendas Diretas, Responsável pela Assistência Técnica e Garantia, Analista de Administração da Rede de Concessionárias e Coordenadora de Treinamento do escritório Regional da montadora Fiat em Curitiba e colaboradores da fábrica, localizada em Betim/MG. O intuito de aplicar os questionários em áreas distintas foi identificar as diversas percepções de acordo com o grau de envolvimento com os públicos internos e externos.

Foram consultadas também publicações institucionais, *site* da empresa Fiat Automóveis, vídeos institucionais e revista de circulação mensal da empresa.

## **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FIAT AUTOMÓVEIS**

### **4.1 IMPLANTAÇÃO DA FIAT NO BRASIL: 1970 – 1976**

A Fiat Automóveis iniciou sua história em nosso país no início da década de 70, quando o governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, realizou os primeiros contatos com a Fiat no objetivo de criar um pólo industrial, trazendo ao estado a maior indústria automobilística italiana.

Em março de 1973, foi celebrado o acordo de interesses entre Fiat Automóveis e o governo de Minas Gerais. A solenidade foi realizada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, com a presença do governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco e o presidente da Fiat Automóveis, Giovanni Agnelli.

No ano seguinte, desde o princípio da construção de sua fábrica em Betim, em junho de 1974, a Fiat já surpreendia o país. Em apenas dois anos, a empresa italiana colocou em perfeitas condições de funcionamento uma indústria com uma área coberta de 350 mil metros quadrados (2.245.000 metros quadrados de área total).

A inauguração da Fiat Automóveis ocorreu dia 09/07/1976. A cerimônia contou com a presença do presidente do Brasil, Ernesto Geisel, da Fiat, Giovanni Agnelli, do governador Aureliano Chaves e de outras autoridades, nacionais e internacionais. Construída sobre uma área de 2.250.000 m<sup>2</sup> e uma área coberta de 350.000 m<sup>2</sup>, a fábrica foi inaugurada com a produção em série do 147, apresentado ao público no Salão do Automóvel de São Paulo, nesse mesmo ano. Desde sua inauguração no país, a Fiat provocou uma verdadeira revolução no mercado automobilístico brasileiro: tendências, tecnologias e processos, desde então disponíveis somente em países avançados. Além disso, atraindo novos investimentos para Minas Gerais, criando um novo e importante mercado para as indústrias, gerando empregos e crescimento econômico.

Sua missão é:



Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio. (EMPRESA FIAT AUTOMÓVEIS).

A empresa tem como visão: “Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos”. A característica da marca desde a sua fundação é a inovação, sempre antecipando tendências do mercado automobilístico, ou seja, a Fiat geralmente é a primeira montadora a mostrar ao mercado e ao público tendências do ramo automobilístico, sendo assim, tornou-se pioneira e vem sendo conhecida como inovadora.

Satisfação do cliente, valorização e respeito às pessoas, responsabilidade social, respeito ao meio ambiente e profissionais que atuem como parte integrante do Grupo Fiat são os valores corporativos da Fiat Automóveis, que segue as diretrizes do Grupo Fiat. Esses valores são baseados no fato de que os produtos produzidos Fiat Automóveis serão utilizados por pessoas e terão impacto direto na sociedade.

#### 4.2 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: 1977 – 1990

Com a fábrica totalmente implantada, a Fiat provocou uma revolução no mercado automobilístico brasileiro, ditando novas tendências e trazendo novas tecnologias.

Desta forma, em 1977 a marca italiana foi a pioneira no Brasil em produzir um veículo de modelo pick-up, mas derivado de automóvel comum. O referido auto possuía capacidade de carga de aproximadamente 380 kg, além do motorista.

Em 1979, já engajada na causa sócio-ambiental e na busca por energias renováveis para automotores, a Fiat foi a primeira fábrica que produziu em série veículos movidos totalmente a álcool, com projeto próprio, o 147.

No início da década de 80 as inovações continuaram, tendo a empresa diversificado seus segmentos e iniciado a produção do menor caminhão do mundo, à época, a Fiorino.

Em 1990, a Fiat uma vez mais inova no mercado brasileiro, introduzindo o conceito de carro compacto 1 litro, o Uno Mille.

#### 4.3 NOVAS TECNOLOGIAS E RESPONSABILIDADE SÓCIO AMBIENTAL: 1990 – 1999

Em 1990 a Fiat iniciou uma nova fase, focando ações no meio ambiente e investindo no futuro, tendo implantado, neste mesmo ano, o Sistema de Gestão Ambiental.

A implementação do SGA trouxe diversos resultados positivos para a montadora logo na primeira fase, quais sejam: redução de valores energéticos, diminuição de resíduos e a conscientização ambiental em todos os níveis hierárquicos da empresa.

No ano de 1991, teve início a produção do Tempra, um veículo com bastante tecnologia agregada, confirmando a flexibilidade da fábrica de Betim. Importante destacar que neste mesmo ano, a Fiat foi a montadora pioneira a adotar equipamentos de controle e preservação ambiental em seu pólo fabril.

Em 1996, ao completar 20 anos, a fábrica recebe novos investimentos e se moderniza para iniciar a produção do primeiro lançamento mundial realizado no Brasil, o Fiat Palio.

Neste mesmo período, a linha de montagem começou a utilizar o mesmo ciclo produtivo de Melfi (Itália), a mais moderna fábrica da Fiat na Europa. A informática se estabelecia de forma dominante, com o controle da produção de fábrica e no atendimento ao cliente.

Ainda no referido ano, a Fiat desenvolveu a sociedade com fornecedores, que consistia em um sistema inédito de reciclagem de poliestireno, permitindo a reutilização do material plástico em outras aplicações.

Em 1997 a Fiat foi a primeira montadora de veículos de passeio e comerciais leves instalada no Brasil a certificar seu Sistema de Gestão Ambiental nos termos da norma NBR ISO 14001, demonstrando a eficiência de seu SGA.

#### 4.4 LIDERANÇA DE MERCADO, INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS: 2000 - 2013

A Fiat inicia a nova década com investimentos altos em tecnologia e inovações, no valor de 400 milhões de reais, com o fito de iniciar a fabricação dos motores FIRE (*Fully Integrated Robotized Engine*).

