

**Universidade Federal de Minas Gerais  
Gestão Estratégica com Competência em Marketing – Turma M19**

**OS REFLEXOS DO NEO-MARKETING PARA O INCREMENTO DAS  
EXPORTAÇÕES DA FIAT AUTOMÓVEIS**

**Suellen Silva Santos**

**Belo Horizonte  
2010  
Suellen Silva Santos**

**OS REFLEXOS DO NEO-MARKETING PARA O INCREMENTO DAS  
EXPORTAÇÕES DA FIAT AUTOMÓVEIS**

Monografia apresentada para término do curso de Pós Graduação de Gestão Estratégica com Competência em Marketing da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: José Edson Lara

**Belo Horizonte  
2010**

**Suellen Silva Santos**

**OS REFLEXOS DO NEO-MARKETING PARA O INCREMENTO DAS  
EXPORTAÇÕES DA FIAT AUTOMÓVEIS**

Monografia apresentada para término do curso de Pós Graduação de Gestão Estratégica com Competência em Marketing da Universidade Federal de Minas Gerais.

---

José Edson (Orientador) – UFMG

---

Examinador

---

Examinador

**Belo Horizonte, 06 de Dezembro de 2010**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente e ciente de sua presença, agradeço a Deus. O agradecimento especial é para minha família. Vocês sempre estiveram ao meu lado e orientaram meu caminho, com todo o amor e carinho.

Ao meu orientador Professor José Edson, agradeço pela dedicação, assim como a confiança depositada em mim durante esta jornada.

Finalmente, agradeço aos profissionais da Fiat Automóveis S.A., meus colegas de sala, aos meus queridos amigos que estiveram sempre por perto, pessoas admiráveis que muito me incentivaram durante o desenvolvimento deste trabalho.

*Mensagem e o nome  
do autor.*

## RESUMO

A competitividade tem estado enfaticamente presente no atual cenário empresarial. As empresas buscam maior lucro e market share através de vantagens competitivas, criadas em planos estratégicos cada vez mais diversificados.

O presente estudo monográfico tem como fito, apresentar novas propostas e técnicas no segmento do marketing, objetivando incrementar as operações exportadoras de veículos da Fiat Automóveis do Brasil S/A.

Torna-se importante frisar que, de um universo de vendas totais de veículos, seja no mercado doméstico ou para o mercado internacional, as exportações representam aproximadamente 10% apenas das vendas da Empresa.

Destarte, esse número se apresenta de forma tímida e o estudo visa encontrar mecanismos, procedimentos e/ou soluções que possam otimizar as exportações da Empresa.

Com efeito, de todos é sabido que o fenômeno da globalização traz consigo uma competitividade bastante acirrada entre as sociedades empresárias em todo mundo; fazendo com que os empreendedores diversifiquem e atualizem de forma constante os seus produtos e serviços.

Dessa forma, a monografia em apreço buscará apresentar os aspectos de natureza comercial, estratégica, evolutiva e em consonância com a legislação, que permitam a Empresa alcançar sua meta de crescimento das atividades exportadoras.

Palavras-chave: competitividade; marca; exportação; marketing; vendas, relatório de vendas.

## **ABSTRACT**

The competitiveness has been emphatically present in the current business scenario. The companies search for greater profit and market share through competitive advantages created in several strategical plans always more diversified.

The present monographic study has as its reasons, to present new proposals and techniques in the marketing segment, objectifying to develop the exporting operations of vehicles from the Fiat Automobiles of Brazil S/A.

It is important to emphasize that, of a universe of total sales of vehicles, either in the domestic market or for the international market, the exportations represent approximately only 10% the sales of the Company.

Therefore, this number presents a shy form and the study aims to find mechanisms, procedures and/or solutions that can optimize the exportations of the Company.

With effect, it is known that the phenomenon of globalization brings a highly competitiveness between the society entrepreneurs all over the world; making the entrepreneurs diversify and bring up to date themselves constantly its products and services. This way, the monograph will search to present the aspects of commercial, strategical, evolutive and in accord with the legislation, that allows the Company to reach its goal of growth of the exporting activities.

**Keywords:** Export, Marketing, Sales, Country Report.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Fabrica da Fiat em Minas Gerais.....	19
FIGURA 2	Ilha ecológica da fabrica da Fiat em Minas Gerais.....	31
FIGURA 3	Volume de vendas e marketshare dos principais concorrentes.....	36
FIGURA 4	Forças de Porter.....	40
FIGURA 5	Sucesso a partir do foco no cliente.....	48
FIGURA 6	Vieses no processo perceptual.....	51
FIGURA 7	Percepção da marca.....	52



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Definição de planejamento estratégicos.....	38
QUADRO 02: Definição Brant Equit.....	46
QUADRO 02: Comparativo dos quatro Ps versus quatro Cs.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Top Of Mind.....	87
GRÁFICO 02: Lembra.....	88
GRÁFICO 03: Já dirigi.....	88
GRÁFICO 04: Já Tive.....	89
GRÁFICO 05: É minha preferência.....	89
GRÁFICO 06: Com certeza compraria.....	90
GRÁFICO 07: Poderia comprar.....	90
GRÁFICO 08: Não compraria.....	91
GRÁFICO 09: Custo benefício.....	91
GRÁFICO 10: Mais bonito.....	92
GRÁFICO 11: Mais econômico.....	92
GRÁFICO 12: Tradicional.....	93
GRÁFICO 13: Mais Confia.....	93
GRÁFICO 14: Itens mais importantes.....	94
GRÁFICO 15: Trocar de carro.....	95
GRÁFICO 16: Exportação Montadora.....	96
GRÁFICO 17: Top 5 por destino.....	96
GRÁFICO 18: Exportação Fiat.....	97
GRÁFICO 19: Top 5 por destino Fiat.....	97
GRÁFICO 20: Exportação Citroen.....	97
GRÁFICO 21: Top 5 por destino Citroen.....	97
GRÁFICO 22: Exportação Ford.....	98
GRÁFICO 23: Top 5 por destino Ford.....	98
GRÁFICO 24: Exportação GM.....	98
GRÁFICO 25: Top 5 por destino GM.....	98
GRÁFICO 26: Exportação Honda.....	99
GRÁFICO 27: Top 5 por destino Honda.....	99
GRÁFICO 28: Exportação Nissan.....	99
GRÁFICO 29: Exportação Peugeot.....	100
GRÁFICO 30: Top 5 por destino Peugeot.....	100

GRÁFICO 31: Exportação Renault.....	100
GRÁFICO 32: Top 5 por destino Renault.....	100
GRÁFICO 33: Exportação Toyota.....	101
GRÁFICO 34: Top 5 por destino Toyota.....	101
GRÁFICO 35: Exportação Volkswagen.....	101
GRÁFICO 36: Top 5 por destino Volkswagen.....	101

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Problemática .....	15
1.2 Justificativa .....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 Esforço evolutivo histórico da Fiat Automóveis do Brasil S/A .....	18
2.1.1 <i>Dados Gerais da empresa</i> .....	18
2.2 Historico .....	19
2.3 Análise do micro ambiente.....	22
2.3.1 <i>Caracterização dos Clientes</i> .....	22
2.3.2 <i>Análise da Concorrência</i> .....	23
2.3.3 <i>Fornecedores</i> .....	27
2.4 Análise macro ambiente .....	28
2.4.1 Aspectos Sócio-culturais .....	28
2.4.2 <i>Aspectos Econômicos</i> .....	29
2.4.3 <i>Aspectos Tecnológicos</i> .....	30
2.4.4 <i>Aspectos Ambientais/Legais</i> .....	30
2.5 A relevância das atividades exportadoras em um mercado volátil.....	32
2.6 Relação de cotejo das operações exportação das montadoras no Brasil .....	36
<b>3 AS SOLUÇÕES DE MARKETING PARA O AUMENTO DOS INDICES DE EXPORTAÇÕES</b> .....	<b>37</b>
3.1 Planejamento Estratégico .....	38
3.2 Estratégia .....	41
3.2.1 <i>Competitividade e Vantagem Competitiva</i> .....	43
3.3 Marca .....	44
3.3.1 <i>Valor e Imagem da Marca</i> .....	45
3.4 Comportamento do consumidor .....	47
3.4.1 <i>Percepção do Consumidor</i> .....	49
3.4.1.1 <i>Percepção da competitividade da marca</i> .....	51
3.4.1.2 <i>Índice de competitividade</i> .....	57
3.5 Das reais oportunidades de mercado fase as políticas de marketing.....	66
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>69</b>
4.1 Pesquisa .....	70
4.2 Apresentação e Análise dos Dados e informações da Pesquisa .....	71
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>72</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>73</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>74</b>
APÊNDICE A .....	79
APÊNDICE B.....	84
ANEXO.....	96

## 1 INTRODUÇÃO

Desde que chegou ao Brasil, em 1976, a Fiat Automóveis apresenta um perfil de compromisso, pioneirismo e inovação em seus produtos. É formada por profissionais altamente qualificados e preparadas. E hoje é uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas no setor.

A Fiat Automóveis é a única produtora de automóveis da América Latina. Daqui, os carros saem prontos para vendas nos outros países do bloco de operação. No entanto, a visibilidade externa não é compatível com a que a empresa recebe nacionalmente.

Portanto, o estudo tratará sobre o tema Marketing Internacional, focando nas transações do ramo automobilístico. Durante este estudo, serão apresentadas suposições, idéias e possíveis soluções para agir diretamente neste ponto, que pode ser considerado inexplorado pela Fiat Automóveis.

O cenário econômico internacional tem se tornado cada vez mais competitivo. O setor automobilístico vem se desenvolvendo cada vez mais em termos de tecnologia e, a Fiat vê-se ameaçada pelos inúmeros concorrentes. O consumidor, por sua vez, deslumbrado com tantas opções disponíveis no mercado, apega-se, muitas vezes, a algum produto ou marca específica e de sua confiança.

Até meados de 2008 o Brasil e o mundo viviam a crescente demanda de mercado devido ao cenário econômico e financeiro favorável. Com a crise financeira mundial, as vendas na indústria automobilística diminuíram substancialmente e, por consequência, os estoques nas montadoras criavam proporções gigantescas. O governo federal, tentando amenizar esta situação e estimular a economia nacional, anunciou em dezembro de 2008 a redução do Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI) na compra de automóveis por parte dos consumidores e/ou destinatários finais.

A necessidade constante de inovações, novos desafios, novos concorrentes com produtos cada vez mais semelhantes, novas tecnologias, novos mercados e clientes cada vez mais exigentes moldam o mercado atual. Cabe às empresas buscarem uma vantagem competitiva adaptando-se a este cenário.

O mercado está hoje voltado às vontades e necessidades dos clientes, e por consequência disso é necessário que as estratégias empresariais sejam voltadas à satisfação do cliente. As organizações e empresas devem se moldar orientadas ao mercado e empreender esforços para que as necessidades do mercado sejam atendidas (ESPARTEL, 2007).

Uma vez abordado os aspectos inerentes á Empresa e aos elementos mercadológicos, insta esclarecer que a monografia cuidará em seus capítulos estruturais sobre a estratégia do neo-marketing para uma melhor sedimentação da Fiat no mercado internacional.

## 1.1 Problemática

A Fiat Automóveis faz parte de um grupo de grande importância internacional, com atuação em vários segmentos industriais e financeiros em todo o mundo, gozando de grande prestígio e reconhecimento por parte dos seus clientes.

No setor automobilístico, a Fiat se destaca pela alta tecnologia dos seus produtos e pela característica inovadora dos seus veículos. Segundo estudos internos da Empresa, esse prestígio não tem se traduzido em boa participação no mercado externo, ou seja, o objetivo é chegar em 5% até 2015 de market share, sendo que atualmente apresenta apenas 1%.

Um dos pontos cruciais do mercado automobilístico atualmente é a produção do carro global, onde os carros produzidos em diferentes países tenham seus componentes com o mesmo projeto tecnológico. Portanto, é preciso “pensar globalmente e agir regionalmente”, ou seja, já que o marketing internacional tem todos os componentes do marketing tradicional, desde a necessidade de planejamento, estudo de mercado e de tendências, definição de produtos, e estratégias de comunicação, mas exige uma adaptação às distinções com relação a aspectos como: diferenças sociais, raciais, regionais, situação política, econômica, respeito às regras internacionais e câmbio, etc.. é necessário realizar uma profunda pesquisa em relação ao país em que irá comercializar para prever todas as situações e elaborar o plano de marketing mais adequado àquela situação.

Assim, o presente trabalho visa analisar a sua atuação nos mercados interno e internacional de automóveis e abordar a seguinte questão:

Quais são as estratégias de marketing a serem desenvolvidas pela Fiat Automóveis para aumentar a sua participação no mercado externo – América Latina?

## 1.2 Justificativa

O presente projeto de monografia encontra justificativa na perspectiva de que as necessidades dos consumidores variam continuamente. O que ontem representava um êxito de vendas; hoje poderá ser considerado um produto obsoleto. No mercado internacional de importação e exportação de veículos automotores não é diferente neste contexto a inovação e o desenvolvimento de novos produtos tornam-se necessários. Esta realidade requer uma estratégia de marketing consistente, que poderá ser muito positiva para o incremento das atividades de exportação dos veículos produzidos pela FIAT Automóveis.

Destarte, em virtude dessa circunstância, o tema do presente projeto de estudo monográfico se justifica, no momento em que se busca estudar novas alternativas de inovação, adequação, ajuste e política de marketing, visando o incremento das atividades exportadoras da FIAT Automóveis.

Partindo da justificativa econômica e pragmática da realidade dos negócios internacionais desenvolvidas pela FIAT, há que se destacar ainda, como justificativa para a realização deste estudo, a necessidade de se conhecer melhor o contexto dos negócios internacionais enquanto campo do conhecimento organizado e sistematizado.



### **1.3 Objetivos**

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram assumidos os objetivos apresentados a seguir.

#### **1.3.1 *Objetivo Geral***

Compreender as estratégias a serem desenvolvidas pela Fiat Automóveis para aumentar sua visibilidade no mercado externo (América Latina) e como consequência, o possível aumento de exportações de veículos.

#### **1.3.2 *Objetivos específicos***

Para melhor compreensão do tema abordaremos os seguintes objetivos específicos, quais sejam:

- Estudar os cenários externos, econômico, social, cultural; tecnológico, que podem favorecer a inserção mais intensa dos produtos FIAT;
- Identificar e analisar as estratégias de marketing para melhorar a marca e a imagem da empresa junto ao mercado externo (América Latina);
- Identificar os objetivos corporativos da FIAT no mercado Externo;
- Identificar e analisar as estruturas (recursos críticos, financeiros, materiais e humanos) necessários ao favorecimento da FIAT nos mercados externos;
- Identificar e analisar os resultados das ações de marketing internacional da FIAT no mercado externo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Escorço evolutivo histórico da Fiat Automóveis do Brasil S/A**

As atividades do grupo Fiat eram inicialmente centralizadas na fabricação de veículos industriais e agrícolas. Com o tempo, diversificou suas atividades, e hoje o grupo atua em vários setores industriais e financeiros.

Fazem parte do Grupo Fiat às marcas automotivas Fiat S.A., Ferrari, Alfa Romeo, Maserati, Lancia, Autobianchi, Innocenti, OM, Iveco, CNH, New Holland, Flexy-Coils, Fiat-Hitachi, Case, Fiat-Hallis, dentre outras.

#### ***2.1.1 Dados Gerais da empresa***

Razão Social: Fiat Automóveis S.A.

Nome Fantasia: Fiat Automóveis

Ramo de Atividade: Indústria Montadora Automobilística

Localidade: Avenida Contorno, Paulo Camilo– Betim – Minas Gerais.

## 2.2 Histórico

O nome Fiat é um acrônimo de *Fabbrica Italiana Automobili Torino* ("Fábrica Italiana Automóveis Turim" em português), fundada por Giovanni Agnelli, em 11 de Julho de 1899.

A Fiat Automóveis começou sua história no Brasil no princípio dos anos 70 quando o então governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, iniciou os primeiros contatos com a Fiat Automóveis, com o objetivo de criar um pólo industrial e trazer a maior indústria automobilística italiana para o estado.

Em 1973, aconteceu a celebração do acordo de interesses entre a Fiat e o governo de Minas Gerais, em que estavam presentes o governador do estado e o presidente e fundador da Fiat, Giovanni Agnelli.

Após apenas dois anos de construção da fábrica da Fiat no Brasil, em Betim-MG (figura 1), a empresa estava em perfeitas condições de funcionamento. A inauguração aconteceu no dia 9 de Julho de 1976. Construída sobre uma área total de 2.250.000 m<sup>2</sup> e uma área construída de 613.8 00 m<sup>2</sup>, a fábrica foi inaugurada com a produção em série do Fiat 147, apresentado ao público no Salão do Automóvel em São Paulo.



Figura 1: Fábrica da Fiat em Minas Gerais.

Fonte: [www.fiatpress.com.br](http://www.fiatpress.com.br)

Desde sua inauguração no Brasil, a Fiat revolucionou o mercado automobilístico, indicando tendências e tecnologias e atraindo novos investimentos para o estado de Minas Gerais.

O controle acionário da unidade fabril da Fiat no Brasil era dividido com o Governo do Estado de Minas Gerais, e permaneceu assim até 1989, quando 100% do controle acionário, passou a ser da Fiat. Durante este período a história da empresa foi marcada pelo

pioneirismo, com lançamentos como: primeiro motor transversal, primeiro comercial leve derivado de um automóvel, motor 1.300 cilindradas, primeiro carro totalmente movido a álcool e, finalmente, em 1990 o Fiat Uno e toda uma família derivada (Prêmio, Elba e Fiorino). A partir daí a Fiat ampliou sua linha de produtos com o lançamento do Tempra e do Tipo.

No ano de 1996, juntamente com o aniversário de 20 anos de Brasil, a Fiat lançou o Fiat Palio, através do conceito de carro mundial para atender as demandas geradas pela globalização. Toda uma família de produtos foi desenvolvida com base nesse conceito, surgindo então o Palio Weekend, Siena e Strada, além do Marea.

A consequência de tantos lançamentos deu, à Fiat, a liderança no mercado brasileiro de 2001 a 2003. O ano de 2004 foi marcado por uma forte briga entre a concorrência na busca pela liderança, que baseou-se em uma guerra de preços, ocasionando considerável queda na lucratividade das montadoras e dando à General Motors o posto de líder.

Em julho de 2006 a Fiat comemora 30 anos de Brasil, e novamente a liderança em vendas no mercado automobilístico.

Com o lançamento do Punto em agosto de 2007 a Fiat também fez a estréia no Brasil da sua nova logomarca. O novo símbolo é derivado do famoso escudo que esteve à frente dos carros da marca entre 1931 e 1968, com as letras alongadas do nome Fiat se destacando no fundo vermelho emoldurado por cromo.

Em agosto de 2008, a Fiat volta ao segmento de sedãs médios com o lançamento do Fiat Línea, tendo como objetivo conquistar 13% de participação nesse mercado.

Atualmente, uma aliança envolvendo a Fiat acontece a nível global. Fiat e Chrysler selam acordo, em que a Fiat ficará com 35% do capital da Chrysler, enquanto a montadora americana terá acesso à tecnologia e novos mercados tentando deixar para trás a profunda crise em que está mergulhada (dados da Fiat).

No Brasil, a Fiat conta com cerca de 22.377 empregados, sendo 14.231 diretos e 8.146 terceirizados, em uma estrutura com capacidade de produção de 800.000 veículos por ano. Conta com mais de 530 concessionárias espalhadas por todo o Brasil. As empresas fornecedoras de componentes e autopeças representam um número de 260.

A empresa se baseia em três premissas e definições básicas, norteando o objetivo da Fiat Automóveis, que são: Missão, Visão e Princípios, onde a 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. Em relação a sua visão,

é estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

Abaixo alguns tópicos de seus princípios:

- Integridade e Rigor: Coerência, transparência, ética e exigência consigo mesmo, buscando sempre fazer o melhor.
- Abertura ao debate e Busca da Convergência: Estar aberto ao novo, dispor-se a escutar pontos de vista diferentes, tendo humildade para aprender.
- Capitalização das Diferenças Culturais: Aprender com a cultura local e global, fazendo da diferença um fator competitivo.
- Competência profissional como Paixão: Procurar apaixonadamente a excelência, tendo orgulho de fazer o que gosta, onde gosta e com excelência.
- Rapidez e Determinação: Agir rápido nas decisões, sendo simples e objetivo para alcançar os melhores resultados.
- Propositividade: Ir além do exigido com iniciativa, autonomia, criatividade e disposição para melhorar cada vez mais.
- Vontade de superar-se: Ir além dos limites, estabelecendo desafios estimulantes em busca de novos aprendizados e resultados.

Alguns de seus valores:

- Satisfação do cliente.
- Valorização e respeito às pessoas.
- Atuar como parte integrante do Grupo Fiat.
- Responsabilidade social.
- Respeito ao Meio Ambiente.

## 2.3 Análise do micro ambiente

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), o microambiente é constituído de forças que afetam a forma como a empresa serve seus clientes, como concorrentes, fornecedores, marketing e os próprios clientes. Já Aaker (2003) acredita que o microambiente, ou seja, o ambiente interno, proporciona o entendimento das forças, fraquezas e problemas organizacionais.

### 2.3.1 Caracterização dos Clientes

De acordo com Maximiano (2000, p.381), “clientes podem ser pessoas ou organizações que compram os produtos e serviços para uso próprio ou para que outras organizações ou pessoas os utilizem”.

A Fiat considera o consumidor final como principal cliente, porém classifica seus clientes institucionais em quatro categorias básicas: Concessionária, Frotista, Governo e Grandes Locadoras.

- **Concessionária:** inclui todas as empresas que possuem contrato de concessão com a Fiat para a comercialização de automóveis 0Km no território Brasileiro. As concessionárias, como parte do canal de distribuição, compram os automóveis da Fiat e revendem para o Cliente Final Pessoa Física (CFPF), na modalidade de venda estoque. Na modalidade de venda internet, a concessionária presta todo o atendimento ao CFPF desde a negociação até a entrega do automóvel 0km, porém não necessita comprar o bem, recebendo apenas uma comissão pelo serviço prestado.
- **Categoria Frotista:** as negociações podem ser feitas através da Fiat ou concessionária. Está subdividida em: Micro-empresas; Pequenos Frotistas; Frotistas de Médio Porte; Grande Frotistas.
- **Categoria Governo:** estão inclusos todos os órgãos de governo, sejam eles federais, estaduais ou municipais. As vendas são realizadas através de processos regulamentados pelo governo, como licitações ou pregões eletrônicos e podem ser realizadas por concessionárias ou diretamente pela Fiat.

- Categoria Grandes Locadoras: esta categoria difere da categoria Frotistas, pelo porte e necessidades específicas das Grandes Locadoras. Nela estão inclusas as principais locadoras estabelecidas no território brasileiro e as negociações são realizadas diretamente com a Fiat, sem qualquer envolvimento de concessionárias.

Categoria Cliente Final Pessoa Física: nesta categoria de clientes estão inclusas todas as pessoas físicas que compram automóveis da marca Fiat, seja através da modalidade estoque ou da modalidade internet.

### ***2.3.2 Análise da Concorrência***

Para a análise da concorrência, inicialmente a empresa deve conhecer e identificar os concorrentes atuais e potenciais (AAKER, 2003). Maximiano (2000) acredita que a concorrência seja a principal ameaça às empresas e que é de extrema importância acompanhar sua movimentação no mercado. Na América Latina, podemos citar dentre as marcas comercializadas no país algumas montadoras:

#### General Motors

A General Motors do Brasil, GMB, é a maior subsidiária da Corporação na América do Sul e a segunda maior operação fora dos Estados Unidos. A empresa foi fundada em 1925 em São Paulo. No começo, as atividades consistiam na montagem de veículos importados dos Estados Unidos. Após cinco anos, a GMB inaugurava oficialmente, em 1930, sua primeira fábrica, em São Caetano do Sul, São Paulo e em 1958 começou a operar a segunda fábrica, em São José dos Campos, São Paulo.

A GMB lançou em 1968 o seu primeiro automóvel da marca Chevrolet no país, o Opala, que encerrou seu ciclo de vida 24 anos depois, com mais de 1 milhão de unidades vendidas. Em 1973 lançou o Chevette, até ser substituído pelo Corsa em 1994, primeiro veículo popular com injeção eletrônica de combustível.

Em julho de 2000 inaugurou o Complexo Industrial de Gravataí, no Rio Grande do Sul, uma das fábricas mais modernas do mundo, onde é produzida a linha Celta. O Celta foi

pioneiro no mercado brasileiro na área de comércio eletrônico, tornando-se o modelo mais vendido do mundo pela internet.

Com 20% de market share, a General Motors lidera o mercado na América Latina.

### Volkswagen

A Volkswagen do Brasil iniciou suas atividades no país em 23 de março de 1953, em um pequeno armazém alugado no bairro do Ipiranga, em São Paulo. De lá saíram os primeiros Fuscas, com peças importadas da Alemanha e montados por apenas 12 empregados.

A Volkswagen está em segundo lugar em relação a participação no mercado da América Latina (17%).

### Ford

A Ford do Brasil é a subsidiária brasileira da montadora estadunidense Ford. Fundada em 1919, a Ford do Brasil dedicou-se inicialmente à importação de veículos produzidos no exterior. Foi a segunda filial sul-americana da Ford, depois da Ford Argentina, e a primeira a se instalar no Brasil. Com o plano de nacionalização da produção conduzido pelo governo Kubitschek, a Ford inaugurou sua primeira linha de montagem brasileira em 26 de agosto de 1957. O primeiro veículo produzido foi um caminhão Ford F-600, no complexo industrial do Ipiranga. Nessa época, cerca de 40% do veículo era de peças nacionais; o restante, inclusive motores, tinha de ser importado.

Atualmente a Ford é quarta maior força no mercado automobilístico da América Latina, representando 9% de participação.

### Renault

Em meados de 1995, o Grupo Renault decidiu investir na construção de uma fábrica no Brasil, e em março de 1996 foi lançada a Pedra Fundamental, símbolo do início das obras. O local escolhido foi São José dos Pinhais, no Paraná. Inicialmente foi construída a Fábrica de Veículos de Passeio, seguida da Fábrica de Motores (1999) e da Fábrica de Veículos Utilitários (2000). Essas três fábricas estão instaladas no chamado Complexo Ayrton Senna, que ocupa uma área total de 2,5 milhões de metros quadrados.



A Renault do Brasil conta atualmente com mais de 4 mil colaboradores diretos, gerando outros 25 mil postos de trabalho indiretos. A rede comercial alcança 147 pontos-de-venda em todo o país.

### Peugeot

No ano de 1992 a montadora Peugeot chegou oficialmente ao Brasil como importadora de veículos, lançando no ano seguinte o modelo 306, seguido pelo 406 em 1995. A montadora começou a consolidar sua história em solo nacional com a comercialização, em 1999, do modelo 206 e chegou a liderar o segmento de modelos compactos 1.6, superando marcas tradicionais no país.

A fábrica no Brasil foi inaugurada em fevereiro de 2001 em Porto Real, no Rio de Janeiro, como um dos centros de produção mais modernos do Grupo no mundo. Já em 2006 a fábrica produzia mais de 94 mil veículos por ano.

### Honda

A entrada da Honda no mercado brasileiro concretizou-se em 1971, quando começou a funcionar a Honda Motor do Brasil Ltda., responsável pela importação e distribuição dos produtos Honda no País. No início eram somente motocicletas, dois anos mais tarde também os produtos de força. Em 1974, a Honda comprou um terreno de em Sumaré, São Paulo, para instalar a fábrica de motocicletas. Um ano depois, o governo vetou a importação de motocicletas e então a Honda finalmente construiu sua fábrica em Manaus, Amazonas. Em 1981, foi produzida a primeira motocicleta movida a álcool no mundo, na fábrica de Manaus.

A partir de 1992 começam as importações de automóveis para o Brasil. Em junho de 1996 começam as obras da fábrica para produção de automóveis, que foi inaugurada em outubro de 1997, com capacidade para produzir 15 mil unidades do Civic Sedan por ano.

### Citroen

Presente no país desde 1991 com a importação independente de veículos como o XM, Xantia e Xsara, em agosto de 2000 foi inaugurado no Rio de Janeiro o complexo industrial de Porto Real trazendo os mais altos padrões de sofisticação, acabamento, durabilidade, confiabilidade, conforto, desempenho e segurança.

O primeiro veículo a inaugurar a linha de montagem foi o Xsara Picasso. Em 2003 o C3 também passou a ser fabricado no Brasil. Atualmente a fábrica também produz motores e veículos Flex para exportação para o Mercosul e Europa. A produção do C4 Pallas se divide entre as fábricas de Porto Real e Argentina.

Com capacidade inicial para produzir até 100 mil veículos por ano e gerando mais de 2.500 empregos na região, o parque industrial montado em Porto Real, envolveu um investimento de aproximadamente um bilhão de dólares.

Com o crescimento acelerado da Citroën no Brasil, em 2007 a fábrica passou a operar em três turnos aumentando o quadro de funcionários em 28%, somando um total de 3.170 funcionários.

### Toyota

Em 1958, a Toyota Motor inicia as suas atividades como montadora de veículos, com a instalação da primeira fábrica brasileira, no bairro do Ipiranga, São Paulo. Em 1962 a fábrica mudou-se para São Bernardo do Campo. Em setembro de 1998, a Toyota inaugurou a segunda fábrica no Brasil, em Indaiatuba, interior de São Paulo, onde passou a ser fabricado o Corolla, carro mais vendido em todo o mundo, com mais de 30 milhões de unidades comercializadas desde 1966.

Outro passo importante para o crescimento da empresa foi a inauguração do Centro de Distribuição de Guaíba, na Grande Porto Alegre, em março de 2005. Em uma área total de 58 mil m<sup>2</sup>, o Centro de Distribuição se tornou o portal das operações logísticas da Toyota entre o Brasil e a Argentina. Hoje a Toyota conta com mais de 122 concessionárias espalhadas pelo País.

### **2.3.3 Fornecedores**

Chiavenato (2001) acredita que os fornecedores de recursos para a empresa formam o mercado de suprimentos necessários às operações organizacionais. Maximiano (2000) argumenta que os fornecedores são a base para qualquer cadeia produtiva de uma empresa.

Neste contexto os principais fornecedores da Fiat no Brasil são:

- ✓ Materiais diretos: Aethra – Divisão Hammer, ArvinMeritor, Cerâmicas e Velas de Ignição NGK, Delphi Automotive – Itabirito, Denso Sistemas, Fibam, FL Brasil, Formtap Indústria, Johnson Matthey, Magneti Marelli C. Motor, Mahle Metal Leve, Mangels, Pirelli Pneus, Rieter, Saint-Gobain, Satiz do Brasil, SKF Sumidense, Teksid do Brasil, ThyssenKrupp do Brasil, ThyssenKrupp Molas, Tower Automotive, Umicore Brasil, Usiminas.
- ✓ Materiais indiretos: Alfacom, B.Grob, Petrobras, Injetaq Indústria.
- ✓ Logística e transporte: Grimaldi, Sada Transportes, Viação Itaúna.
- ✓ Serviços: Embratel, Global Value, GESCO.

## **2.4 Análise macro ambiente**

Segundo Mowen e Minor (2003), o macro ambiente influencia através de forças que ameaçam ou criam oportunidades à empresa. Há diversos fatores que devem ser considerados pela empresa, como fator econômico, demográfico, natural, tecnológico, político, cultural.

### ***2.4.1 Aspectos Sócio-culturais***

Nos últimos dez anos a Fiat investiu cerca de R\$ 30 milhões em seus projetos socioculturais e envolveu 22 milhões de estudantes, 320 mil professores, 38 mil escolas, oito mil universitários, 180 concessionários e 600 organizações.

Um exemplo de atuação social é a Escola de Eletromecânica do programa Recofiat, fundada em 1996 junto com sua rede de concessionárias do Rio de Janeiro. Neste programa são selecionados 70 menores de comunidades carentes para o curso profissionalizante oferecido pela escola. Durante o treinamento os alunos recebem uniformes, assistência médica e odontológica. Quatro meses após o início do curso os jovens começam o pré-estágio em uma concessionária, e depois de concluído o estágio prossegue até que os jovens atinjam a maioridade.

Em 2003, a Fiat aprofundou a sua parceria com a educação por meio do concurso literário Um Poema Chamado Brasil. Nos anos de 2004 e 2005 promoveu o concurso Tesouros do Brasil, que, por meio do incentivo à valorização e preservação dos patrimônios, posicionou a Fiat como parceira da cultura no país.

Em 2005, surgiu o programa *Árvore da Vida* tendo como objetivo o desenvolvimento social e econômico do Jardim Teresópolis, em Belo Horizonte. O projeto no primeiro ano atendeu a 80 crianças, adolescentes e adultos por meio de atividades culturais. Na luta contra o analfabetismo, atua na prática de esportes, capacitação profissional e geração de renda para jovens e adultos.

No ano de 2006, foi inaugurada em Nova Lima, Minas Gerais, a Casa Fiat de Cultura, com o objetivo de desenvolver projetos culturais de alto valor histórico, artístico e educativo, além de promover a inclusão cultural e a democratização do acesso às artes, por meio de dispersão de produção artística brasileira e mundial. Nesse mesmo ano, a Fiat realizou o

concurso nacional de artes visuais, Fiat Mostra Brasil, que premiou 30 artistas brasileiros e foi considerado o maior prêmio já oferecido no país por um projeto envolvendo artes plásticas.

Outro meio de atuação dentro da sociedade foi formando a educação no trânsito, tema estritamente ligado ao negócio da empresa. Os projetos dessa área - Moto Perpétuo, Você Apita e Direção Segura - buscam explicar o relacionamento do carro e da mobilidade nos centros urbanos com o dia-a-dia das pessoas. Desenvolvidos para jovens e adultos, os programas servem como ferramenta para conscientizar pedestres, passageiros e futuros motoristas sobre a importância de atitudes cidadãs e voltadas para o bem-estar da coletividade.

Direção Segura é o atual programa de educação no trânsito desenvolvido pela empresa, que se compromete com a difusão de conhecimentos a fim de gerar novas atitudes e comportamentos do condutor ao volante. Conceitos sobre a posição de dirigir, itens de segurança e cidadania no trânsito são discutidos em palestras e práticas de direção promovidas pela Fiat.

#### ***2.4.2 Aspectos Econômicos***

A aquisição de um automóvel é, para muitas pessoas, um investimento. Pode representar uma necessidade do consumidor, comodismo, ou até mesmo ser sinônimo de status social.