A implementação da plataforma dos motores FIRE é o primeiro dos maiores projetos da Fiat nos últimos anos, garantindo a produção diária de cerca de 1800 motores Fire 1.0 e 1.3 de 8 e 16 válvulas. Vale ressaltar que dentre as características do motor acima citado estão a leveza, haja vista serem 20% mais suaves que os convencionais e a tecnologia *Drive by Wire* que controla eletronicamente o acelerador do veículo.

No ano de 2003, houve uma coleta de dados e se constatou que a ilha ecológica, possibilitou a reciclagem de 16 toneladas de papel e cartão desde sua implementação que se deu em 1998, evitando o corte de uma área com 320 mil árvores.

Ainda, verificou-se que foram coletados e encaminhados para reciclagem 5.480 toneladas de plásticos diversos e 1.625 toneladas de poliestireno, quantidades equivalentes ao uso de 71 toneladas de petróleo como matéria prima. Vale destacar que a ilha ecológica move cerca de 7 mil toneladas, entre metais, madeira, papel e cartão, plástico, poliestireno e diesel.

A recirculação de água na fábrica chega a 92%, com tratamento próprio, uma economia equivalente ao consumo anual de uma cidade com 20 mil habitantes.

Por fim, ainda no ano de 2003 a Fiat lança no mercado nacional seus primeiros motores flex, movidos a gasolina e etanol, misturados em qualquer proporção.

Importante salientar que demonstrando sua preocupação com a inclusão social, a Fiat lançou no ano de 2004 o programa *Árvore da Vida* que possui como objetivo a promoção e o desenvolvimento humano e social, estimulando o empoderamento e o protagonismo.

No eixo socioeducativo do programa são atendidos anualmente cerca de 1,8 mil crianças e adolescentes do Jardim Teresópolis em Minas Gerais, por meio de atividades esportivas, oficinas de canto, dança, percussão e formação humana.

Vale destacar que o programa já colhe bons resultados, haja vista que de 2004 a 2010 foi constatado o aumento de 25% no número de alunos aprovados na escola regular e a permanência na escola pulou de 83% para 96% neste período.

Assim, com o sucesso do programa houve a expansão do mesmo para outros locais do país.

No ano de 2006 a Fiat completou 30 anos de Brasil e se manteve na liderança no mercado de automóveis e utilitários leves, tendo lançado um novo plano de investimentos, na casa de 2,5 bilhões de reais para os 3 anos subseqüentes.

Ainda em 2006 a Fiat foi a vencedora do Prêmio Mineiro de Conservação e Uso Racional de Energia, na categoria Derivados de Petróleo e Gás Natural.

Em 2007, mesmo já possuindo um sistema eficaz, a Fiat implantou a metodologia WCM – World Class Manufacturing, que tem por objetivo reduzir as perdas de forma sistêmica.

Também neste ano, a Fiat ganhou o Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental, devido as práticas de gestão ambientais inovadoras e diferenciadas.

Em 2008 a Fiat afirmou uma vez mais consolidação de sua marca em território nacional, sagrando-se líder no mercado brasileiro pelo 7º ano consecutivo.

No ano de 2010 a Fiat inaugurou sua nova Estação de Tratamento de Efluentes, elevando a 99% o nível de água recirculada no processo produtivo.

Ainda neste ano, houve o lançamento do Novo Uno, um projeto elaborado e realizado 100% no Brasil.

Em 2011 é iniciado um novo ciclo de investimentos, incluindo o aumento da capacidade de produção da fábrica de Betim e a construção da nova fábrica da montadora em Goiânia, Pernambuco.

#### 4.5 MUNDO FIAT

Responsabilidade Social é um tema bastante difundido dentro da empresa e valorizado fortemente pela Fiat Automóveis. No início de 2009 a montadora passou a reunir todas as ações de inclusão social e de geração de trabalho e renda em um único programa, o *Árvore da Vida*.

O programa *Árvore da Vida* conta com um grupo de parceiros denominado Rede Fiat de Cidadania, formado por instituições públicas, do terceiro setor e empresas privadas para o desenvolvimento e apoio na realização das atividades em prol da melhoria da qualidade de vida da região do Jardim Teresópolis, em Betim, MG.

Desta forma a sua atuação sociocultural está dividida em quatro eixos: *Árvore da Vida – Parcerias*, programa que reúne todos os projetos patrocinados e apoiados pela Fiat, com a gestão direta de outras instituições.

Árvore da Vida – Capacitação Profissional, voltado para a inclusão social de jovens a partir da oferta de cursos profissionalizantes com foco no setor automobilístico, com empregabilidade direta na rede de concessionárias da Fiat Automóveis. O programa é realizado atualmente em Betim, São Paulo, Recife, Brasília e Curitiba.

Árvore da Vida – Voluntariado, programa que envolve os empregados da Fiat em ações voluntárias.

Árvore da Vida - Jardim Teresópolis, programa de desenvolvimento humano, social e econômico para a região do Jardim Teresópolis, em Betim, idealizado e desenvolvido pela Fiat em parceria com as ONGs Fundação AVSI e CDM.

A partir de um diagnóstico das demandas da comunidade, o programa Árvore da Vida foi estruturado visando a inclusão social de crianças, adolescentes e seus núcleos de relacionamento: família, escola e comunidade, a partir de três eixos: atividades socioeducativas, fortalecimento da comunidade e geração de trabalho e renda. As atividades socioeducativas são desenvolvidas para crianças e jovens, oferecendo oficinas de dança, percussão, canto, esporte, memória e história, formação humana e atendimento psicológico, estendido aos familiares. Além de estimular o contato com a arte e as atividades lúdicas e esportivas, essas atividades buscam disseminar valores como a harmonia e bom relacionamento interpessoal e elevar a autoestima dos participantes, fazendo com que eles possam enxergar um presente e um futuro repleto de oportunidades.

O fortalecimento da comunidade se dá através de encontros periódicos com lideranças e gestores locais e capacitação de pequenos empreendedores, de modo a torná-los cada vez mais aptos a serem instrumentos para a melhoria permanente da qualidade de vida na região.