Até 2008, no Brasil, a facilidade e as condições para o crédito vinham afetando a economia como um todo. O valor dos empréstimos entregues pelos bancos aos consumidores aumentou significativamente e o consumidor, que antes não tinha condições de adquirir um veículo, finalmente teve poder para tanto. Conseqüência deste cenário foi o aumento no volume das vendas de automóveis e a necessidade de adaptação das montadoras para atender a essa demanda. A entrada de novas montadoras e novos modelos de veículos acabou influenciando, também, no crescimento das vendas de veículos no país.

A partir de meados do ano passado, porém, o momento econômico e financeiro tanto brasileiro como mundial foi afetado pela crise global. Todos os benefícios e facilidades até então encontradas pelo consumidor na compra de automóveis foram abalados. As indústrias automobilísticas, que vinham encontrando maneiras de aumentar seu parque fabril e seu poder

de produção, tiveram que encontrar espaço para estocar os automóveis que deixaram de ser vendidos.

As vendas no setor diminuíram significativamente até a medida adotada pelo governo federal tentando amenizar a crise. Em 11 de dezembro de 2008, o governo anunciou a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) pra automóveis, com validade até 31 de março de 2009 e posteriormente prorrogada até 30 de junho.

### ***2.4.3 Aspectos Tecnológicos***

A Fiat Automóveis investe também em pesquisa e desenvolvimento de produtos, novas tecnologias, qualidade e capacitação da engenharia para executar projetos cada vez mais ousados e inovadores. Tudo em sintonia com os desejos e as aspirações dos clientes.

O pioneirismo, inovação, qualidade, tecnologia e design são as principais características dos produtos da marca Fiat. O Fiat Línea, por exemplo, é o primeiro carro brasileiro com a tecnologia do Blue&Me NAV, que possibilita ao motorista executar uma série de ações por meio de comandos de voz e conta com um sistema de navegação por satélite (GPS).

### ***2.4.4 Aspectos Ambientais/Legais***

Foi criado na fábrica da Fiat em Betim o Complexo Ecológico (figura 2). Ele simboliza um esforço para a melhoria do desempenho ambiental de suas atividades. São diversos projetos, como a reciclagem de materiais e estações de tratamentos de água e poluentes atmosféricos.

Foram investidos mais de 20 milhões de dólares nessas estações. Essa ação gerou uma redução de 1.500.000 m<sup>3</sup> no consumo de água, representando uma economia de 3 milhões de dólares por ano. Assim, a Fiat foi a primeira montadora brasileira a receber o certificado ISO 14001 - um conjunto de normas internacionais para conservação ambiental.

Em sua Ilha Ecológica (figura2) a Fiat recicla 90% de todo resíduo gerado em seus processos de produção. Esse alto índice totaliza 7.500 mil toneladas de resíduos sólidos por

mês, dentre eles isopor, óleos, borras de tinta, papéis, plásticos, chapas de aço, limalhas de aço, limalhas de ferro e madeira. Todo esse material recebido é armazenado e destinado para empresas recicladoras e de tratamento de resíduos.



Figura 2: Ilha Ecológica da Fábrica da Fiat em Minas Gerais.  
Fonte: [www.fiatpress.com.br](http://www.fiatpress.com.br)

## 2.5 A relevância das atividades exportadoras em um mercado volátil

Segundo o manual de exportação elaborado pela equipe do Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Ministério das Relações Exteriores, em cooperação com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) da Universidade de São Paulo (USP), acessado em Brazil Trade Net (2010), algumas atividades exportadoras oferecem às empresas algumas vantagens, podem ser assinaladas as seguintes:

- maior produtividade - exportar implica aumento da escala de produção, que pode ser obtida pela utilização da capacidade ociosa da empresa e/ou pelo aperfeiçoamento dos seus processos produtivos; a empresa poderá, assim, diminuir o custo de seus produtos tornando-os mais competitivos, e aumentar sua margem de lucro;

- diminuição da carga tributária - a empresa pode compensar o recolhimento dos impostos internos, via exportação;

a) os produtos exportados não sofrem a incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados ( IPI );

b) o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) tampouco incide sobre operações de exportação de produtos industrializados, produtos semi-elaborados, produtos primários ou prestação de serviços;

c) na determinação da base de cálculo da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), são excluídas as receitas decorrentes da exportação;

d) as receitas decorrentes da exportação são também isentas da contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) e para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) ; e

e) o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) aplicado às operações de câmbio vinculadas à exportação de bens e serviços tem alíquota zero.

- O aumento da capacidade inovadora - as empresas exportadoras tendem a ser mais inovadoras que as não-exportadoras; costumam utilizar número maior de novos processos de fabricação; adotam programas de qualidade e desenvolvem novos produtos com maior frequência;



- aperfeiçoamento dos processos industriais - (maior pesquisa e melhoria na qualidade) e comerciais (elaboração de contratos mais precisos, novos processos gerenciais, etc ) - a empresa adquire novas condições de competição interna e externa;

- imagem – ser vista como "empresa exportadora" é uma referência importante, nos contatos da empresa, no Brasil e no exterior; a imagem da empresa fica associada a mercados externos, em geral mais exigentes, com reflexos positivos para seus clientes e fornecedores.

Em resumo, a exportação assume grande relevância para a empresa, pois é o caminho mais eficaz para garantir o seu próprio futuro em um ambiente globalizado cada vez mais competitivo, que exige das empresas brasileiras plena capacitação para enfrentar a concorrência estrangeira, tanto no Brasil como no exterior.

Para o Brasil, atividade exportadora tem também importância estratégica, pois contribui para a geração de renda e emprego, para a entrada das divisas necessárias ao equilíbrio das contas externas e para a promoção do desenvolvimento econômico.

Em suma o principal objetivo seria a redução da dependência das vendas internas - a diversificação de mercados (interno e externo) proporciona à empresa maior segurança contra as oscilações dos níveis da demanda interna;

Se as empresas brasileiras se dedicarem exclusivamente a produzir para o mercado interno, sofrerão a concorrência das empresas estrangeiras dentro do próprio País. Por conseguinte, para manter a sua participação no mercado interno, deverão modernizar-se e tornar-se competitivas em escala internacional. A atividade exportadora, contudo, não é isenta de dificuldades, inclusive porque o mercado externo é formado por países com idiomas, hábitos, culturas e leis muito diversos, dificuldades essas que devem ser consideradas pelas empresas que se preparam para exportar. As empresas podem participar do mercado internacional de modo ativo e permanente, ou de maneira eventual. Em geral, o êxito e o bom desempenho na atividade exportadora são obtidos pelas empresas que se inseriram na atividade exportadora como resultado de um planejamento estratégico, direcionado para os mercados externos.

A FIAT atua em uma etapa de processo de exportação que poderíamos classificar segundo as seguintes categorias, as quais revelam as etapas do caminho a ser percorrido até se transformarem em exportadoras ativas:

- não interessada :- mesmo que eventualmente ocorram manifestações de interesse por parte

de clientes estabelecidos no exterior, a empresa prefere vender exclusivamente no mercado interno;

- parcialmente interessada:- a empresa atende aos pedidos recebidos de clientes estabelecidos no exterior, mas não estabelece um plano consistente de exportação;

- exportadora experimental:- a empresa vende apenas aos países vizinhos, pois os considera praticamente uma extensão do mercado interno, em razão da similaridade dos hábitos e preferências dos consumidores, bem como das normas técnicas adotadas;

- exportadora ativa :- a empresa modifica e adapta os seus produtos para atender aos mercados no exterior - a atividade exportadora passa a fazer parte da estratégia, dos planos e do orçamento da empresa.

Em um mercado de oscilação, alguns cuidados devem ser tomados segundo o indicações do Mundo SEBRAE (2010):

#### 1- Comprar bem:

- adquirir mercadorias com especificações certas;
- em quantidades adequadas;
- de boa qualidade;
- por preços e condições competitivas.

#### 2- Controlar os estoques:

- para permitir o melhor giro e menor necessidade de imobilizar o capital de giro.

Portanto, é necessário controlar:

- valor médio mensal dos estoques;
- estoque atual;
- produtos mais vendidos e quanto representam em relação ao total dos estoques;
- grupos de produtos que pesam mais nos estoques, valor e quantidades;
- rotatividade-giro;

- valor médio de perdas por quebra, furto, obsolescência, prazo de validade.

3- Produzir com qualidade e dentro da filosofia da excelência, que se caracteriza por:

- contínuo aperfeiçoamento;
- eliminação do desperdício;
- fazer as coisas certas da primeira vez;
- rápida preparação das máquinas e células de produção;
- envolvimento e comprometimento do pessoal.

4- Acompanhamento mensal dos diversos custos e despesas fixas da empresa para:

- identificar qualquer variação fora do normal que ocorra;
- ou a indicação de tendência de elevação de algum tipo de despesa
- isto permite a tomada de decisão que evitem prejuízo do negócio e, também, o ajuste do preço de venda.

5- Manter um efetivo controle do fluxo de caixa para:

- permitir a análise da variação entre as contas a pagar e as contas a receber;
- análise dos respectivos movimentos ocorridos e que irão ocorrer no dinheiro da empresa.

6- Compatibilizar os prazos médios das compras e das vendas, para:

- evitar um desequilíbrio financeiro, que afete o fluxo de caixa e a necessidade de capital de giro.

7- Vender bem:

- obter as melhores condições de negociação junto aos clientes, de forma que atenda às necessidades deles quanto ao preço, prazo, condições de pagamento e pontualidade. E que esteja dentro dos padrões e limites suportáveis pela empresa.

É importante também:

- estar atento ao mercado;
- perceber o que fazem os concorrentes;
- saber que fazer promoções pode permitir melhor giro dos produtos, mesmo que com uma margem menor.

8- Rever constantemente o planejamento:

- avaliando e revisando as metas;
- os objetivos;
- as estratégias;
- transformar em oportunidades a serem exploradas, aquilo que pode ser uma crise para os seus concorrentes.

## 2.6 Relação de cotejo das operações exportação das montadoras no Brasil

De acordo com uma reportagem de Eduardo Tavares, da revista Exame, a indústria automotiva brasileira tenta recuperar o nível de exportações depois do baque da crise mundial e tem na América Latina o grande impulsionador desta retomada. Cerca de 65% do que o país exportou em 2010 foi destinado aos países do continente.

A entidade revisou sua previsão de exportação de veículos em 2010, elevando de 9% para 12,4%. A expectativa é que o Brasil consiga vender para o exterior 662 mil unidades neste ano. Entretanto, apesar da perspectiva favorável, Dr. Belini afirma que o país não tem fôlego para recuperar a boa fase de anos atrás.

Em 2005, o país atingiu seu maior patamar em exportações, com cerca de 900 mil unidades vendidas. "Não vejo perspectiva de recuperação. Ainda temos muitos problemas de competitividade que nos fazem ficar aquém de nosso real potencial. Estamos 300 mil unidades abaixo de nossa melhor fase", diz o presidente.

As maiores travas à competitividade do país no exterior, na visão de Dr. Belini, são a carga tributária elevada e a infraestrutura insuficiente do país principalmente no escoamento das exportações. "Outro problema da cadeia produtiva é, por exemplo, o preço do aço, que ainda está muito alto no país. Isto também nos torna menos atraentes no exterior."

As tabelas abaixo mostram informações de volume de vendas e *market share* de mercado de 2003 até maio de 2009 da Fiat e suas principais concorrentes.

MARKET-SHARE												
BRAND	2005		2006		2007		2008		2009		Estimated 2010	
	Volume	Share	Volume	Share	Volume	Share	Volume	Share	Volume	Share	Volume	Share
CHRYSLER/JEEP/DODGE	141.988	3,6%	155.661	3,5%	162.473	3,1%	151.521	2,8%	109.593	2,2%	126.216	2,3%
FIAT	481.099	12,3%	546.225	12,4%	700.666	13,3%	738.133	13,7%	798.650	15,9%	823.216	14,8%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>623.087</b>	<b>15,9%</b>	<b>701.886</b>	<b>16,0%</b>	<b>863.139</b>	<b>16,4%</b>	<b>889.654</b>	<b>16,5%</b>	<b>908.243</b>	<b>18,1%</b>	<b>949.432</b>	<b>17,1%</b>
GM	866.038	22,2%	972.554	22,1%	1.133.013	21,6%	1.110.748	20,6%	986.788	19,6%	1.093.807	19,7%
VW	594.594	15,2%	655.828	14,9%	812.746	15,5%	842.426	15,6%	901.269	17,9%	981.787	17,7%
FORD	496.423	12,7%	527.735	12,0%	564.036	10,7%	515.742	9,6%	491.508	9,8%	541.291	9,7%
TOYOTA	208.111	5,3%	285.382	6,5%	325.534	6,2%	323.358	6,0%	255.217	5,1%	288.759	5,2%
RENAULT	152.081	3,9%	174.843	4,0%	234.197	4,5%	245.334	4,5%	224.895	4,5%	252.384	4,5%
HYUNDAI	45.403	1,2%	55.049	1,3%	112.181	2,1%	150.956	2,8%	161.569	3,2%	188.859	3,4%
PEUGEOT	128.986	3,3%	145.012	3,3%	176.065	3,4%	169.485	3,1%	143.342	2,8%	160.227	2,9%
NISSAN	296.808	7,6%	300.612	6,8%	301.218	5,7%	308.429	5,7%	237.896	4,7%	275.497	5,0%
KIA	25.145	0,6%	34.036	0,8%	55.738	1,1%	67.434	1,2%	74.861	1,5%	90.485	1,6%
OTHERS	472.415	12,1%	539.437	12,3%	675.223	12,9%	775.733	14,4%	644.305	12,8%	732.303	13,2%
<b>TOTAL</b>	<b>3.909.091</b>	<b>100%</b>	<b>4.392.374</b>	<b>100%</b>	<b>5.253.089</b>	<b>100%</b>	<b>5.399.299</b>	<b>100%</b>	<b>5.029.894</b>	<b>100%</b>	<b>5.554.833</b>	<b>100%</b>

Figura 3: Volume de Vendas e market share dos principais concorrentes.

Fonte: Arquivo de propriedade do setor de Exportação referente a estimativa 2010.

### **3 AS SOLUÇÕES DE MARKETING PARA O AUMENTO DOS INDICES DE EXPORTAÇÕES**

Serão apresentadas as óticas de diversos autores sobre o tema em questão, divididas em capítulos que iniciará tratando sobre Administração Estratégica onde abordará a competitividade e vantagem competitiva, o conceito de marca, percepção da marca pelo consumidor e em seguida, sobre o Marketing Internacional, com o foco principal, nos recursos do marketing,

A Administração Estratégica surgiu a partir das influências da sociologia e da economia, segundo Camargo e Dias (2003). Certo e Peter (1993) acreditam que a Administração Estratégica é originária da política dos negócios da década de 50.

A ciência da Administração, na década de 1950, era focada principalmente nos processos produtivos. Totalmente operacional, o modo de administrar era baseado na busca de mecanismos a fim aumentar a eficiência da produção.

Com o passar dos anos, oportunidades de novos negócios foram surgindo, e o mercado foi diversificando-se cada vez mais. Novas empresas, maior concorrência. A partir de então, a Administração Estratégica, teve o papel de auxiliar as empresas a adequarem-se a essa inconstância do cenário externo.

Cronologicamente, a Administração Estratégica evoluiu do planejamento financeiro e orçamentário, para o planejamento de longo prazo, passando desse para o planejamento estratégico (AAKER, 2003). O autor ainda diz que a Administração Estratégica é guiada pelas mudanças que ocorrem no cenário externo de uma organização, pelo entendimento do mercado no qual a empresa está inserida, e pela análise do comportamento de seus clientes e concorrentes. Segundo ele, o planejamento estratégico de uma empresa está diretamente ligado às habilidades ofensivas aplicadas em suas estratégias.

Alday (2000) acredita que a Administração Estratégica é um processo contínuo que tende a manter a empresa integrada ao ambiente a qual está inserida. No seu ponto de vista, uma organização pode obter vários benefícios praticando de forma correta a Administração Estratégica.

Segundo Bateman e Snell (1998, p.125), “a administração estratégica envolve administradores de todas as partes da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e estratégias. Ela integra o planejamento estratégico e a administração em um processo único”.

### 3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surgiu juntamente com a Administração Estratégica. Entre os anos 50 e 60 os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, pois o crescimento de demanda era controlado, e a concorrência era mínima. Após a crise dos anos 70, com o aumento no preço do petróleo, a recessão econômica e escassez de energia e matéria-prima, houve a necessidade de um novo planejamento administrativo.

No quadro abaixo, seguem as definições de planejamento estratégico segundo alguns autores:

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>AUTOR</b>
Planejar, além de não ser adivinhar o futuro, também não é projetar o presente.	Alvin Tofler
A idéia de que planejar significa adivinhar o futuro é simplesmente absurda.	Peter Drucker
Deixar de pensar na estratégia é a morte.	Michael Porter
A melhor maneira de controlar o futuro é construí-lo.	Igor Ansoff

Quadro 1: Definição de planejamento estratégico.

Fonte: autora.

Segundo Kotler (1992), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial que desenvolve os objetivos e recursos da empresa em meio às mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo a gerar lucro e crescimento satisfatório.

Planejamento estratégico estabelece processos que ajudam as equipes a selecionar os mais altos objetivos de inovação, e envolve todos os funcionários de todos os níveis na identificação e alinhamento de pontos de inovação em toda a organização.” (KING; SCHLICKSUPP, 1998, p.276).

Para Drucker (2000), planejamento estratégico é um processo de tomada de decisão, na qual atividades de risco devem ser executadas de forma organizada, para se ter o resultado esperado.

De acordo com Levy (1992), planejar significa direcionar os esforços para obter os resultados esperados e controlar as atividades para serem executadas da forma planejada. Essa função é designada à alta diretoria. Já King e Schlicksupp (1998, p.276) acreditam que o “planejamento estratégico estabelece processos que ajudam as equipes a selecionar os mais altos objetivos de inovação, e envolve todos os funcionários de todos os níveis na identificação e alinhamento de pontos de inovação em toda a organização.”

Bateman e Snell (1998, p.122) argumentam que planejamento “constitui um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores, que freqüentemente recorrem ao conhecimento e experiência dos empregados em toda organização”.

Segundo Bethlen (2004), a consistência da elaboração do planejamento estratégico está ligada aos sistemas de gestão da empresa, comprometimento dos colaboradores e conhecimento e acompanhamento dos planos de ação definidos.

Porter (1989) define cinco forças competitivas que auxiliam no planejamento das estratégias e determinam a atratividade das indústrias (figura 3):

- Concorrentes: é a rivalidade entre concorrentes e a agressividade com a qual os concorrentes da indústria lidam no mercado onde atuam. A rivalidade interfere na quantidade de investimento em publicidade, taxa de crescimento da indústria, número de concorrentes, entre outros fatores.
- Fornecedores: quanto menor o número de fornecedores mais forte é o seu poder de estabelecer as regras para as empresas que usam seus insumos. E como os diferentes fornecedores afetam na produção e no preço de venda do produto final.
- Compradores: os compradores exercem forte influência por exigirem mais qualidade por um preço menor.
- Novos entrantes: o poder de novos negócios em penetrar no mesmo mercado de atuação.
- Substitutos: novas alternativas de produção, novas tecnologias e a descoberta de novos usos para os produtos existentes.

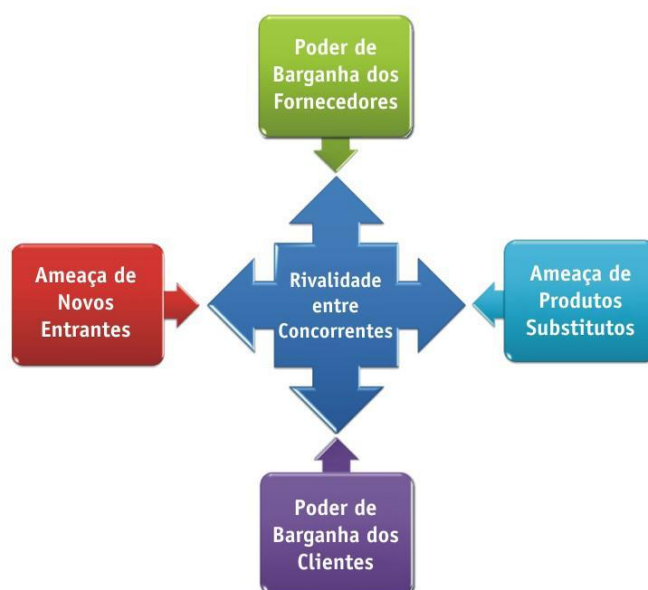


Figura 4: Forças de Porter .  
Fonte: adaptado de Porter (1989).

No entender de Chiavenato (2001), o planejamento surge a partir da busca por oportunidades disponíveis e ameaças ambientais, é projetado a longo prazo e é implementado por meio de planos táticos e operacionais. Na visão de Zaccarelli (2003) não somente a análise do cenário externo, como oportunidades e ameaças à empresa, são essenciais para um planejamento estratégico. Internamente, também devem ser considerados e percebidos os pontos fortes e os pontos fracos da empresa.

Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), é um processo dinâmico para determinação de objetivos, políticas e estratégias das funções e procedimentos empresariais. É elaborado por meio de técnicas de análise do ambiente, das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca.

As etapas para elaboração de um planejamento estratégico, segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), são:

- Definição da Missão;
- Definição dos Princípios e Valores;
- Análise do Ambiente;
- Definição das Estratégias;
- Visão de Futuro;
- Objetivos, Projetos Estratégicos e *Balanced Scorecard* (BSC);



- Orçamento e Plano de Investimentos;
- Planos de Ação;
- Comunicação, Controle e Gestão.

Portanto, planejamento estratégico nada mais é que um processo contínuo de decisões que abrangem toda a empresa por um longo período de tempo, sendo desenvolvido pelo nível institucional da organização (CHIAVENATO, 2001).

### **3.2 Estratégia**

Desde as atividades militares o conceito de estratégia já era utilizado. A participação em uma guerra, por exemplo, necessitaria de diversas estratégias, as quais seriam aplicadas através de planos táticos. No âmbito empresarial, estratégia é definida como a utilização dos recursos da empresa a fim de atingir objetivos de longo prazo (CHIAVENATO, 2001).

Thompson Jr. e Strickland III (2000) definem estratégia como sendo um conjunto de mudanças competitivas que os gestores executam para atingir os objetivos da empresa, reforçar a posição no mercado e promover a satisfação dos clientes. Cobra (1992) também acredita que as estratégias auxiliam a empresa a atingir seus objetivos, porém através da exploração das condições favoráveis e recursos disponíveis.

Estratégias são planos da alta administração para a empresa atingir resultados de acordo com sua missão e seus objetivos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Para Aaker (2003), estratégia seria a forma que a organização escolhe para competir através das decisões funcionais.

Levy (1992, p.125) define estratégia como “o processo de aprendizagem através do qual a Alta Direção tenta atingir níveis de aspiração, objetivos e metas, fazendo uso mais eficiente dos seus recursos frente a um meio cada vez mais imprevisível e impenetrável”.

Andrews (2001) define estratégia como o padrão de decisões da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as políticas e planos para obtenção dos objetivos. O autor ainda define que a escala do negócio e da atuação organizacional congrega decisões estratégicas que se mostram eficazes ao longo do tempo e demonstram a imagem e posição que a organização ocupará no mercado. Já no entender de Maximiano (2000), estratégia é um meio para alcance dos objetivos e interesses dos negócios de uma empresa.

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) entendem estratégia como um conjunto de diretrizes que orienta as decisões organizacionais. Por outro lado, segundo Ansoff (1977), estratégia nada mais é que um processo controlado e consciente de interação entre a empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos internos da empresa.

Chiavenato (2001) classifica quatro tipos de estratégias:

- Ajuste ou negociação: é um acordo entre empresas em que ocorrem trocas de bens ou serviços.
- Cooptação ou coopção: é a absorção de indivíduos que possam ser ameaças à empresa, a fim de não se desestabilizar e atingir a liderança.
- Coalizão: junção de empresas com objetivo em comum.
- Competição: é a concorrência e a rivalidade existente entre as empresas, que faz com que a empresa crie sua estratégia de acordo com o ambiente externo.

Porter (1989) relaciona a estratégia com a produção de vantagens competitivas da empresa. A estratégia, ou o posicionamento estratégico, implica, segundo ele, em exercer atividades diferentes das organizações rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo distinto.

De acordo com Porter (1989), a escolha da estratégia adequada é baseada em duas questões: a atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela. A atratividade consiste em analisar se a indústria é atrativa em termos de rentabilidade e identificar os fatores que determinam essa atratividade. A outra questão refere-se aos determinantes da posição competitiva. A combinação das duas questões irá determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada pela empresa.

O autor ainda apresenta três estratégias genéricas: estratégia de liderança de custo total, de diferenciação e estratégia de enfoque. A estratégia de liderança de custo, como o nome já diz, busca ter o custo mais baixo dentre a concorrência. A estratégia de diferenciação acontece quando a empresa tem em seu produto ou serviço um fator que a diferencie das concorrentes, atendendo melhor ao mercado. Quando o autor fala em enfoque, entende-se que a empresa irá atentar a um segmento ou uma necessidade especial para, a partir daí, criar sua estratégia.

### ***3.2.1 Competitividade e Vantagem Competitiva***

Assim como o planejamento estratégico, o conceito de competitividade e vantagem competitiva estão muito presentes no mundo empresarial. As estratégias nas empresas estão sendo elaboradas a partir da análise, principalmente, do ambiente externo e, portanto, análise da concorrência. Visando obter sustentabilidade e crescimento, as empresas vêm aprimorando suas vantagens competitivas.

Porter (1989) diz que a vantagem competitiva depende de todas as atividades que a empresa executa. “Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para diferenciação”, argumenta o autor (1989, p.31). A presença de concorrentes dentro de um mercado, para uma organização, pode trazer benefícios a ela e ajudar a organizar sua estrutura e estratégias, assim como ampliar sua vantagem competitiva.

Vantagem competitiva, segundo Maximiano (2000), contribui para a empresa ter sucesso mediante seus concorrentes, ou também pode ser entendida através da preferência do cliente por uma determinada empresa. Para Greenwald e Kahn (2005) a definição de vantagem competitiva é “ser capaz de fazer o que as empresas concorrentes não conseguem” (2006, p.6), ou seja é oferecer um produto ou serviço superior a qualquer um existente no mercado.

No entender de Bateman e Snell (1998), para sobreviver, uma empresa precisa ter alguma vantagem sobre a concorrência, ou seja, oferecer um serviço ou produto aos clientes melhor que aquele que é oferecido pelo concorrente. Os autores acreditam que são quatro os tipos de vantagens que uma empresa pode ter: competitividade em custos, em velocidade, inovação ou em produtos de alta qualidade. A competitividade em custos visa oferecer ao consumidor um produto com preço atrativo e inferior a de outras empresas. Velocidade no sentido de a empresa estar sempre pronta a atender o cliente, ser a mais rápida ao disponibilizar o produto no mercado. Competitividade em inovação é a capacidade da empresa em criar e introduzir produtos ou serviços novos no mercado, acompanhando a crescente mudança no cenário externo. E por fim, atratividade por meio de produtos de alta qualidade, também é considerada uma vantagem competitiva, (BATEMAN E SNELL, 1998). A qualidade busca a ausência de defeitos no bem e, por consequência disso, acaba criando no consumidor um sentimento de confiabilidade na marca e produto.

O conceito de vantagem competitiva, para Levy (1992), é um atributo que é percebido em uma empresa como sendo exclusivo dela e que a diferencie das demais do mesmo segmento. A vantagem competitiva, segundo ele, pode ser intrínseca, ou seja, refere-se a somente um produto da empresa, ou extrínseco, quando a vantagem é ligada a não somente um produto, mas a vários ou ligado à marca. Produtos e marcas de alta competitividade geralmente são líderes e tem suas marcas consolidadas no mercado.

De acordo com Silva (2001), não é suficiente que a empresa tenha sustentabilidade diante do mercado na qual está inserida, o fato dessa empresa ser hoje líder de mercado não significa, necessariamente, que ela continuará sendo competitiva no futuro. A competitividade está relacionada aos concorrentes que as empresas possuem e à compreensão de como se está competindo.

Porém, Greenwald e Kahn (2005) são da opinião de que se a empresa tem uma estabilidade e consegue defender seu espaço no mercado, é um indício de que tenham alguma vantagem sobre a concorrente. Outro indicador de que a empresa possui uma vantagem competitiva, segundo os autores, acontece quando, mesmo com concorrentes entrantes no mercado, a empresa mantém seus retornos financeiros acima da média.

As vantagens competitivas, na concepção de Cantari (2004), são desenvolvidas através da combinação dos recursos e competências da empresa. Essas competências e capacidades proporcionam a empresa um diferencial competitivo diante de seus concorrentes. Segundo Kupfer (1992), competitividade é adequar as estratégias da empresa no padrão da concorrência. A empresa deve ser capaz de formular e implementar estratégias de acordo com o mercado atuante.

### **3.3 Marca**

A definição de marca deriva de uma palavra norueguesa de significado: “queimar”. Esse termo era utilizado para significar a fonte de onde era fabricado o produto. Desde que o comércio foi se desenvolvendo ao longo da história mundial, o conceito de marca sempre esteve ligado à origem de seus produtos e, portanto, servia para diferenciá-los dos demais (SCHULTZ e BARNES, 2001).

As marcas se expressam por meio do nome que apresentam, do logotipo, da forma e do design dos produtos que oferecem da embalagem e do rótulo, da cor, do *slogan*, do *jingle*,

de um mascote, além de outros recursos e do contexto organizacional, envolvendo funcionários, parceiros e suas relações com a sociedade (PEREZ, 2004). Kotler (1992) conceitua marca como um nome, termo, sinal ou símbolo que têm o propósito de identificar bens ou serviços e de diferenciá-los de concorrentes.

O crescimento econômico abre espaço para novos entrantes nos mercados atuais. Cada vez as empresas sentem mais o peso da disputa por clientes, devido ao aumento da concorrência. Sampaio (2002) argumenta que, neste cenário, a única vantagem competitiva sustentável que uma organização pode obter é a construção ou manutenção de marcas fortes. Para ele, a busca por um diferencial de custo ou de alta qualidade de um produto, por exemplo, funciona por tempo determinado pelo cenário externo, visto que este está em constantes alterações. Ele define marca como sendo um símbolo de identificação de uma empresa, produto ou serviço.

Knapp (2002) diz que a marca é representada e conhecida pelo seu nome, embora nem sempre tenha o mesmo significado na mente do consumidor. A marca, para ser genuína, deve ser percebida pelo consumidor como exclusiva. Quanto mais distintiva na mente do consumidor a marca for, menos espaços terão os concorrentes para ocuparem sua mente.

Sampaio (2002) e Schultz e Barnes (2001) acreditam em dois entendimentos quanto à marca: marca pela visão do consumidor e pela visão da organização. No ponto de vista do consumidor, a marca é a “síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa” (SAMPAIO, 2002, p.25), podendo o consumidor relacionar a marca a um sentimento ou crença. Na ótica da organização, “a marca é a síntese da sua franquia junto ao mercado (...) e age como um facilitador operacional” (SAMPAIO, 2002, p.26).

De acordo com Randazzo (1996), a marca apresenta ao mesmo tempo um aspecto físico e um perceptual. O físico é aquele que pode ser visto na prateleira do supermercado, que diz respeito ao produto propriamente dito. O perceptual é a forma como a marca é percebida pelo cliente. No entender de Perez (2004), um produto sem marca é percebido pelo consumidor apenas por seus atributos funcionais, perdendo qualquer carga emocional.

### ***3.3.1 Valor e Imagem da Marca***

Schultz e Barnes (2001) argumentam que as marcas sobrevivem, enquanto os produtos, mesmo com um ciclo de vida, constantemente desaparecem do mercado. O valor da

marca é o que fortalece sua importância no mercado, e é nisso que as organizações devem investir em criar valor a sua marca. Schultz e Barnes (2001, p.44) ainda dizem: “mais do que propriedade, a marca traz para o mercado significado para o consumidor”.

Martins (1999) fala sobre o valor das empresas e o valor da marca. Por exemplo, a marca Marlboro vale cerca de 48 bilhões de dólares, enquanto corresponde a apenas 4 bilhões de dólares do patrimônio líquido da Philip Morris. Por isso, segundo o autor, a marca tem identidade independente e deve carregar características emocionais, visando descobrir qual das tantas emoções humanas irá potencializar seu valor: “toda marca forte tem uma essência emocional bem definida que gera um estado de realização elevado no consumidor (...), porém o trunfo das marcas bem-sucedidas é a associação da essência do produto à emoção.” (MARTINS, 1999, p.20).

De acordo com Knapp (2002), a marca deve ter um diferencial benéfico ao consumidor. Uma vez que um produto de certa marca não agrada ao cliente, ele provavelmente terá um sentimento ruim quanto a essa marca. O interesse dos consumidores no produto é saber o que este irá lhe proporcionar.

O termo *Brand Equity* originou-se na década de 80, e segundo Oliveira (2007), significa o valor dado à marca, no sentido de diferenciá-la quanto ao sentimento percebido pelo consumidor. O quadro abaixo mostra algumas definições do termo segundo alguns autores.

<b>Definição <i>Brand Equity</i></b>	<b>Foco</b>	<b>Autor</b>
Conjunto de ativos e passivos ligados à marca, seu nome e símbolo, somando-os ou subtraindo-os do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para seus consumidores.	Mercadológico	Aaker (1998)
Valor financeiro dos ativos da marca (nível percebido de qualidade em relação à concorrência; nível de confiança, empatia, estima e pertinência; riqueza e atratividade do imaginário da marca).	Valor financeiro	Kapferer (2003)
O efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao <i>marketing</i> daquela marca.	<i>Brand Equity</i> baseado no consumidor	Keller (1993)
É a resposta diferente por consumidores, entre uma marca em foco e um produto sem marca, quando ambos possuem o mesmo nível de estímulo de <i>marketing</i> e de atributos.	<i>Brand Equity</i> baseado no consumidor	Yoo e Donthu (2001)
Resposta diferenciada por consumidores, clientes, funcionários, outras empresas, ou qualquer outra entidade relevante às palavras, ações, comunicações, produtos ou serviços oferecidos por uma determinada marca corporativa.	Marca corporativa Mercadológico	Keller (2000)

Quadro 2: Definição *Brand Equity*.

Fonte: OLIVEIRA, 2007.

A marca está intimamente ligada ao processo de reflexão e estratégia empresarial de uma organização, diz Knapp (2002), e ainda deve transmitir associações, significado, conteúdo e valor aos produtos, a fim de diferenciá-los dos demais (KAPFERER, 2003).