Já o eixo de geração de trabalho e renda desenvolve atividades em prol da melhoria da empregabilidade a partir de cursos de capacitação profissional, encaminhamento ao mercado de trabalho e assessoria aos empreendedores locais. Há também uma cooperativa social, a Cooperárvore, com atividades de serigrafia, corte e costura e artesanato onde são produzidos e comercializados diversos produtos como uniformes, objetos de arte, bolsas, brindes personalizados, entre outros.

A Cooperárvore tem como premissa a inovação e o design utilizando em seus produtos as mais diversas matérias primas, inclusive materiais recicláveis da Fiat e

de seus fornecedores, reforçando, ainda mais, a busca permanente pelo desenvolvimento sustentável.

Norteadas por valores como valorização da vida, transformação, prosperidade, autonomia do ser humano e sustentabilidade, os “galhos” desta Árvore da Vida retratam a união de forças entre a Fiat, as comunidades envolvidas pelas ações de responsabilidade social da empresa e os integrantes da Rede Fiat de Cidadania. Sem perder de vista o desenvolvimento econômico e ambiental, a empresa reafirma, a cada dia, a sua vocação cidadã por meio de práticas sustentáveis que visam a garantir o elo entre o agora e o amanhã, comprometida com a construção de uma sociedade justa e harmoniosa ao alcance de todos.

O ambiente de trabalho na Fiat Automóveis é diferenciado, a empresa trabalha com o modelo de gestão de equipes autogerenciáveis, o que permite o desenvolvimento de competências e lideranças, diversidade cultural e um diálogo aberto. A Fiat entende que a capacidade total de uma equipe é superior a soma das capacidades individuais de seus membros. A empresa fornece treinamentos adequados para seus funcionários desempenharem suas atividades com plenitude, o que refletirá na qualidade dos produtos e serviços. Para que os seus funcionários possam sempre se desenvolver, a Fiat Automóveis criou o programa Trilha Comercial, que proporciona uma série de treinamentos aos colaboradores. Estas atitudes são refletidas na satisfação dos funcionários que fazem o slogan “Movidos Pela Paixão”, ser realidade.

Sustentabilidade também é um dos focos da Fiat Automóveis, conforme citado anteriormente, buscando o correto tratamento de efluentes industriais, em abril de 1998, foi inaugurado um sistema de tratamento de efluente líquidos industrial através de tratamento biológico por leito fluidizados, que elevou a 92% o nível de recirculação da água utilizada na produção pela montadora, perto de 1,5 bilhão de litros anuais.

Atualmente as novas instalações da estação de tratamento funcionam através da utilização de nanotecnologia em sistemas de membranas MBR e osmose reversa, que eleva a 99% o nível de recirculação de água, melhoria da qualidade de água recirculada e descartada, economia de água de 40%, que corresponde ao abastecimento de uma cidade de 30 mil habitantes, processo industrial com utilização de água recirculada, eliminando consumo de recursos naturais para

processo produtivo e tecnologia de ponta para tratamento de efluente industrial.

A Fiat Automóveis tem grande preocupação em desenvolver seus fornecedores para torná-los parceiros. Isso se deve pelo fato de que a Fiat preza pela qualidade e pela segurança de seus produtos e respeita o meio ambiente. Portanto o bom relacionamento entre Fiat Automóveis e seus fornecedores é essencial para o desenvolvimento de todo trabalho da empresa, pensando nisso, assim como já acontecia na Itália, foi adotado para o Brasil, o prêmio Qualitas, em 1987. A premiação no Brasil possui os mesmos critérios de avaliação adotados na Itália pela Fiat Auto. O júri do prêmio é composto por profissionais da própria Fiat Automóveis, que atuam em áreas de relacionamento com fornecedores, como Engenharia, Industrial, Logística, Compras e Qualidade. Todos os anos ocorrem eventos com as premiações dos fornecedores que se destacaram no ano em relação à qualidade, serviços e competitividade.

Relacionamento com a rede de concessionárias também é prioridade para a Fiat Automóveis, sendo assim, também existe uma premiação destinada à rede, com o mesmo nome do prêmio aos fornecedores, o Qualitas premia as melhores concessionárias de cada categoria, com os melhores desempenhos do ano. Cada concessionária tem uma categoria em relação ao seu porte, podendo ser A, B ou C. Cada categoria concorre entre si, para que o prêmio seja justo, os desempenhos são medidos em relação à qualidade de atendimento a clientes, estrutura e padronização das concessionárias e treinamento e desenvolvimentos dos funcionários.

A Fiat Automóveis destaca-se pelo comprometimento em relação à satisfação de seus clientes. Foi a primeira montadora a desenvolver uma central de atendimento que permite a integração online entre concessionária, fábrica, regional e central de atendimento, através de um sistema.

Os valores relacionados aos clientes e qualidade no atendimento são temas abordados constantemente em reuniões, revistas de circulação interna, e-mails institucionais e treinamentos aos colaboradores.

Vale ressaltar que a Fiat Automóveis faz parte do Grupo FIAT.

O Grupo Fiat é o maior grupo industrial da Itália e um dos maiores do mundo, com operações industriais em mais de 60 países espalhados pelos cinco continentes do planeta. Maior mercado para o Grupo Fiat depois da Itália, o Brasil ocupa hoje um

lugar de destaque na estratégia global da empresa e é um dos principais grupos industriais do país, com atuação diversificada nos segmentos metal-mecânico e de serviços.

As empresas Fiat no país são parâmetro de eficiência e qualidade no mundo empresarial brasileiro. São 16 empresas ocupando posição de liderança em quase todos os setores em que atuam e disputando a liderança nos demais.

As principais atividades do grupo no Brasil concentram-se na produção e venda de automóveis e caminhões (Fiat Automóveis e Iveco); desenvolvimento e produção de motores e transmissões (FPT - Powertrain Technologies); produção de peças em ferro e alumínio para a indústria automobilística nacional e internacional (Teksid do Brasil); fabricação de máquinas agrícolas e de construção (CNH); produção e comercialização de componentes automotivos (Magneti Marelli); fornecimento de equipamentos de automação industrial (Comau); consultoria e formação de pessoal (Isvor); consultoria e administração empresarial (Fiat Services).