### 3.4 Comportamento do consumidor

As empresas e organizações cada vez mais buscam entender o comportamento do consumidor para adaptar seus produtos e serviços às necessidades e desejos dele. A organização deve refletir sobre o porquê da escolha por tal marca ou tal produto, para então elaborar estratégias a fim de atrair o consumidor.

Para Kotler,

O propósito do marketing é atender e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. A área do comportamento do consumidor estuda como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços idéias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos.(KOTLER, 1992, p. 18).

Três tipos de atividades são definidas dentro do comportamento do consumidor, segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005):

- **Obtenção:** como os consumidores compram o produto, que tipo de avaliação e comparação entre marcas o cliente faz antes de adquirir um produto, referindo-se também a forma de pagamento utilizada pelo consumidor na compra.
- **Consumo:** sob quais circunstâncias e onde os produtos são utilizados pelo cliente, se em casa ou no trabalho, se o uso do produto ocorre de forma funcional ou prazerosa.
- **Eliminação:** como o consumidor se desfaz do produto e embalagem, se reaproveitam ou reutilizam o produto, revendem para lojas de produtos usados ou são reciclados.

O estudo do comportamento do consumidor, de acordo com Schiffman e Kanuk (2000), contempla todas as fases de decisão e escolha de compra do consumidor: o que comprar, por que comprar, quando e onde, com que frequência comprar e a frequência que usam aquilo que compram. É o estudo de como o consumidor gasta seus recursos disponíveis.

Sheth, Mittal e Newman (2001, p.29) definem comportamento do consumidor como “atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços”. Ainda falam sobre três diferentes papéis que o cliente pode ter dentro do mercado:

- Usuário: pessoa que utiliza ou consome o produto.
- Pagante: aquele que efetivamente paga a compra.
- Comprador: pessoa que participa do processo de decisão da compra.

Portanto Blackwell, Miniard e Engel (2005) analisam a importância do estudo do comportamento do consumidor como essencial para a lucratividade da empresa, caso ela consiga atrair, satisfazer e reter o cliente.

Schiffman e Kanuk (2000) acreditam que o entendimento do comportamento do consumidor tem grande importância para a formulação das estratégias empresariais. Se a empresa conhece os motivos pelos quais o cliente compra ou consome, se entende o comportamento do consumidor, então a empresa é mais capaz de formular estratégias de marketing atraentes a estes clientes.

No entender de Sheth, Mittal e Newman (2001), existem três principais atributos para se obter sucesso através do entendimento do comportamento do cliente, conforme figura abaixo:

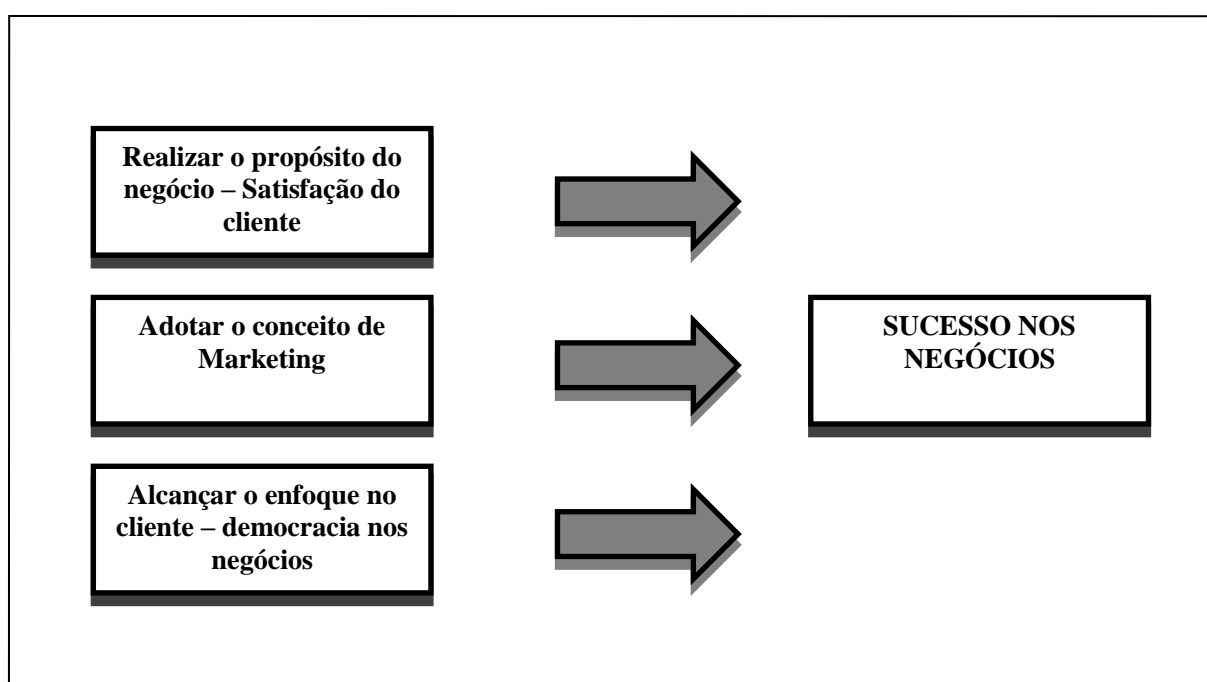


Figura 5: Sucesso a partir do foco no cliente.

Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001).



A partir da figura acima, os autores indicam que o propósito do negócio nada mais é que satisfazer o cliente. O cliente quando não satisfeito com certa empresa, além de deixar de comprar desta marca, influenciará negativamente toda uma sociedade. A importância da satisfação do cliente significa o sucesso da empresa, e para isso é necessário que ela conheça o comportamento do consumidor. O conceito de marketing também é voltado aos desejos e necessidades do cliente, a empresa deve voltar-se totalmente às vontades do cliente. O enfoque no cliente, como o nome diz, é focar o cliente para servir melhor suas necessidades.

### ***3.4.1 Percepção do Consumidor***

Diante de milhares de produtos e marcas existentes, o consumidor, como personagem principal do processo de decisão de compra, analisa o produto ou a marca a partir de experiências anteriores e do aprendizado acumulado durante sua vida.

A percepção do consumidor sobre um produto ou uma marca é o processo em que a pessoa seleciona, organiza e interpreta a informação recebida (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001; SCHIFFMAN e KANUK, 2000; MAXIMIANO, 2000). De acordo com Mowen e Minor (2003), percepção é a exposição dos consumidores à determinado número de informações que despertem sua atenção e sejam compreendidas.

Daft (1999, p.340) afirma que percepção “é o processo que as pessoas usam para as coisas terem sentido no ambiente” e define percepção seletiva como “o processo no qual os indivíduos filtram e selecionam os vários objetos e estímulos que disputam sua atenção”.

No entender de Sheth, Mittal e Newman (2001) e Schiffman e Kanuk (2000), o processo perceptual é composto por três passos:

- Sensação: uso de um dos cinco sentidos sensoriais em resposta a um estímulo do ambiente.
- Organização: como é classificado o estímulo percebido de acordo com categorias de objetos semelhantes já armazenados na memória.
- Interpretação: como o estímulo é relacionado às expectativas do consumidor sob determinado produto ou marca.

Para entender o processo de percepção, os mesmos autores discutem sobre os fatores que moldam a percepção do consumidor: a natureza do estímulo, o contexto do estímulo e as características e expectativas dos clientes.

O estímulo refere-se à natureza da informação recebida pelo cliente através do ambiente. A característica do produto ou marca pode ser sensorial, influenciando um dos cinco sentidos, como por exemplo, um produto com um aroma penetrante. Porém, outro estímulo pode vir através do conteúdo de informação contido no produto.

O contexto do estímulo também é levado em consideração no processo de percepção. Dependendo da situação e circunstância que um estímulo é provocado no indivíduo, pode não agradar. O estímulo pode causar percepção divergente ou equivocada ao consumidor se não ocasionado em momento adequado.

A característica do cliente é fator importantíssimo na influência da percepção, assim como as expectativas criadas e os sentimentos prévios sobre algum produto. Para que o estímulo recebesse mais atenção, o ideal seria que ele conflitasse diretamente com a expectativa do consumidor.

Maximiano (2000) fala que a percepção seletiva é aquela em que se percebem apenas algumas características, e que “a incapacidade de ver o todo pode levar a julgamentos apressados ou conclusões incorretas a respeito do que está sendo observado” (MAXIMIANO, 2000, p.272). Sheth, Mittal e Newman (2001, p.290) concordam: “para lidar com a profusão de marketing, os clientes tornam-se seletivos. Ignoram alguns estímulos e algumas possíveis interpretações de estímulos, filtrando assim as percepções das informações que recebem”.

O processo de percepção é entendido, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), através de fases que o indivíduo passa até finalmente perceber o objeto (figura 5). Apesar de o consumidor receber milhares de estímulos diariamente, apenas alguns servirão de fonte de informação para ele e chamarão sua atenção, caracterizando o que os autores chamam de exposição seletiva. A fase seguinte, de atenção seletiva, diz respeito ao estímulo que se relaciona aos desejos e necessidades do consumidor, fazendo com que somente os estímulos de verdadeiro interesse sejam considerados. E por fim, a fase de interpretação seletiva analisa o conteúdo das comunicações de marketing do produto. O cliente busca certificar-se de que a aquisição foi boa.

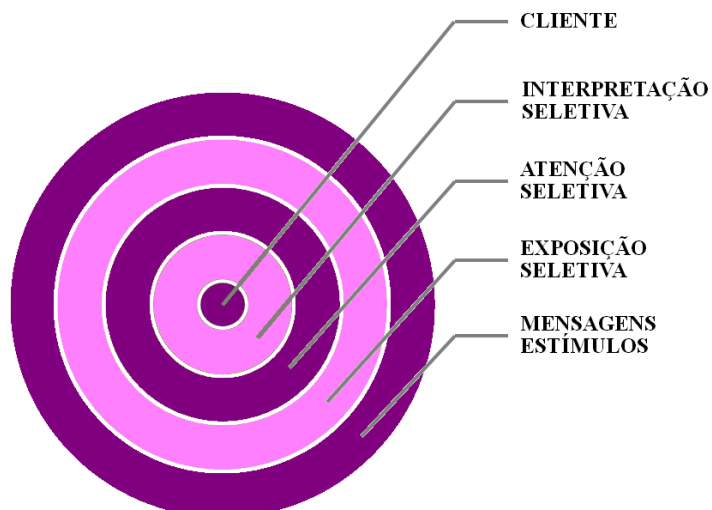


Figura 6: Vieses no processo perceptual.  
 Fonte: adaptado Sheth, Mittal e Newman (2001).

Schultz e Barnes (2001) falam sobre a percepção da marca como sendo o valor conferido pelo cliente através de experiências anteriores, juntamente com o conhecimento da marca, as atividades no mercado e as mensagens passadas por ela. Para uma marca ter valor e ser percebida ela precisa de clientes com sentimentos e crenças semelhantes àqueles que ela acredita.

#### **3.4.1.1 Percepção da competitividade da marca**

A competitividade da marca pode ser analisada a partir de inúmeros indicadores, por exemplo, propostos por Espartel (2007):

- Indicadores de memória; *top of mind* e lembrança: são representados a partir da lembrança da marca pelo consumidor.
- Indicadores de familiaridade; uso do produto e preferência: representam o grau de proximidade do cliente com a marca.
- Indicadores de intenção de uso; predisposição positiva e rejeição: refletem no comportamento provável do consumidor em relação à compra da marca.
- Indicadores de relação com a marca; tradição, confiança e valor percebido: refletem a relação do consumidor com a marca.

Ao analisarmos o consumidor e o processo de decisão de compra, temos que, primeiramente, entender qual a percepção do cliente sobre a marca em questão. Para entendermos a competitividade de uma marca, é necessário questionarmos ao consumidor se tal marca é conhecida por ele, se já ouviu falar nela, se já a experimentou. Dentre as marcas conhecidas, segundo Espartel (2007), é provável que o consumidor não se lembre de todas elas e, daquelas que forem lembradas, podem existir algumas ainda que não o satisfaçam.

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), conjunto conhecido é a denominação ao grupo de marcas que são conhecidas pelo consumidor, enquanto conjunto evocado e conjunto considerado são, respectivamente, o grupo de marcas lembradas e consideradas (figura 7).

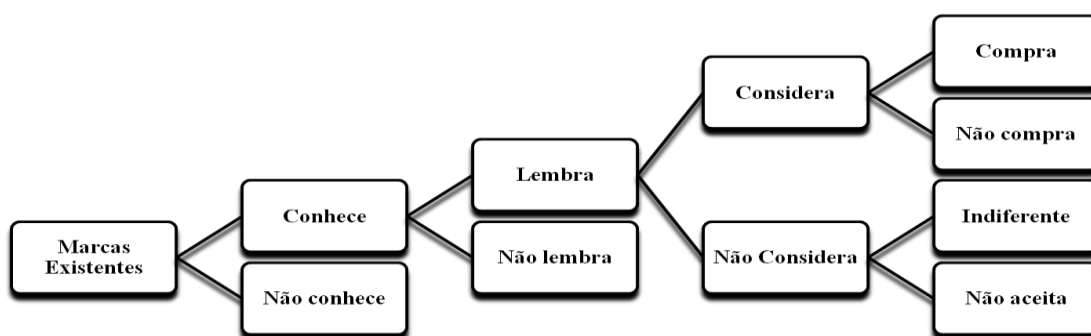


Figura 7: Percepção da marca.

Fonte: adaptado de Sheth, Mittal e Newman (2001) e Mowen e Minor (2003).

### Indicadores de memória

- *Top of Mind*

Top of Mind é uma pesquisa que foi introduzida pelo Instituto de Pesquisas Datafolha de São Paulo em 1991. Tem como finalidade levantar, junto ao consumidor, a força que a marca possui, através da primeira marca lembrada em uma determinada categoria, a primeira marca espontânea a ser citada pelo consumidor, site [www.topofmind.com.br](http://www.topofmind.com.br).

A tomada de decisão do consumidor, no que se refere à escolha de uma marca, sofre sucessivos refinamentos e processos até que uma marca seja comprada (ESPARTEL, 2007). A consciência top of mind, de acordo com os autores Blackwell, Miniard e Engel (2005), é

constituída a partir da lembrança de uma determinada marca em primeiro lugar, que também serve para influenciar no processo de compra.

- *Lembrança*

Um produto geralmente está associado a uma marca, esta por consequência estará agregando valor a esse produto e sendo notada pelo consumidor.

Segundo Miyashita (2006) a lembrança da marca é resultado das ações de comunicação que buscam tornar a marca conhecida e da qualidade do produto diante da expectativa do cliente gerada através dessa comunicação.

A lembrança, seja ela em primeiro lugar ou não, está intimamente ligada à capacidade de memória do consumidor. De acordo com Sternberg (2000), a memória é utilizada para recordar as experiências anteriores para usá-las no presente. A memória exerce influência sobre a percepção, permitindo aos consumidores a exposição seletiva aos estímulos encontrados (MOWEN e MINOR, 2003).

Segundo Solomon (2002), os psicólogos cognitivos vêem a memória como um processo composto por três etapas:

- Codificação: sensações são transformadas em representação mental;

Armazenagem: a informação é codificada na memória;

Recuperação: a informação é extraída da memória e utilizada.

A lembrança é considerada um indicador de competitividade na medida em que o consumidor lembra-se da marca no momento da compra.

### Indicadores de familiaridade

- *Uso do produto*

Entende-se por uso do produto a condição do consumidor ter já experimentado o produto pelo menos uma vez. Os riscos identificados no primeiro contato com o produto são bem maiores que os riscos percebidos na segunda ou terceira vez, visto que se há uma outra vez significa que a reação e avaliação foram positivas.

Samara e Morsch (2005) acreditam que os consumidores que já tiverem utilizado uma marca ou produto e já tiverem familiarizados com ela, poderão avaliar melhor as marcas disponíveis, facilitando sua decisão de compra. Para Kotler (1992), o consumidor opta por

utilizar marcas já conhecidas, visto que já tem alguma percepção das qualidades e benefícios gerados por tal marca.

- *Preferência*

Como indicador de competitividade, a preferência destaca-se, uma vez que a marca preferida sempre será lembrada e provavelmente a escolhida no processo de decisão de compra.

O conhecimento das variáveis de preferência do consumidor é importante para que as empresas desenvolvam produtos que possam estar entre os preferidos dos clientes. Através da combinação de atributos relevantes de um produto ou marca ao consumidor é possível percebermos qual é o preferido dele (PRADO, 2008). Após comparar os atributos de diversas marcas o consumidor destaca uma como superior às demais, e por esse motivo, se torna fiel a ela, demonstrando uma atitude de preferência pela marca (KARSAKLIAN, 2004).

No entender de Blackwell, Miniard e Engel (2005), a preferência por uma marca representa as atitudes do consumidor a respeito de uma marca em relação a outra. A preferência por uma marca é, portanto, uma predisposição favorável superior a das demais marcas. Um consumidor pode ter atitude positiva em relação a uma série de marcas, porém desenvolver preferência em relação a somente uma delas.

#### Indicadores de intenção de uso

- *Predisposição positiva*

A predisposição positiva pode ser usada como indicador de competitividade, mesmo que represente somente a intenção de compra ou uso de determinada marca (ESPARTEL, 2007).

Faz referência à intenção de compra de uma marca. Segundo Mowen e Minor (2003), os consumidores podem desenvolver intenções de comportamento, definidas como “expectativas de se comportar de determinada maneira em relação à aquisição, ao descarte e ao uso de produtos e serviços” (MOWEN e MINOR, 2003, pg. 143). Os autores também defendem que as intenções de comportamento auxiliam na previsão do comportamento real.

- *Rejeição*

Rejeição à marca é a intenção manifestada pelo consumidor de não comprar ou não usar determinada marca. Do ponto de vista mercadológico, a rejeição significa a exclusão da marca do conjunto considerado, ou seja, a marca nem será levada em consideração no processo de decisão e compra (ESPARTEL, 2007).

O indicador que mede a rejeição indica que a marca não é competitiva, pois dificilmente será comprada. Uma marca rejeitada pelo consumidor, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), é uma marca considerada inadequada e é, conseqüentemente, eliminada.

#### Indicadores de relação com a marca

- *Tradição*

Segundo Espartel (2007, p.7) “a tradição pode ser vista como uma das dimensões da identidade da marca ou como uma forma de posicionamento de marca”. Segundo Kapferer (2003), a marca que adquire identidade é definida claramente e diferenciada das demais, auxiliando na construção da imagem da marca.

Aaker e Joachimsthaler (2007, pg. 53) definem a identidade da marca como “um conjunto de associações de marca que o estrategista deseja criar ou manter”, envolvendo promessas feitas aos consumidores. Perceber uma marca como sendo a mais tradicional implica em evocar experiências passadas com essa marca, sejam experiências próprias do consumidor, sejam experiências relatadas por outros.

Tradição também pode representar uma estratégia de posicionamento. O conceito de posicionamento envolve a criação de uma imagem na mente do consumidor a respeito da marca e das características que fazem com que esta marca seja diferente das demais (FERRELL e HARTLINE, 2005). Uma marca pode ser posicionada como sendo a mais tradicional, desde que tradição seja percebida pelo consumidor como um atributo importante naquela categoria de produto.

Logo, a tradição da marca pode ser vista como indicador de competitividade na medida em que reforça e sustenta a posição competitiva da marca em relação às suas concorrentes (ESPARTEL, 2007).

- *Confiança*

De acordo com Basso e Espartel (2008), a orientação para o cliente, na qual as empresas tem se estruturado, tem impacto na confiança que o consumidor pela marca.

A confiabilidade, segundo Pinho (1996) é adquirida a partir daquilo que o produto proporciona durante o seu uso. Se o produto ou marca não passam segurança ao consumidor, este passa a não ser mais confiável.

Marcas que se posicionam de forma sincera em relação ao produto que oferecem e realizam uma demonstração em termos concretos daquilo que afirma serão bem sucedidas, afirma Gobé (2002). “A confiança é insinuante e íntima; ela deve ser conquistada (...) é um dos valores mais importantes de uma marca e solicita esforços reais por parte das organizações” (GOBÉ, 2002, p.35).

No entender de Coelho (2007) a confiança exprime o sentimento de satisfação do cliente em relação a uma marca. Ele acredita ainda que as marcas líderes sejam aquelas que têm mais consumidores dispostos a traduzir a confiança em vendas.

- *Valor percebido*

O valor percebido para o cliente em relação a uma marca, produto ou serviço é simplesmente o motivo que leva ele a comprar tal marca; é a percepção do consumidor quanto aos benefícios da compra e os custos que essa compra podem lhe causar. Provavelmente essa troca só ocorrerá quando o valor percebido de benefícios exceder ao valor dos custos, (CHURCHILL; PETER, 2003).

Segundo Samara e Morsh,

O valor da marca facilita a aceitação de um produto e enfatiza o valor percebido em relação à sua qualidade e à sua performance. Ela incorpora valor agregado ao produto fabricado pela empresa e acaba influenciando seu patrimônio total, atraindo mais consumidores, aumentando a participação de mercado e gerando maiores lucros. (SAMARA E MORSH, 2007, p.116)

Na concepção de Pinho (1996) a qualidade ou valor percebido pelo cliente pode ser determinado pelo desempenho de um produto ou serviço superior a de seus concorrentes. Aaker (2003) diz que a qualidade percebida é definida a partir da percepção que o consumidor tem sobre um produto ou serviço relacionando a expectativa do cliente às alternativas existentes.



### **3.4.1.2 Índice de competitividade**

Segundo Espartel (2007), para facilitar a análise comparativa entre as marcas, propõe-se o cálculo de um índice consolidado. Esse índice é calculado a partir dos grupos de indicadores e irá representar a competitividade da marca de forma simplificada.

O índice de competitividade é utilizado como parâmetro para a comparação entre as marcas, e serve para avaliar, a percepção que o consumidor tem a respeito da marca, num todo.

Já se referindo ao Marketing Internacional, segue abaixo, um breve resumo sobre este, dentre seus recursos, o bom planejamento para que a Empresa tenha sucesso em suas atividades.

Em um cenário de globalização e a crescente necessidade de internacionalização por parte das organizações, a figura do plano estratégico de marketing internacional assume uma posição de relevo. Os princípios do plano estratégico de marketing para uma empresa que busca acessar as oportunidades do mercado global ampliado são os mesmos de uma companhia que opera, ainda, em um mercado doméstico. No entanto, a operacionalização de tais planos no mercado internacional envolvem características inerentes aos complexos mercados externos; suas variáveis ambientais e a realidade de uma maior intensidade competitiva nesses mercados. Esses e outros elementos aumentam a complexidade do processo de planejamento estratégico internacional. Tal plano, então, deve originar – se de um detalhado diagnóstico dos recursos e capacidades da organização e seus respectivos objetivos. Uma empresa que atua nos mercados internacionais necessita desenvolver uma estratégia de marketing internacional que lhe assegure que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo de um determinado mercado internacional.

O processo de formulação estratégica implica em um diagnóstico interno, ou seja, uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização frente a uma análise do ambiente externo, isto é, das oportunidades e das ameaças que emanam de cada mercado estrangeiro. É importante destacar que as aspirações e as preferências dos principais executivos da organização são determinantes do sucesso de um empreendimento internacional. É necessário que este grupo esteja realmente comprometido com o processo de internacionalização seguido pela empresa.

A primeira etapa no processo de planejamento estratégico envolve a determinação do mercado externo em que a empresa deseja fazer um investimento. Após a análise dos

mercados externos potenciais, a firma opta por investir em um determinado mercado, no qual o conjunto de seus recursos e capacidades melhor se ajusta às características ambientais. A escolha de mercado deve estar embasada em um sólido diagnóstico a respeito do comportamento de tomada de decisão do consumidor, da posição dos produtos da firma, no ciclo de vida dos produtos, da segmentação, do posicionamento e do comportamento competitivo do mercado externo em questão.

Quando se fala em planejamento e organização para um marketing eficaz, pesquisas de forma qualitativa e exploratória devem ser feitas a fim de conhecer melhor o mercado onde está, conhecendo melhor as preferências de seus clientes, a concorrência e formas de otimizar eficientemente a comunicação entre todos.

Kotler (1999), afirma que: Uma empresa pode ser muito boa em marketing estratégico e tático e assim mesmo fracassar se não for igualmente boa em marketing administrativo, onde significar ter a capacidade de preparar e executar planos de marketing completos, integrando-se ao marketing estratégico e tático.

O planejamento pode ser mais importante que os planos que dele surgem, mesmo roubando o tempo de ação. Requer que os gerentes destinem tempo para pensar no que já aconteceu no que está acontecendo e no que pode acontecer estabelecer por consenso metas que precisam ser comunicadas a todos.

Uma empresa precisa preparar seis planos de marketing para cada uma das áreas de ação.

- a) Plano de marketing de marca – Necessário a todo tipo de empresa, define anualmente seu plano estratégico;
- b) Plano de marketing por categoria de produto – Previsão de metas para orientar o planejamento agregando ao plano geral da categoria;
- c) Plano para novos produtos – cada novo produto ou marca requer um plano detalhado de desenvolvimento e lançamento, definindo seu produto, refinar e testar com auxílio de protótipos;
- d) Planos por segmento de mercado – Deve preparar cada lançamento para cada segmento;
- e) Plano por mercado geográfico – Preparados para cada país, região, cidade ou até mesmo bairro;
- f) Plano por cliente – Separado para cada cliente de destaque.

Kotler (1999) sugere que os planos de marketing devem ser simples e diretos, iniciando com a avaliação objetiva da atual situação do produto, demonstrando estatisticamente a sua participação no mercado. Deve conhecer seus pontos fortes e fracos de seu produto, apresentando os problemas dos negócios e estabelecendo metas e objetivos claros. Após essas medidas deve-se preparar uma estratégia para atingir estas metas, selecionando o mercado alvo, apresentando seu produto de forma atrativa convencendo-o de suas vantagens frente a outro similar. Escolher o tipo, quantidade e força para a comunicação com seu mercado-alvo e então aplicar ações concretas utilizando um calendário de operações.

O mesmo autor enfatiza a utilização de um mecanismo para avaliar se as ações estão ou não atingindo as metas planejadas, avaliando seu desempenho junto aos gerentes de segmentos de mercado, avaliando e interpretando resultado, efetuando ações corretivas e proceder a um plano de auditoria da eficácia desenvolvendo um plano para melhorar os elementos fracos, mas importantes.

Existem alguns recursos para incrementar as vendas. Deve-se conhecer o seu mercado consumidor.

Segundo Kotler (1999), a estrutura dos quatro Ps requer que os profissionais de marketing decidam sobre o produto e suas características, definam preços, distribuição e promoção, sendo utilizado como uma caixa de ferramenta para a orientação no planejamento de marketing.

Podemos dividir os quatro Ps em:

- **Produto:** um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende as necessidades e desejos de seus consumidores alvo, um produto certo deve ter:
  - a) Qualidade e padronização – em termos de características, desempenhos e acabamentos.
  - b) Módulos e tamanhos – que atendam às expectativas e necessidades.
  - c) Configuração – a apresentação do produto em termos de apresentação física, embalagem, marca e serviço
- **Ponto:** A escolha do ponto para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição:
  - a) Atacado, varejo ou distribuidor
  - b) Ao transporte
  - c) E a armazenagem

- **Preço:** O produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo. O preço pode ser considerado: posto na fábrica; posto no cliente; atacadista; varejista ou distribuidor; líquido com desconto ou bruto sem desconto; desconto por quantidade; por condição de pagamento etc.
- **Promoção:** O composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising.

Segundo Cobra (1988), o produto ou serviço deve satisfazer as necessidades e aos desejos dos consumidores. O ponto significa levar o produto da forma mais acessível e rápida possível ao mercado consumidor. O preço deve ser ajustado às condições de custo de fabricação e de mercado. E a promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda, isto é, a transferência de posse.

Kotler (1999) sustenta que o conceito dos quatro Ps vê o mercado do ponto de vista do vendedor, e não do comprador. Um comprador, ao avaliar um produto ou serviço, pode não vê-lo da mesma maneira que o vendedor. Os quatro Ps podem ser mais bem descritos, do ponto de vista do comprador, como quatro Cs.

<b>Quatro Ps</b>	<b>Quatro Cs</b>
Produto	Valor para o cliente
Preço	Menor custo
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Quadro 3 – Comparativo dos quatro Ps versus quatro Cs  
Fonte: Kotler

Enquanto os profissionais de marketing se vêem como vendedores de um produto, os clientes se vêem como compradores de um valor ou da solução de um problema. E os clientes estão interessados em mais do que preços; estão interessados no custo total de obtenção, uso e descarte de um produto. Eles querem que o produto ou serviço esteja disponível da maneira mais conveniente possível. Por fim, os clientes não desejam promoção; querem uma comunicação bidirecional. Os profissionais de marketing deveriam pensar primeiro em

atender os quatro Cs do cliente e utilizas com uma plataforma para o desenvolvimento dos quatro Ps.

- **Consumidor:** Proporcionar ao cliente ou consumidor toda a facilidade para a compra;
- **Custo ao Consumidor:** Deve ser uma preocupação permanente da empresa no sentido de obter preços baixos;
- **Comunicação:** É preciso comunicar para tornar visível as facilidades que a empresa está oferecendo ao mercado;
- **Conveniência:** Formas de receber, entregar, prazos, facilidades de estacionamento, orientação para o uso.

Outro modelo de ferramenta para análise da forma que os produtos devem se interagir com o meio ambiente e avaliar os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos da empresa.

- **Análise:** Identifica as forças vigentes no mercado e suas interações com a empresa. Os meios utilizados para tal fim são: a pesquisa de mercado e o sistema de informação em marketing.
- **Adaptação:** É o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa ao meio ambiente identificado através da análise. E isso ocorre através da apresentação ou configuração básica do produto: design, embalagem e marca. E ainda por meio do preço e da assistência ao cliente.
- **Ativação:** Os elementos – chave da ativação são a atribuição (seleção dos canais), a logística (a entrega e armazenagem de produtos), a venda pessoal (o esforço para efetuar a transferência de posse do bem ou serviço) e o composto de comunicação (publicidade, promoção de vendas, relações públicas e merchandising).
- **Avaliação:** É o controle dos resultados do esforço de marketing, isoladamente e em conjunto. Essa função é também chamada auditoria de marketing.

Vimos à importância das ferramentas do marketing para o bom desenvolvimento de um projeto, planejamento, executando e avaliando sua aplicação. Segue as formas de exposição para atingir as metas estabelecidas no planejamento.

A visão estratégica é primordial para competir com sucesso, atendendo os consumidores e atingindo os objetivos da organização.

Segundo Kotler (1999), existe um conjunto de práticas vitoriosas que prometem sucesso em marketing. A seguir veremos as nove mais aplicadas no mercado

- a) **Vencer pela qualidade superior** – Os clientes que se zangam com a má qualidade não voltam e falam mal da empresa. A qualidade tem muitos significados onde clientes diferentes dão importância a coisas diferentes. Pelas características externas, o cliente não tem a certeza da qualidade do produto, não sendo esta uma evidência concreta para compra. Deve-se observar se os clientes estão dispostos a ter qualidade a um custo muito elevado;
- b) **Vencer pelo melhor atendimento** – Os clientes querem bom atendimento observando os atributos como velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas e assim por diante;
- c) **Vencer devido aos preços mais baixos** – Os líderes das empresas que desejam adotar esta estratégia devem tomar cuidado para não perder a qualidade do produto. Uma certa medida de qualidade e atendimento também deve se fazer presente para que os clientes sintam que estão comprando com base no valor, e não apenas no preço;
- d) **Vencer devido a uma alta participação no mercado** – As empresas líderes em participação no mercado, ganham mais devido a economia de escala e maior reconhecimento da marca. Mas algumas das grandes líderes de vendas não são tão lucrativas (IBM, Sears e GM na década de 80);
- e) **Vencer devido à adaptação e à customização** – Muitos compradores desejam que os fornecedores modifiquem seus produtos ou serviços para incorporar aspectos especiais de que necessitam. A customização em massa tem funcionado para algumas empresas, porém outras podem considerá-la uma estratégia não-lucrativa. Para algumas empresas pode representar uma oportunidade de venda e para outras o custo de adaptar sua oferta a cada cliente pode ser muito alta;
- f) **Vencer mediante melhorias contínuas nos produtos** – É uma estratégia sólida, principalmente se a empresa puder ser líder nesse item. Alguns produtos atingem seu limite de melhorias possíveis e o aperfeiçoamento acaba não fazendo muita diferença;
- g) **Vencer devido à inovação do produto** – Empresa como Sony e 3M conseguiram lucros substanciais com o lançamento de novidades, mas a empresa média não mostrou grandes resultados com o lançamento de novos produtos. Um dilema gerado na empresa é de não lançar novos produtos ou poderá perder muito dinheiro;
- h) **Vencer por entrar em mercados de alto crescimento** – Algumas empresas líderes de mercado fizeram fortunas nos setores de semicondutores, biotecnologia, robótica e telecomunicações. Mas a empresa média que entra em um mercado de alto

crescimento fracassa. Um problema é que os produtos se tornam obsoletos com demasiada rapidez no setor de alto crescimento, e elas tem que investir constantemente para se manter atualizada. Elas mal começam a ter lucro com o último produto e já está na hora de investir no desenvolvimento de seu substituto;

**i) Vencer superando as expectativas do cliente** – Atender às expectativas do cliente irá apenas satisfazer o cliente; excedê-las irá encantá-los. Clientes maravilhados com um fornecedor têm muito mais probabilidade de continuar comprando. A tarefa de superar as mais altas expectativas torna-se mais difícil e onerosa.

Faz-se necessário ver o ambiente como um todo, onde o objeto da transação não esta somente no valor dos produtos, mas sim em toda a atividade e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois de sua efetivação.

O objetivo comum de toda empresa é de fornecer soluções para seus clientes. Eles são um fator essencial para o sucesso de qualquer empresa.

Na visão Kotler (1999), os compradores variam quanto a sua lucratividade. Os profissionais de marketing devem concentrar nos melhores compradores em um esforço para fazê-los voltar a comprar. As empresas descobriram que quanto mais tempo um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele é. Clientes de longa data são mais lucrativos devido a quatro fatores.

- a) clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos – uma vez que o cliente tenha estabelecido um relacionamento de compra com um fornecedor, continua comprando devido à inércia. O fornecedor envolve-se em dois processos: 1) vendas horizontais (cross-selling) onde acrescenta a sua linha de produtos outros itens que possam satisfazer o mesmo cliente e os apresente a ele e 2) vendas verticais (up-selling) onde o fornecedor ajuda o cliente a verem vantagens em uma substituição ou uma atualização preventiva, anunciando o melhor momento para a sua manutenção;
- b) Custo de servir um cliente retido cai com o tempo, pois se tornam rotinas, sem a necessidade de assinar muitos contratos ou partes burocráticas, estabelecendo uma confiança com a economia de tempo e custo para ambas as partes;
- c) Clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais;
- d) Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preços, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.