O Grupo Fiat também atua no setor financeiro, através da Fiat Finanças, Banco Fidis, CNH Capital e Fides Corretagens de Seguros. Sua presença se projeta na educação e cultura, através da Fundação Torino e da Casa Fiat de Cultura.



## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para uma melhor análise do tema apresentado no estudo de caso, foram aplicados dez questionários, a colaboradores de áreas distintas da Fiat Automóveis, como pós-venda, vendas, vendas diretas, treinamento, atendimento a clientes, garantia e marketing. Estes entrevistados possuíam cargos diversificados como: Analista de Marketing de Vendas, Analista de Marketing de Pós Vendas, Coordenadora da Central de Atendimento, Analista de Atendimento a Clientes, Consultor de Vendas, Distribuidor de Veículos, Secretária de Vendas Diretas, Responsável pela Assistência Técnica e Garantia, Analista de Administração da Rede de Concessionárias e Coordenadora de Treinamento. O intuito dessa pesquisa foi identificar, quais são as percepções das pessoas de acordo com o grau de envolvimento mantido com a marca e com o cliente. As respostas enviadas pelos colaboradores foram analisadas e serão abordadas a seguir, possibilitando uma comparação entre o que a empresa busca transmitir em relação ao valor de marca e o que é realmente percebido por seus colaboradores.

A primeira pergunta buscou identificar quais são os valores que a marca Fiat possui, na visão dos seus colaboradores. A empresa preza por satisfação dos clientes, valorização e respeito às pessoas, responsabilidade social, respeito ao meio ambiente e profissionais que atuem como parte do Grupo Fiat. Foi identificada nas respostas, que os colaboradores da Fiat Automóveis estão alinhados com a percepção dos valores que a empresa deseja transmitir, a inovação esteve presente na grande maioria das respostas da mesma forma que o relacionamento, satisfação e respeito ao cliente, conforme evidenciado em uma das respostas:

A satisfação do cliente, a preocupação com o meio ambiente e a integração e respeito entre os colaboradores.

Design, qualidade, tradição, confiança e cuidados com o meio ambiente também foram citados, cada um em sua intensidade, porém todos trilham o mesmo caminho, o que é um fato de extrema importância para o sucesso da empresa.

Esse êxito na transmissão de valores aos funcionários é consequência dos diversos programas desenvolvidos na Fiat, tanto para os funcionários, quanto para a rede de concessionárias, portanto, todas as pessoas dentro da empresa têm impacto sobre a marca, tornando a mensagem de marca e a visão do cliente

consistente e completa. Fica claro que a Fiat Automóveis é uma empresa sólida e com valores bem definidos e bem transmitidos. Tanto aos seus colaboradores quanto aos seus consumidores.

A segunda pergunta buscou identificar de qual forma os valores da Fiat são transmitidos aos seus colaboradores. A empresa acredita que, quando um funcionário percebe que ele é parte integrante e importante do processo, ele trabalha com mais empenho, satisfação e motivação. Por meio da comunicação interna, é incentivado o desenvolvimento de seus empregados, a liberdade de comunicação e o alinhamento estratégico.

A Fiat se preocupa em comunicar, de maneira clara e precisa, os seus valores e, para isso, utiliza canais coletivos de informações com o intuito de abranger todos os colaboradores. A construção da identidade de uma marca é baseada na sua cultura e nos valores que regem o funcionamento da empresa. Construir uma marca sólida é muito importante para a saúde de uma empresa, por isso comunicar os valores é uma maneira de fazer com que os mesmos sejam transmitidos para quem ainda não os conhece. Assim faz a Fiat Automóveis, ao transmitir seus valores aos colaboradores, com o intuito de entregar ao consumidor final um produto ou serviço com as características esperadas. A identidade é o espírito e o coração da marca. É como a empresa percebe a si mesma, porém para que a fixação da marca aconteça é preciso também se importar com a imagem da marca, que é como a marca é percebida pelos seus clientes internos e externos.

A abordagem de comunicação dos valores é feita desde que o colaborador inicia as suas atividades na Fiat, com o Treinamento Básico Introdutório – TBI, ou seja, na apresentação da empresa os valores são destacados como algo importante e de saber e viver, neste momento o funcionário passa três dias na fábrica em Betim/MG em contato direto com as demais áreas da empresa, são realizadas apresentações e palestras sobre todos os setores da empresa, visando esclarecer a situação atual de mercado e como a empresa esta inserida neste contexto, para que todos possam compreender os valores e objetivos da organização. Ao colaborador também é apresentado o manual de conduta da empresa onde os valores qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente são destacados. Os valores são abordados de maneira contínua em revistas de circulação mensal, folders, murais para a divulgação de informações diárias e semanais, treinamentos, vídeos institucionais, palestras e intranet. Na Fiat Automóveis os líderes são incentivados a viver e

transmitir os valores da organização aos seus liderados no dia a dia, na execução de cada atividade, seja no atendimento ao cliente interno ou externo.

Foram identificadas nas respostas da segunda questão que os colaboradores da Fiat Automóveis estão alinhados com as informações da organização, as revistas de circulação interna, folders, murais e outras interações que a empresa faz com os funcionários são bastante percebidas e valorizadas:

De várias formas, através de revistas e folders internos, painéis ao longo das nossas instalações, mas principalmente através do nosso superintendente. Em todas as oportunidades em que ele se comunica com os funcionários da empresa, sempre busca o reforço dos nossos valores.

Os programas motivacionais também são citados, assim como as convenções comerciais, reuniões formais e treinamentos, são considerados uma fonte de transmissão dos valores organizacionais aos colaboradores. Percebe-se também que a integração entre funcionários, preservação do meio ambiente e a relação entre empresa e funcionário são bastante valorizadas.

É importante realizar ações de marketing para que os colaboradores criem uma ligação emocional com a marca da empresa (MITCHEL, *apud* SERRALVO e YAMAGUTI, 2000).

Pode-se concluir com as respostas que os valores corporativos fundamentais da Fiat, são amplamente difundidos em todos os relacionamentos com os clientes e são a plataforma comum para todas as atividades. Os valores corporativos formam também a base comum dos valores específicos que a empresa utiliza promover e diferenciar as suas marcas.

## 5.1 O NEGÓCIO FIAT E O FORTALECIMENTO DA MARCA

Em relação à terceira pergunta, buscou-se identificar como a marca Fiat é percebida pelos clientes. O processo de desenvolvimento dos produtos é marcado por pesquisas com clientes em todo o seu ciclo: do projeto à solução final. O foco no cliente é o ponto de partida de todas as atividades da Fiat Automóveis, que deseja ser a número um do mercado em imagem de marca e satisfação dos clientes. Para a empresa os seus produtos e serviços têm que satisfazer as expectativas mais exigentes de seus clientes tornando-se reconhecida como a melhor parceira de

negócios. Na análise das respostas foi possível identificar que é do consenso entre quase todos os pesquisados que os valores organizacionais mais citados e lembrados pelos clientes em relação à marca são a inovação e modernidade dos produtos, outra resposta bastante citada foi a popularidade dos modelos, vale ressaltar que os modelos de veículos mais vendidos, são os populares, com apelo ao fator econômico e com menor custo de aquisição:

A Fiat é percebida pelo clientes como marca que dita tendência, divertida e jovial, sempre buscando conectar os clientes com o que há de moderno no mercado.

Outro valor que também foi mencionado na maioria das respostas é a qualidade dos produtos. A qualidade é percebida devido às constantes inovações tecnológicas e pelo serviço prestado.

A quarta pergunta buscou destacar qual foi o fato de maior relevância para o fortalecimento da marca da Fiat Automóveis na última década, segundo a concepção de cada entrevistado.

Através das respostas obtidas, observou-se uma relação entre os dados secundários que foram encontrados durante a realização da pesquisa e a percepção dos colaboradores em relação aos programas desenvolvidos pela empresa. As campanhas publicitárias foram destacadas como um ponto positivo, a preocupação da empresa com a satisfação dos desejos dos clientes, os onze anos de liderança de mercado, foco na tecnologia aplicada aos veículos, extensa gama de produtos, a ampliação da fábrica em Betim e a construção da nova fábrica em Pernambuco, entre outras respostas, demonstram o conhecimento dos colaboradores com a empresa e o orgulho de fazer parte deste grupo.

Outras respostas apresentam a satisfação dos colaboradores em fazer parte de uma das melhores empresas para se trabalhar, satisfação que é refletida no desempenho das atividades, gerando alta qualidade nos serviços e conseqüentemente em seus produtos.

Com relação aos produtos da marca um fator de grande relevância foi a ampliação da gama de produtos, o que permite à rede de concessionárias consolidar o negócio Fiat como um negócio auto-sustentável, redirecionando seu foco ao desenvolvimento e fortalecimento em conjunto com a marca.

A última pergunta buscou retratar qual é a idéia transmitida pela logomarca da Fiat Automóveis. A logomarca de uma empresa é formada pelo nome da empresa mais um símbolo. No caso da Fiat, sua logomarca é demonstrada pelo nome e símbolo vermelho com contorno prata. Esta logomarca foi desenvolvida com o objetivo de contribuir para o fortalecimento da marca. A partir da logomarca criada, a empresa consegue despertar associações de seus usuários à marca ao divulgar os seus produtos.

Os primeiros logotipos da Fiat, assim como a maioria dos símbolos na época, eram cheios de detalhes e funcionavam mais como brasões. O primeiro deles foi criado pelo pintor Giovanni Carpanetto, a partir de um anúncio publicitário. Era o desenho de um pergaminho feito em latão. Em estilo rococó, que traduzia os gostos da época e a forma dos primeiros carros, muito semelhantes às carruagens. A letra “A” peculiar dos primeiros símbolos permanece praticamente intacta até os dias de hoje no logotipo da marca.

Evolução do logotipo da marca FIAT		
1899	1901	1904

Fonte: Blog Cidade dos Logos, 2013.

Somente em 1925 a empresa lançou seu logotipo circular com a cor vermelha, no qual os adornos na moldura foram utilizados para celebrar a participação vitoriosa da FIAT nas primeiras corridas automobilísticas. Em 1929 foi introduzido um novo logotipo da marca, uma versão modernizada do utilizado na década de 20, moldura redonda com inscrição prateada. Em 1932 o logotipo adotou a forma retangular e após um ano ganhou o formato de escudo para se adaptar melhor as frentes dos novos modelos de carros.

Evolução do logotipo da marca FIAT			
1921	1925	1931	1932
			

Fonte: Blog Cidade dos Logos, 2013.

Esse símbolo permaneceu intacto por 36 anos, até o surgimento do famoso logotipo com 4 divisões no fundo azul. Esse logotipo começou a ser usado em 1968 e seu design foi idéia do diretor de design Mario Maioli.

Para comemorar os 100 anos de história, a FIAT introduziu uma nova identidade visual em 1999 com as características do logotipo de 1925, mas substituindo o vermelho por azul. O logotipo atual da marca italiana foi introduzido em 2006, inspirado no logo da década de 60, com a volta da cor vermelha, além de possuir mais sombras e curvas sinuosas. Foi usado pela primeira vez no modelo Bravo na Europa. No Brasil, sua estréia se deu através do Punto e logo após no Siena.

Evolução do logotipo da marca FIAT		
1968	1999	2006
		

Fonte: Blog Cidade dos Logos, 2013.

Identificou-se nas respostas da última questão que os colaboradores da Fiat possuem percepções próximas quanto à logomarca, a idéia de tradição e modernidade esteve presente em muitas respostas, conforme abaixo:

Uma logomarca que inova, porém sem esquecer do passado, haja vista que a logo vermelha da Fiat é uma alusão a uma logo antiga, dizendo que mesmo com toda inovação, ela mantém sua postura Italiana na excelência de produção de automóveis.