Como resultado desses fatores, as empresa que tem um alto índice de retenção de clientes são mais lucrativas. Demonstramos a seguir a importância de um planejamento para a execução de um marketing eficaz.

Os clientes antigos se tornam com o passar do tempo aqueles de produzem um maior retorno a empresa. Assim veremos como conquistar novos clientes e quais os artifícios para manter e fidelizá-los.

Engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelização à empresa. Aumentar a fidelidade exige detectar as principais causas de insatisfação dos consumidores, nomeadamente as razões que os levaram a recusar um produto ou serviço ou a preferir o de um rival. Em seguida, as empresas devem corrigir esses pontos e melhorar a qualidade oferecida aos clientes em todas as áreas. A meta final é criar uma organização totalmente orientada para o cliente.

Kotler (1999) amplia a definição de marketing para “Ciência e a arte e conquista e manter clientes e desenvolver relacionamento lucrativos entre eles”. Os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes e não davam importância para o cultivo do relacionamento com os já existentes. Hoje é o inverso, o principal é manter o cliente atual e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente.

Explica também o processo envolvido na busca de novos clientes e como mantê-los ativos, dividindo em três etapas:

- a) Localizando clientes potenciais – Só é um problema se eles forem escassos. Isso não acontece quando existe falta do produto ou serviço. Quando uma empresa lança um produto extremamente atraente, os clientes de amontoam à espera (situação rara atualmente). Hoje o mercado se caracteriza por abundancia de fornecedores e marcas, existindo a escassez de clientes e não de produto. As empresas estão assumindo a responsabilidade pela geração de indicações, encontrando clientes potenciais qualificados a um custo mais baixo. Indicando aos seus vendedores, dando mais tempo para eles venderem.
- b) Vendendo aos clientes potenciais – O vendedor de posse de uma lista de indicações podem então abordar os clientes mais prováveis. A abordagem do cliente era composto de estágios com um conjunto de técnicas. O vendedor tentaria despertar o interesse através de historias sobre outros clientes satisfeitos, estimulando o desejo afirmando que o produto estaria abaixo do normal e garantindo a sua satisfação. Porém recentemente os vendedores são aconselhados a falar menos e ouvir mais, observar os



fatos e investigar a situação do cliente, lidar com problemas, dificuldade e insatisfação do cliente, verificar as conseqüência e efeitos dos problemas e por fim, revelar o valor e a utilidade das soluções propostas.

c) Mantendo clientes para sempre – Empresas inteligentes não se vêem como vendedoras de produtos, mas sim como criadores de cliente lucrativos. O profissional de marketing quer possuir o cliente e torná-lo fiel, aumentando sua participação nos negócios do cliente, fornecendo tudo que puder dentre o que o cliente consome.

Em toda organização deve estar sempre em busca de novos métodos para captação de novos clientes, focando nas suas reais necessidade e mantendo-os procurando atender todas as suas necessidades. Veremos a seguir algumas ferramentas que as empresas podem utilizar para atingir esse objetivo.

A comunicação no marketing internacional, segundo Martins (1999), é mais incrível torneio de tiro ao público-alvo, porém, um tiro diferente: um tiro com T de talento e de vontade pelo que se faz, I de informação, R de responsabilidade e O de ousadia. Para ele, estes, são os atributos mínimos de quem quer mexer com comunicação, pois sem ela não é possível fazer uma propaganda boa e convincente.

Na visão de Cobra (1988), os objetivos da comunicação estipulam que a propaganda é sobretudo um meio de comunicação, e que se deve medir o efeito do que ela comunica. As principais vantagens de fixar objetivos de comunicação são de fundo e de conteúdo. De fundo, porque se fixam objetivos realizáveis diretamente à função-propaganda, e de conteúdo, porque estabelece tudo o que deve ser comunicado por imagem ou por texto.

As desvantagens estão na dificuldade de quantificar os objetivos da comunicação e também porque fica difícil medir os níveis cognitivos e objetivos que a campanha atingiu junto ao público.

A comunicação em nível cognitivo tem como objetivo criar a notoriedade e conhecimento em relação ao produto ou serviço anunciado. Em nível objetivo, busca-se os consumidores-alvos, criando preferência e convicção para a compra da marca apresentada: em nível ativo, o objetivo de vendas é criar a ação de compra no consumidor.

### 3.5 Das reais oportunidades de mercado fase as políticas de marketing

O mercado está hoje voltado às vontades e necessidades dos clientes, e por conseqüência disso é necessário que as estratégias empresariais sejam voltadas à satisfação do cliente. As organizações e empresas devem se moldar orientadas ao mercado e empreender esforços para que as necessidades do mercado sejam atendidas (ESPARTEL, 2007).

Devido ao foco no cliente e à crescente entrada de concorrentes no mercado, as organizações deveriam criar vantagens e estratégias competitivas que fossem aliadas avaliação que o cliente tem sobre a marca ou produto.

O grande desafio das empresas e da Fiat é saber como aliar sua vantagem competitiva ao interesse do cliente. A vantagem competitiva está relacionada ao conjunto de características que permite à empresa ser diferente das concorrentes. O produto deve agregar valor sob o ponto de vista dos clientes a fim de obter vantagens no mercado.

O consumidor, por sua vez, se depara com inúmeras marcas e produtos de diferentes preços e qualidades. Com a entrada constante de marcas importadas no país, a concorrência aumenta e o cliente torna-se mais exigente, forçando as montadoras a investirem em estratégias com foco no cliente.

Muito se fala sobre a busca pela competitividade nas empresas. Zaccarelli (2003) compara o fator competitividade à lucratividade da empresa, como sendo uma ferramenta importante para a escolha da melhor vantagem competitiva. Para Saloner, Shepard e Podolny (2003), o que força a empresa a buscar uma vantagem competitiva é o comportamento de seus concorrentes no mercado.

Greenwald e Kahn (2005) acreditam na competitividade através de três tipos de vantagens competitivas: suprimento, demanda e economia de escala. No caso da vantagem de demanda, estratégia em que o mercado automobilístico se adéqua, as empresas têm acesso às demandas de mercado que os concorrentes não podem atender, ou por uma questão de diferenciação do produto, ou pela captação e fidelização do cliente, ou ainda pelas dificuldades e custos em encontrar um fornecedor alternativo.

As organizações, inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, devem, segundo Churchill e Peter (2003), desenvolver vantagens em relação a suas concorrentes, em que suas ofertas sejam mais atraentes e benéficas ao consumidor. Cobra (1997) acredita que

as estratégias competitivas de uma empresa devem ser formuladas a partir do entendimento e conhecimento do seu consumidor.

A busca pela melhor vantagem competitiva, devido à pressão por maior *share* de mercado e resultados financeiros, tem sido o foco principal das estratégias da Fiat, principalmente nos mercados onde ela não atinge os resultados desejados, como no Rio Grande do Sul. O consumidor gaúcho segue a fama do tradicionalismo e exigência quanto à qualidade de serviços e produtos. O povo do Rio Grande do Sul preza o regionalismo, segue sua cultura e tradição e por isso, são extremamente resistentes a mudanças.

O momento econômico atual favorece o acesso ao mercado automobilístico. Porém, este não é o único fator incentivador na aquisição de um automóvel. A influência na compra também pode ser advinda da percepção e opinião que o cliente tem sobre a marca ou produto ofertado.

Se o consumidor é aquele que compra bens e serviços para si mesmo ou para outras pessoas é a partir de seus pensamentos, sentimentos e ações que devem ser embasadas as estratégias e vantagens competitivas de uma empresa (CHURCHILL; PETTER, 2003). Esses sentimentos surgem da percepção que o indivíduo tem do mundo através de suas próprias experiências, e exerce importante impacto em seu comportamento (SAMARA; MORSCH, 2005). Por ser estimulada pelo ambiente, é interessante conhecermos a percepção do consumidor sobre marcas e produtos, para podermos analisar a melhor maneira de tornar uma empresa positivamente percebida.

Contando com o cenário econômico a qual o setor automobilístico brasileiro está inserido e, portanto, com o crescimento nas vendas e entrada de novos concorrentes, percebe-se uma preocupação por parte da Fiat em permanecer como líder em vendas no mercado brasileiro automobilístico.

Porém, para tanto, é preciso que ela tenha um fator de competitividade que a diferencie das demais concorrentes, buscando assim atingir seus objetivos. Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que, quando focadas ao interesse do consumidor, as vantagens competitivas garantem maior lucratividade às empresas, e ainda definem meios para aumentar a lucratividade de uma empresa: vantagem de custo em virtude de clientes repetidos, preços mais altos como vantagem de clientes já estabelecidos e lealdade do cliente.

Sabendo da demanda de mercado no setor automobilístico, a Fiat vem sendo forçada a criar estratégias mais competitivas, com foco no consumidor. O interesse é conhecer os gostos e necessidades dos clientes, a fim de obter o produto ideal.

Segundo Meir (2007), a cada nova pesquisa descobre-se que os clientes escolhem seus produtos e serviços com base no histórico da empresa. Isso significa que não somente o produto está sendo avaliado pelo consumidor no momento da compra, e sim a empresa como um todo.

Este trabalho visa orientar a Fiat, através da percepção do cliente sobre empresa e sua marca, na criação de vantagens competitivas. Espartel (2007) sugere uma avaliação do cliente, não somente ao produto ofertado, como à empresa que está ofertando, e comenta sobre a importância da opinião do cliente no desenvolvimento da competitividade e criação de valor da vantagem competitiva de uma organização.

Justifica-se o foco da pesquisa pela necessidade da Fiat em analisar a opinião do cliente sobre a competitividade de sua marca. A partir dos resultados do estudo, será possível identificar os fatores influenciadores no processo de decisão de compra e de rejeição da marca, bem como buscar alternativas para conquistar os clientes em potencial, visando a lucratividade e *market share*.

## 4 ESTUDO DE CASO

A área de Exportação da Fiat Automóveis já realizou diversos tipos de recursos de marketing, seja a curto, médio ou longo prazo, para aumentar suas vendas e conseqüentemente sua participação em vários mercados.

Um exemplo de campanha de marketing, foi o Marketing Meeting Fiat LATAM 2010. Realizado nos dias 17 e 18 de maio de 2010 na Fábrica da Fiat em Betim e no Instituto Inhotim em Brumadinho, respectivamente. Dando continuidade ao Marketing Meeting 2009, o tema deste ano foi “Imagem e Marca – Ativando marca para potencializar os resultados” e os objetivos foram:

- Promover a integração entre os importadores que representam e comercializam os modelos Fiat nos países da América Latina e Caribe.
- Trocar experiência de marca, produto, comunicação, eventos, atendimento, relacionamentos e vendas.
- Gerar sinergia das atividades locais de marketing com as diretrizes definidas para a marca.
- Demonstrar que verba ou distribuição não devem ser um limitador para a experiência de marca.

Estiveram presentes os profissionais de marketing da Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.

Durante o evento foram realizadas palestras com profissionais da Fiat Brasil, Fiat Argentina e agências.

Pode-se dizer que o resultado de algumas campanhas não são imediatas, mas que de pouco em pouco a Fiat está conseguindo um espaço maior nesses mercados, referindo a sua participação e vendas.

#### **4.1 Pesquisa**

Com o objetivo de avaliar a competitividade da marca Fiat a partir de idéias de marketing para o incremento de suas vendas, foi realizada uma pesquisa analisando a opinião do cliente em relação a oito marcas de automóveis.

## **4.2 Apresentação e Análise dos Dados e informações da Pesquisa**

Foram entrevistados duas pessoas responsáveis do setor de marketing de exportação da Fiat Automóveis S.A, as respostas abaixo são respectivamente da analista de marketing e do profissional responsável do setor.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia trata-se do estudo dos instrumentos e critérios para se fazer uma pesquisa científica, de modo a indicar as maneiras mais eficientes.

Metodologia é o estudo dos métodos. Ou então as etapas a seguir num determinado processo. Tem como finalidade captar e analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. Além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte. (CERVO, 2002, p.12).

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é monográfico, que de acordo com Lakatos, Marconi (1991, p.108), “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”. A pesquisa objetiva dar sugestões e idéias de melhoria no que diz respeito ao marketing de exportação da Fiat Automóveis.

Foi elaborado um guia de entrevista composto por perguntas abertas de forma a captar as opiniões de três executivos de referência na organização. Este método de investigação apresenta a vantagem de permitir ao respondente apresentar, de forma plena e aprofundada suas análises específicas e contextuais.

A pesquisadora elaborou o guia orientada pelo propósito de conhecer o contexto ambiental e a gestão estratégica dos negócios internacionais da FIAT. A intenção foi a de obter, como conteúdo analítico, as variáveis importantes da atração na América Latina.

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora junto aos entrevistados, no mês de setembro de 2010. Cada entrevista durou cerca de 30 minutos. Constatou-se a disposição dos entrevistados a responder às perguntas do guia, não se verificando impaciência ou desconforto no processo de coleta das opiniões.



## 6 CONCLUSÃO

A busca por uma vantagem competitiva que fortaleça e sustente a empresa é constante e envolve desde processos internos, como custos, produtividade, diferenciação, tecnologia, lucratividade até processos do ambiente externo da empresa. As organizações têm procurado aprender e desenvolver diferentes técnicas, métodos e sistemas que permitam aumentar sua competitividade.

No mercado de automóveis, porém, há algumas diferenças nos atributos e vantagens oferecidos nos produtos e serviços das diversas montadoras. Um exemplo, é o preço ofertado pelo produto de mesmo segmento, muitas vezes é muito diferente entre as marcas de automóveis.

Há, no entanto, um meio de se obter vantagem competitiva através do mercado, explorando o consumidor, sua opinião e percepção a respeito da empresa e produto. Este estudo procurou entender a competitividade da marca através da opinião do consumidor. A partir de nove indicadores pode-se entender a avaliação do consumidor em relação a oito marcas de automóveis.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. Administração estratégica de mercado. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

AAKER, David. Como construir marcas líderes. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ALDAY, Hernan. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. Revista FAE, vol. 3, nº 2, Curitiba, 2000.

ANDREWS, Kenneth. O conceito de estratégia empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BASSO, Kenny; ESPARTEL, Lélis Balestrin. Influência do traço personalidade “orientação para o cliente” do empregado de fronteira na percepção de valor e confiança do cliente: estado-da-arte e proposições de pesquisa. In: Anais do XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agrícola. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. Comportamento do consumidor. São Paulo: Thompson, 2005.

CAMARGO, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. Caderno de pesquisas em administração, v. 10, nº 1, São Paulo, 2003.

CANTARI, Sandra. Vantagem Competitiva: gestão de recursos, habilidades e competências. Disponível em:

[http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o\\_epege/vantagem-competitiva.pdf](http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o_epege/vantagem-competitiva.pdf)

Acesso em: 13 maio 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHURCHILL, Gilbert; JUNIOR, Paul Peter. Marketing: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. Marketing básico. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, Carlos. A confiança nas marcas. 2007. Disponível em: <<http://www.ivity-corp.com/pdfs/18a%20confianca%20das%20marcas.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2008.

DAFT, Richard L. Administração. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ESPARTEL, Lélis Balestrin. Proposição de indicadores de competitividade de acordo com a avaliação do consumidor: o caso do mercado de fermentos. In: Anais do XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

FERRELL, O. C.; HARTILINE, Michael D. Estratégia de marketing. São Paulo: Thomson, 2005.

GOBÉ, Marc. A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. A estratégia competitiva desmistificada: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPFERER, J.N. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do consumidor. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KING, Bob; SCHLICKSUPP, Dr Helmut. Criatividade: uma vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KNAPP, Duane E. BrandMindset: fixando a marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. 1992. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2\\_Kupfer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2_Kupfer.pdf)

LEVY, Alberto R.. Competitividade Organizacional: decisões empresariais para uma nova ordem econômica mundial. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

MARTINS, José. A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece a sua marca. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIR, Roberto. Quão exigente está o Consumidor? 2007. Disponível em: <http://www.aliceramos.com/view.asp?materia=1192>

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookman, 2000.

MIYASHITA, Marcelo. A força das marcas na reposição. São Paulo: Revista Oficina Brasil, nº 186, Julho 2006.

MOWEN, Jonh C.; MINOR, Michael S. Comportamento Consumidor. São Paulo: Pearson Education, 2003.

OLIVEIRA, Daniela Ferro. Relações entre a reputação e o valor da marca no setor automotivo. In: Anais do XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

PEREZ, Clotilde. Signos da marca: expressividade e sensorialidade. São Paulo: Thompson, 2004.

PINHO, J. B.. O poder das marcas. São Paulo: Summus editorial, 1996.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 1 ed – 32 tiragem. São Paulo: Elsevier, 1989.

PRADO, Karen. A preferência da marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda. São Paulo, 2008.

RANDAZZO, Sal. A criação de mitos na publicidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea; PODOLNY, Joel. Administração estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

SAMARA, Beatriz; MORSCH, Marco Aurélio. Comportamento do consumidor: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E. Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SHETH, Jaedish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Christian. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade: gestão de recursos, habilidades e competências. Revista FAE Business, n1, 2001. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n1\\_dezembro\\_2001/ambeconomico\\_competitividade.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/ambeconomico_competitividade.pdf).