A partir do estudo de caso e análise da pesquisa aplicada foi evidenciado que a empresa Fiat Automóveis emprega na prática as teorias apresentadas pelos autores mencionados na revisão de literatura, com o objetivo de criação de valor e de fixação da marca. Foi observado também que não existe apenas uma estratégia a ser executada para que o objetivo da empresa seja alcançado, as estratégias são e devem ser contínuas, afinal o desenvolvimento de novas tecnologias e mudanças freqüentes no mercado exigem das empresas um posicionamento pró-ativo em relação ao nível de exigências de seus consumidores.

O sucesso de uma empresa atualmente está atrelado a sua marca e o que ela representa para o consumidor, que pode ou não ser fiel a ela. Em alguns casos a marca passa a fazer parte da rotina do consumidor e muitas vezes retratam o seu estilo de vida.

O *branding* produz ações de construção e gerenciamento das marcas que faz com que as marcas passem a ter influência sobre as pessoas e tenha impacto em suas rotinas. O grande objetivo do *branding* é transformar a marca em reputação e sinônimo de preferência.

Pode-se perceber que o trabalho de *branding* realizado pela Fiat Automóveis contribuiu e continua contribuindo para o fortalecimento de sua marca, demonstrando ao mercado que suas ações de gerenciamento da marca estão diretamente ligadas à sua missão e possibilitando a criação de produtos e serviços com valor superior para o cliente.

## 5.2 A IMPORTÂNCIA DO BRANDING

As atitudes da Fiat Automóveis demonstram que a empresa está atenta a importância de se fazer *branding*, já que este é um requisito fundamental para as marcas que desejam se consolidar no mercado. Foi evidenciada a importância da marca para a gestão do negócio, pois posicionamento da marca adotado pela Fiat reflete os valores da organização. O que a empresa busca passar aos seus consumidores e aos seus parceiros é que a empresa oferece produtos de qualidade,

com foco em inovação e tecnologia, que são aspectos emocionais de uma marca, pois buscam atender as necessidades e expectativas dos seus consumidores. A Fiat Automóveis aplica o *branding* em seu dia a dia e cria valor para a marca a partir do momento em que torna visível aos olhos dos seus clientes os seus diferenciais, afinal *branding* também compreende criar diferenças. A empresa deixa seus serviços e sua estrutura bem esclarecidos ao cliente de forma que ele 'pense' nisso na hora da compra, desta forma a empresa recebe um retorno positivo em relação à geração de valor.

Dessa forma a Fiat se instala na mente de seus consumidores e mostra de maneira sutil os diferenciais de um produto com a sua marca. A empresa ainda consegue de maneira habilidosa despertar no seu consumidor a percepção de que as marcas são diferentes e trazem atributos distintos em cada produto.

A importância de uma marca como criação de valor econômico atualmente é algo de tanto destaque que em muitas empresas existem áreas especializadas em gerir o valor da marca.

Utilizar o *brand equity*, que é o valor agregado atribuído a produtos e serviços, fará grande diferença na lucratividade da empresa, isso porque esse valor pode se refletir no modo como os clientes agem em relação à marca, aos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa (KOTLER, 2006).

A Fiat Automóveis se importa com a reputação da marca, por isso busca sempre andar em conformidade com os padrões estabelecidos pelo grupo, fazendo *links* entre missão, visão e valores e satisfação do cliente, posição de destaque no mercado e produtos que sejam lembrados pela marca. A empresa entende que ao cativar a confiança de seus consumidores ao oferecer produtos com qualidade superior está agregando valor à marca e fazendo com que a mesma valha cada vez mais.

Ter uma marca forte significa ter uma marca conhecida pelos seus clientes e reconhecida por seus concorrentes. Ser referência em relação a um produto ou serviço e buscar de maneira contínua meios para desenvolver melhorias sempre.

Essa sinergia buscada pela Fiat passa pelos fornecedores que são incentivados a se desenvolver e se tornar cada vez melhor no que faz. Assim a Fiat desenvolve seus parceiros, que tem parte importante no processo de entrega de valor para o cliente a partir de uma marca tão forte.



A empresa consegue fazer isso, pois se preocupa com seus colaboradores e busca transmitir a eles a importância dos valores corporativos, isso faz com que os mesmos tenham isso sempre em mente e consigam executar suas atividades prezando pelos valores da empresa com foco sempre na satisfação do cliente.

É possível afirmar que a Fiat Automóveis preza pela sua marca e executa as suas atividades de gerenciamento de marcas com foco no ponto mais importante, a satisfação do cliente. Esse foi o ponto de maior destaque, pois é claro que esse espírito é o que move a empresa e é irradiado por cada colaborador que nela trabalha.

## 6 CONCLUSÃO

A importância da gestão da marca é clara dentro do competitivo mercado empresarial. Um plano de comunicação feito em conjunto com o gerenciamento da marca considerada todas as variáveis do marketing, mas em função da interatividade entre as pessoas e diversos segmentos de público acrescenta a identidade da marca como invariável. A proposta desse estudo de caso foi analisar algumas ações realizadas pela Fiat Automóveis no período de tempo analisado, as quais exercem forte impacto na estratégia de negócios e objetivam criar um diferencial competitivo marcante para os seus clientes.

O estudo procurou responder à pergunta: Qual a contribuição do *branding* na criação do valor e fixação da marca Fiat Automóveis? No que tange o tema *branding*, objeto de estudo da presente pesquisa acadêmica, pôde-se identificar que esta é uma ferramenta poderosa para as empresas que pretendem se destacar no mercado altamente competitivo a que estão expostas.

Quando uma empresa realiza um trabalho de *branding*, ela passa a gerir o seu mais valioso bem, ou seja, sua marca. Marcas bem administradas são reconhecidas, ganham credibilidade e vendem por si só, ou seja, funcionam como uma alavanca para novos negócios.

Com base nos dados coletados, pode-se afirmar que a marca Fiat conseguiu atingir o grande objetivo do *branding*, pois se tornou uma marca com reputação e é sinônimo de preferência entre consumidores dispostos a ter produtos com qualidade superior. Este trabalho realizado pela empresa deve continuar, afinal, conquistar um cliente é mais fácil do que mantê-lo, por isso é imprescindível manter a preocupação contínua em reter bons fornecedores, desenvolver novas tecnologias, oferecer treinamentos adequados para atender as expectativas dos consumidores.

Esta pesquisa oportunizou através de dados coletados, caracterizar como um trabalho de *branding* é eficaz para que uma marca se consolide no mercado e obtenha o incremento de seu valor econômico. No caso da Fiat Automóveis, a marca se consolidou como referência à produtos de inovação, modernidade e com respeito ao meio ambiente. A empresa busca manter essa cultura, pois entende que esses valores são diferenciais competitivos, assim é possível oferecer produtos com

atributos superiores aos da concorrência para atender consumidores dispostos a pagar um valor diferenciado pelos mesmos.

Partindo do pressuposto que quase todas as empresas possuem uma marca a zelar no mercado, procurou-se demonstrar com base nos objetivos específicos e embasados no referencial teórico, como o processo de gestão de uma marca acontece. Foram comparados os resultados entre as entrevistas com os colaboradores da empresa e o referencial teórico e observou-se que ambas se correlacionam e que dentro da empresa estudada, existem muitas evidências de como um trabalho de *branding* pode valorizar e muito a marca de uma organização.

Construir uma marca e fixá-la no mercado a ponto de sua imagem transmitir confiança ao consumidor não é uma tarefa fácil, mas foi e é uma tarefa muito bem executada pela marca Fiat. Dentro da empresa Fiat Automóveis, percebeu-se que os valores da marca estão bem claros para os seus colaboradores. O trabalho de todos é voltado para o alcance da experiência que a marca deseja que seus clientes tenham ao entrarem em contato com ela. Pode-se observar nitidamente o caminho trilhado em prol de um único objetivo, a satisfação do cliente. Os entrevistados se mostraram bastante satisfeitos e orgulhosos em fazer parte deste time. Em suas narrativas colaboraram com os estudos utilizados como referências dessa pesquisa permitindo concluir que a empresa Fiat Automóveis gerencia sua marca de forma eficaz e se posiciona como líder de mercado há onze anos.

Estes valores são também observados pelos clientes da empresa, que os reconhecem e confiam na proposta de valor que a marca visa entregar.

Para que o posicionamento da empresa seja mantido, ela está sempre à frente buscando novas tecnologias que possam contribuir com o aumento da qualidade e modernidade de seus produtos, assim como está sempre voltada para projetos que possibilitem o crescimento sustentável do país. A Fiat Automóveis é uma empresa responsável, que prioriza o bom relacionamento com clientes, colaboradores e, principalmente com o meio ambiente e está sempre divulgando a sua missão a todos os seus *stakeholders*.

Diante do exposto fica evidente que uma empresa que busca este nível de excelência raramente terá um resultado diferente do que chamamos de sucesso. A Fiat possui uma marca altamente valorizada no mercado. Diante do cenário de muitas fusões e aquisições de empresas, este fato é de extrema importância para a

empresa, pois hoje se paga muito pelo valor econômico de uma marca. Quanto mais conhecida uma marca, maior é o seu valor econômico agregado.

Os consumidores valorizam as marcas nas suas decisões de compra, eles as reconhecem e remuneram o valor que identificam nas mesmas. Desta forma, cada vez mais as marcas terão mais força e gerenciá-las será um desafio constante para as empresas.

Todavia, estudos que tratam desse campo de ação são bastante recentes, o que demonstra ser esta uma área de pesquisa onde muito ainda está por ser produzido, para alcançar todas as vantagens expostas acima. Esta pesquisa, mais do que caracterizar a importância de se fazer *branding*, pretende abrir novas possibilidades para os pesquisadores buscarem estudos sobre esta magnífica forma de reconhecimento no mercado.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas brand equity: Gerenciando o valor da marca**. 13. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas: Oito princípios para sua marca conquistar a liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2003.

CORRÊA, Roberto. **Comunicação Integrada de Marketing: uma visão global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREENWALD, Bruce C. N.; KAHN, Judd. **A estratégia competitiva desmistificada**. Tradução de: Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: Competitividade e Globalização**. Tradução de: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, Grahon J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. 4ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradução de: Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca: Valor do intangível medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: Como construir e manter marcas de sucesso um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SERRALVO, Francisco Antônio. (Org.) **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. In: FURRIER, Marcio et al. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; NEMMER, Artur. **Marcas e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Tradução de: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

AFUENTES, **Evolução de Logo – FIAT**. Disponível em: <<http://www.cidadedoslogos.com/blog/evolucao-de-logo-fiat/>>. Acesso em: 14 de outubro de 2013.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO (APRESENTAÇÃO)

### QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1. Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

-----  
-----  
-----

2. De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

-----  
-----  
-----  
-----

3. Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

-----  
-----  
-----  
-----

4. Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

5. Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

-----  
-----  
-----



## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1. Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

Ao meu ver, a Fiat possui um DNA inovador, interagindo com o público jovem e dialogando com as próximas gerações de consumidores, criando uma aproximação com a marca.

2. De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

Os colaboradores da Fiat são embaixadores da marca, sempre divulgando com orgulho os lançamentos e inovações da fiat através de sua rede de amigos.

3. Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

O Fiat é percebida pelos clientes como marca que dita tendência, divertida e jovial, sempre buscando conectar os clientes com o que há de moderno no mercado.

4. Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

A Fiat se consagrou através de sua estratégia de mercado, com produtos competitivos, mas o que mais ajudou foi suas campanhas publicitárias que geram muita repercussão. Tal postura tem sido seguida nas redes sociais.

5. Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

Uma marca que inova, porém sem esquecer do passado, haja vista que a logo vermelha da fiat é uma alusão a uma logo antiga, dizendo que mesmo com toda inovação, ela mantém sua postura Italiana na excelência de produção de automóveis.

### **APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIOS**

#### **RESPOSTAS DE COLABORADORES**

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

Res: Qualidade, Design, Inovação e tecnologia.

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

Res: Sustentabilidade, instabilidade, profissionalismo

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

Res: Carro moderno, econômico, design inovador “jovial” e qualidade no atendimento ao consumidor.

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

Res: Foco em tecnologia e conhecer os desejos dos consumidores.

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

res: Modernidade e tecnologia

## APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

A Fiat tem como valores a valorização e respeito as pessoas e ao meio ambiente, a satisfação dos clientes, a responsabilidade social e fazer parte do Grupo Fiat.

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

De várias formas, através de revistas e folders internos, painéis ao longo das nossas instalações, mas principalmente através do nosso superintendente. Em todas as oportunidades em que ele se comunica com os funcionários da empresa, sempre busca o reforço dos nossos valores.

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

Como uma marca jovem, inovadores, sem preconceitos e a mais brasileira de todas as montadoras, apesar da origem italiana.

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

São vários ao longo destes 37 anos, tanto em produto como em serviços. Poderia destacar: Primeiro carro a álcool, primeiro carro turbo, os modelos Uno que foram totalmente inovadores, o Mille on line com venda de carro pela internet e as propagandas muito inovadores e criativas.

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

Tradição da marca alinhada a modernidade dos produtos e do seu posicionamento.

## APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

Marca inovadora, conectada, moderna, dinâmica.-----

-----

-----

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

Por intermédio da cultura da empresa bem como o ritmo de trabalho-----

-----

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

Popular e inovadora.-----

-----

-----

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

Uma empresa que se destaca pelo grande investimento em mídia além de possuir uma extensa gama de produtos.-----

-----

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

Tradição-----

-----

-----

## APÊNDICE 6 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

Satisfação dos Clientes, Ser parte do grupo, Respeitar as pessoas e o meio ambiente, e responsabilidade Social.

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

No momento da integração do novo colaborador ao seu posto de trabalho, nos constantes programas de treinamento ofertados, sejam realizados de forma presencial ou via web, nas convenções comerciais da empresa, principalmente nos momentos onde há reuniões formais entre gestores e colaboradores.

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

Como a empresa que mais vende veículos populares no Brasil- o que é fato- e uma empresa que se superou ao longo do tempo, quando talvez ninguém acreditasse que ela sairia do modelo do 147 para veículos com tecnologia de ponta, como hoje.

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

Eu destacaria a evolução da tecnologia nos veículos, mas sobretudo, a entrada do novo conceito de design em formato de “gota” do Palio, na década de 90, na minha opinião foi um dos grandes destaques de fortalecimento da marca, através do número de veículos Palio vendidos, que caiu no gosto popular.

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

Credibilidade, marca com forte apelo à nacionalidade brasileira, apesar da base italiana, carros duráveis, modernos, e populares.

## APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

INOVAÇÃO;TECNOLOGIA;DESIGN;TRADIÇÃO-----  
-----  
-----

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

DE FORMA CONTRADITÓRIA AO QUE ELA MESMA IMPÕE COMO MARCA----  
-----  
-----  
-----  
-----

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

MARCA CONSOLIDADA NO MERCADO QUE TRANSMITE CONFIANÇA EM SEUS PRODUTOS-----  
-----  
-----  
-----

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

-COMPROMISSO COM O CLIENTE-----  
-----  
-----

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

QUALIDADE-----  
-----

## APÊNDICE 8 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

Solidez, confiança, credibilidade, idoneidade, robustez.

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

Através de uma gestão que preza pela integridade da marca, cobrando constantemente para que os princípios éticos da empresa sejam seguidos e condenando atitudes que possam denegrir a empresa, marca e demais colaboradores.

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

Como uma marca forte, de liderança, com pouca desvalorização de mercado. Também é vista como uma marca inovadora e com muita tecnologia agregada.

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

Uma gestão forte, voltada para o mercado e atenta ao desejo de seus clientes.

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

Transmite a ideia de um retro atualizado e globalizado.

## APÊNDICE 9 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

A satisfação do cliente, a preocupação com o meio ambiente e a integração e respeito entre colaboradores.

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

Através de ações que evidenciam cada um desses valores, como por exemplo o Programa Interagir e campanhas de preservação ao meio ambiente e redução de custos.

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

Como uma marca acessível, popular, que tem uma forte ligação com quem compra.

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

As fortes ações de marketing envolvendo a população, como a última “Vem pra Rua”. As ações de marketing sempre levam à reflexão.

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

Uma marca forte, com DNA Italiano e um lugar onde as pessoas gostam de trabalhar.



## APÊNDICE 10 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

Inovação, modernidade, preocupação com o cliente.-----  
-----  
-----

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

Através da política da empresa, a Fiat sempre preza muito a comunicação com seus colaboradores, através do portal interno da companhia é possível estar por dentro de tudo, inclusive dos valores e projetos da empresa.-----  
-----  
-----

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

Moderna e popular-----  
-----  
-----

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

A liderança da Fiat em 11 anos -----  
-----  
-----

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

Modernidade

## APÊNDICE 11 – QUESTIONÁRIOS

### RESPOSTAS DE COLABORADORES

Este questionário faz parte do projeto de conclusão do curso de MBA em Marketing com ênfase em Vendas, da UFPR. A pesquisa visa conhecer a percepção dos colaboradores em relação ao valor da marca FIAT. Sua opinião é muito importante para a conclusão do projeto. Agradeço pela colaboração.

1 Quais valores você acha que a marca FIAT possui?

Respeito e Satisfação dos clientes, valorizando e entregando produtos e serviços conforme o perfil dos clientes, unindo tecnologia, inovação e objetividade.

2 De que forma os valores da FIAT são transmitidos aos seus colaboradores?

Através da estratégia para atuação dos colaboradores com processos integrados, metas e objetivos que convergem para satisfação dos clientes e sustentabilidade como razão e existência do negócio.

3 Na sua opinião, como a marca FIAT é percebida pelos clientes?

Diversidade dos produtos - tecnologia, inovação, objetividade, com processos de atendimento, através da Rede de Concessionárias que valoriza o Relacionamento voltado para respeito aos clientes.

4 Que fato você destacaria como o de maior relevância para o fortalecimento da marca FIAT na última década?

Alto investimento no país com criação de outro grande pólo produtivo em Pernanabuco e ampliação do atual em Minas. Vários lançamentos para satisfazer diversos perfis de clientes e fortalecimento da Rede de Concessionárias valorizando o Relacionamento.

5 Ao observar a logomarca da FIAT que idéia ela transmite?

Tradição e ao mesmo tempo consegue unir a inovação.