SOLOMON, Michael. O comportamento do consumidor: comprando possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STERNBERG, R. J.. Psicologia Cognitiva. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

TOPOFMIND. O que é uma marca conhecida? Disponível em:  
<http://www.topofmind.com.br/intro.asp>

THOMPSON JR, A.; STRICKLAND III, A. Planejamento estratégico: elaboração e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELOS, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, P; KROLL, M; PARNELL, L. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sergio B. Estratégica e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

## **APÊNDICE A - PERGUNTAS**

Questionário perguntando aspectos que permitam atender aos objetivos específicos da pesquisa. Entrevistados: Simone Rocha e Paulo Paleta

### **1) OS CENÁRIOS DA AMÉRICA LATINA**

#### **- Qual o cenário atual na Fiat na América Latina?**

“A Fiat está começando a se fortalecer na América Latina agora. Minha percepção é que está acontecendo o que aconteceu no Brasil nos anos 90. Os consumidores estão descobrindo a marca. Ainda existem restrições, “pré-conceitos” somados ao nosso maior desafio que é competitividade”.

“A FIAT ocupa hoje o 3º lugar entre as montadoras na América Latina com uma participação de mercado em torno de 15%. Apesar de consolidada no MERCOSUL, onde temos uma participação superior a 20%, a marca ainda precisa se fortalecer mais em outros países da região e nosso foco nos próximos anos está exatamente na expansão da participação nesses mercados.”

#### **- Qual as vantagens competitivas a Fiat possui perante as concorrentes na América Latina?**

“Qualidade, tecnologia, diversidade na gama. O conceito de italianidade também nos favorece na América Latina, agrega valor a marca”.

“Além do design Italiano e da constante preocupação com o meio ambiente que nos rendeu recentemente a classificação como marca mais ecológica da Europa, a marca busca constantemente a inovação, trazendo sempre novidades em tecnologia, segurança e novos materiais. Outro exemplo disso é o projeto MIO, primeiro carro colaborativo do mundo. Não podemos esquecer também da qualidade e da confiabilidade de nossos produtos que chegaram a níveis ótimos e continuam em permanente evolução. Vale lembra que especificamente no

caso da América Latina, termos produção no Brasil e na Argentina ainda é uma vantagem competitiva apesar do Real valorizado excessivamente.”

80

## 2) OS OBJETIVOS DA FIAT NA AMÉRICA LATINA

### - Quais os objetivos da Fiat no mercado da América Latina?

“Crescimento de market share.”

### - Espera-se alcançar este objetivo em curto, médio ou longo prazo?

“Médio a longo prazo.”

## 3) ESTRATÉGIAS DA FIAT NA AMÉRICA LATINA (PRODUTO, PREÇO, PRAÇA E PROPAGANDA)

### - Qual estratégia hoje é utilizada pela Fiat na A.L dentro dos quesitos: produto (veículo), preço, praça e promoção?

“- Oferecer a maior gama possível de produtos, mesmo originados de outras fábricas que não a do Brasil, como a da Argentina e Itália;

- Buscar ser competitivo com as montadoras concorrentes (o que não é fácil devido ao câmbio);

- Conquistar mais espaço em cada mercado;

- Utilizar o marketing e a publicidade como ferramentas para o fortalecimento da marca, principalmente sua imagem”.

### - Quais países hoje a Fiat tem participação no mercado? Quais pretende atuar, a médio prazo?

“Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, República Dominicana, Haiti, Guatemala, Honduras, México, Panamá, entre outros.”

### - Quais são os meios promocionais hoje desenvolvidos na A.L? Existe um estudo regional para diferentes meios em cada ação publicitária?



“As promoções são feitas através de feiras, lançamento de produtos, exposições em shoppings ou locais de grande fluxo, campanhas institucionais como o Fiat Drive por exemplo, que é uma campanha de test drive com objetivo de aproximar o cliente final do produto e motivar a rede, entre outros.

Existem estudos de mercados feitos pelos próprios importadores, o que pode ser um pouco tendencioso. O objetivo da Fiat é fazer pesquisa em cada mercado para entender melhor cada cenário. O custo desta pesquisa é altíssimo, por isso o mercado precisa aquecer um pouco mais para que seja possível destinar uma verba específica para esta ação. Destacamos que este estudo é importantíssimo para o desenvolvimento da marca nestes diversos países.”

**- Os veículos são adaptados e oferecidos de acordo com as características do mercado local?**

“Sim, por exemplo, em alguns mercados do caribe é utilizada a direção ao lado direito, produzimos carros assim para atendê-los.”

**- Toda a gama oferecida no Brasil é também disponibilizada no restante da A.L.?**

“Alguns carros não são compatíveis com as necessidades de alguns mercados, por isso nem toda gama é oferecida.”

A) AS ESTRUTURAS ALOCADAS (CONCESSIONÁRIAS, EQUIPE, BANCO FIAT, ETC.)

**- Como é feito o treinamento de rede nas concessionárias da a.l.?**

“Existe um projeto chamado padrões de atendimento/ standard fiat (com foco na atenção ao cliente final) e existem treinamentos específicos de produto que acontecem um mês antes de cada lançamento.”

“Nós temos uma equipe especializada em capacitação e treinamento que atualmente está alocada em Córdoba na Argentina e que se desloca aos diversos mercados de acordo a um planejamento de lançamentos. Além da capacitação presencial, contamos também com um sistema via web que nos permite atingir rapidamente toda nossa rede e acompanhar a

evolução de cada membro da equipe, desde o mecânico ao gerente. Estão ainda disponibilizadas permanentemente na web informações técnicas sobre os produtos para consultas quando necessário.”

**- Existe estruturas complementares (como banco fiat, acessórios, treinamento, etc) em cada concessionária que pode aumentar o volume de vendas?**

“Existem estruturas de apoio à rede para reposição de peças e acessórios, uma equipe completa para treinamento com este objetivo, mas não estão instaladas nas concessionárias já que a maioria é pequena e não demanda este tipo de estrutura fixa.”

“Sim, existem parcerias diferentes para oferecer financiamento ao público e uma linha específica de acessórios também é ofertada ao cliente durante o processo de compra. Mas, o que realmente influencia a concretização da venda é a oferta de crédito.”

**- No geral qual a estrutura de vendas alocada nos principais pontos da A.L?**

“Em nossos principais mercados existe sempre uma matriz, que é a sede do nosso importador local, onde podem acontecer vendas ou não (seriam como as regionais no Brasil). E, além disso, as concessionárias e pontos de vendas. Diferente do Brasil, existem algumas concessionárias na América Latina que são multimarcas, ou seja, dividem o mesmo espaço com outras montadoras.”

**- Na sua opinião, está faltando algum tipo de estrutura que auxiliaria na divulgação e venda?**

“Sim, faltam muitas coisas. Como afirmei na primeira questão, estamos começando a conquistar espaço na América Latina. Precisamos investir em pesquisa de mercado para desenvolver a melhor estratégia para crescimento da marca.

precisamos investir mais na rede, em identidade corporativa, entrar com mais agressividade em comerciais, ter uma assistência técnica melhor, um pós vendas mais ativo.”

“Não, mas estamos em um processo de troca da identificação corporativa de nossos concessionários e pontos assistenciais. A imagem que transmite o ponto de venda é muito importante.”

## B) RESULTADOS DA FIAT NA AMÉRICA LATINA

### - Quais os resultados obtidos na a.l? (venda, lucratividade, participação)

“Estes dados não podem ser informados.”

“Hoje a FIAT é líder no Brasil com 24% de market-share e um dos principais players na Argentina, Paraguay e Uruguay, somando uma participação de mais de 20% no MERCOSUL. No restante da América Latina e Caribe ainda temos uma presença pouco expressiva com pouco mais de 0,5% de participação de mercado. A FIAT vende hoje cerca de 800.000 carros por ano e nossa expectativa é continuar crescendo.”

### - Qual a perspectiva para se tornar líder na a.l?

“Esta é uma perspectiva a longo prazo, mas minha percepção é que nos próximos 20 anos se não formos líderes, estaremos próximo.”

“Hoje somos líderes em 68% do mercado total de 5.5 milhões de unidades, porém os outros 32% onde não temos uma presença marcante ainda representam um desafio, principalmente pela atual valorização expressiva do Real que prejudica especialmente os exportadores de produtos de maior valor agregado cujos componentes tem origem essencialmente no Brasil. Para nos tornarmos líderes na A.L. precisamos, sobretudo, de uma política mais agressiva do governo que proteja a indústria nacional na “guerra das moedas” que vivemos. Ainda assim, somos uma empresa global e estamos sempre avaliando novas oportunidades e revisando nossa estratégia. Afinal, o mercado seguirá crescendo nos próximos anos em praticamente toda a região e temos todas as condições de aumentar muito mais nossa participação na América Latina e Caribe.”

Em conclusão a Fiat possui variáveis favoráveis, mas necessita se impor no mercado. Para os especialistas questionados, a empresa estará em liderança em um período de longo prazo. Ambos tem muita expectativa quanto ao futuro e competitividade da empresa no

mercado, mas discordam em relação à estrutura de vendas, mas concordam que o grande diferencial da Fiat é a constante inovação, tecnologia, segurança e novos materiais.

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

### Avaliação de marcas

- 1) Quando você pensa em uma marca de automóvel, qual marca vem à sua cabeça primeiro? *[marcar 1]*
- 2) E que outras marcas de automóvel você lembra? *[Deixar o entrevistado lembrar espontaneamente, marcando com X as marcas]*
- 3) Dessas marcas, quais as que você dirigiu algum automóvel?
- 4) E quais você já teve?
- 5) E qual é a sua preferida (a que você mais gosta)? *[assinalar somente uma]*

Marcas	1) Top of Mind	2) Lembra	3) Já dirigiu	4) Já tive	5) É minha preferida
1. Fiat	1. ( )	1. ( )	1. ( )	1. ( )	1. ( )
2. Volkswagen	2. ( )	2. ( )	2. ( )	2. ( )	2. ( )
3. Chevrolet	3. ( )	3. ( )	3. ( )	3. ( )	3. ( )
4. Ford	4. ( )	4. ( )	4. ( )	4. ( )	4. ( )
5. Renault	5. ( )	5. ( )	5. ( )	5. ( )	5. ( )
6. Peugeot	6. ( )	6. ( )	6. ( )	6. ( )	6. ( )
7. Hyundai	7. ( )	7. ( )	7. ( )	7. ( )	7. ( )
8. Nissan	8. ( )	8. ( )	8. ( )	8. ( )	8. ( )
9. Outros	9. ( )	9. ( )	9. ( )	9. ( )	9. ( )

- 6) Se você tivesse que comprar um automóvel agora, considerando essas marcas, qual seria a sua posição em relação a cada uma delas:

Marcas	Com certeza compraria	Poderia comprar	Não compraria de jeito nenhum
1. Fiat	( )	( )	( )
2. Volkswagen	( )	( )	( )
3. Chevrolet	( )	( )	( )
4. Ford	( )	( )	( )
5. Renault	( )	( )	( )

6. Peugeot	( )	( )	( )
7. Hyundai	( )	( )	( )
8. Nissan	( )	( )	( )

85

7) Dessas marcas, qual, na sua avaliação, é a marca de automóvel...[assinalar somente uma]

Marcas	7a) ... de melhor relação custoX benefício	7b) ...com carros mais bonitos	7c) ... de melhor desempenho	7d) ...mais econômico	7e) ...mais tradicional	7f) ...que você mais confia
1. Fiat	1. ( )	1. ( )	1. ( )	1. ( )	1. ( )	1. ( )
2. Volkswagen	2. ( )	2. ( )	2. ( )	2. ( )	2. ( )	2. ( )
3. Chevrolet	3. ( )	3. ( )	3. ( )	3. ( )	3. ( )	3. ( )
4. Ford	4. ( )	4. ( )	4. ( )	4. ( )	4. ( )	4. ( )
5. Renault	5. ( )	5. ( )	5. ( )	5. ( )	5. ( )	5. ( )
6. Peugeot	6. ( )	6. ( )	6. ( )	6. ( )	6. ( )	6. ( )
7. Hyundai	7. ( )	7. ( )	7. ( )	7. ( )	7. ( )	7. ( )
8. Nissan	8. ( )	8. ( )	8. ( )	8. ( )	8. ( )	8. ( )

### Atributos de produto

8) Dos atributos listados nesse disco, por favor, assinale na sua opinião, quais são os 3 mais importantes, em ordem. [Assinalar 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante e 3 para o 3º mais importante]

1. ( ) tecnologia	8. ( ) manutenção
2. ( ) conforto	9. ( ) confiança da marca
3. ( ) preço	10. ( ) design
4. ( ) custo X benefício	11. ( ) tradição da marca
5. ( ) valor de revenda do veículo	12. ( ) economia
6. ( ) valor do seguro do veículo	13. ( ) desempenho
7. ( ) marca	14. ( ) garantia

### Atitude, comportamento de compra e lealdade

Atitude, comportamento de compra e lealdade		Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
9.	Eu costumo recomendar o carro que eu tenho para outras pessoas	1. □	2. □	3. □	4. □	5. □					
10.	Eu não pretendo mudar a marca do carro que eu tenho tão cedo	1. □	2. □	3. □	4. □	5. □					

11.	Eu estou satisfeito(a) com a marca do meu automóvel	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12.	Eu confio na marca do automóvel que eu tenho	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13.	Se eu tiver que trocar de marca do meu automóvel, provavelmente não vou sentir diferença nenhuma	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

14) Considerando o que você respondeu até agora sobre o seu automóvel, com que probabilidade você trocaria de marca hoje?

1. ( ) certamente trocaria
2. ( ) provavelmente trocaria
3. ( ) provavelmente não trocaria
4. ( ) certamente não trocaria

15) Qual seria, aproximadamente, a renda mensal do domicílio, se somadas as rendas individuais de cada um dos moradores?			
1. ( ) menos de R\$ 2.000		2. ( ) entre R\$ 2.000 e R\$ 5.000	
3. ( ) entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000		4. ( ) mais de R\$ 10.000	
16) Sexo	17) Idade:	18) Estado Civil	19) Grau de Instrução
1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino	____ ____  anos	1. ( ) Solteiro 2. ( ) Casado 3. ( ) Divorciado 4. ( ) Viúvo 5. ( ) Outro	1. ( ) 1º Grau incompleto 2. ( ) 1º Grau completo 3. ( ) 2º Grau incompleto 4. ( ) 2º Grau completo 5. ( ) Superior incompleto 6. ( ) Superior completo ou pós-graduação

## ANÁLISE QUANTITATIVA

Os entrevistados foram majoritariamente do sexo masculino totalizando 70% dos entrevistados. 90% dos entrevistados tinham Superior completo ou pós-graduação e apenas 10% tinham superior incompleto. 80% dos entrevistados eram casados, 10% divorciados e 10% solteiro. 30% das pessoas entrevistadas tinham entre 20 e 30 anos de idade, 50% tinham entre 31 e 40 anos de idade e 20% tinham acima de 41 anos. 65% dos entrevistados possuíam renda entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000 mensais e 35% entre R\$ 2.000 e R\$ 5.000.

1) Quando você pensa em uma marca de automóvel, qual marca vem à sua cabeça primeiro?

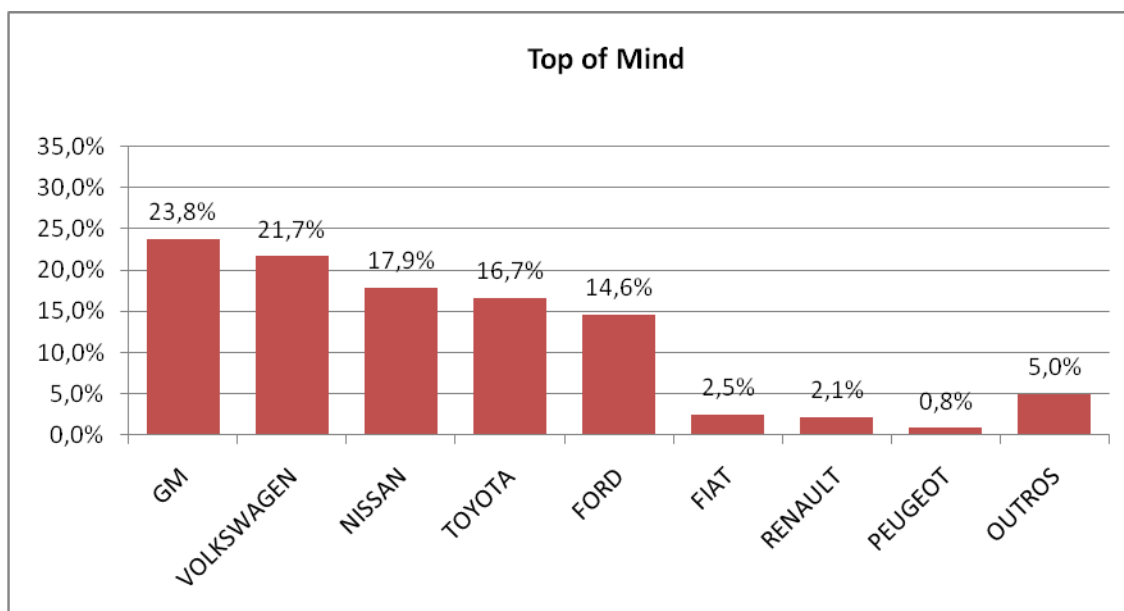


Gráfico 1 - Top of mind – obtido através das respostas do questionário  
Fonte: autora

2) E que outras marcas de automóvel você lembra? [Deixar o entrevistado lembrar espontaneamente, marcando com X as marcas]

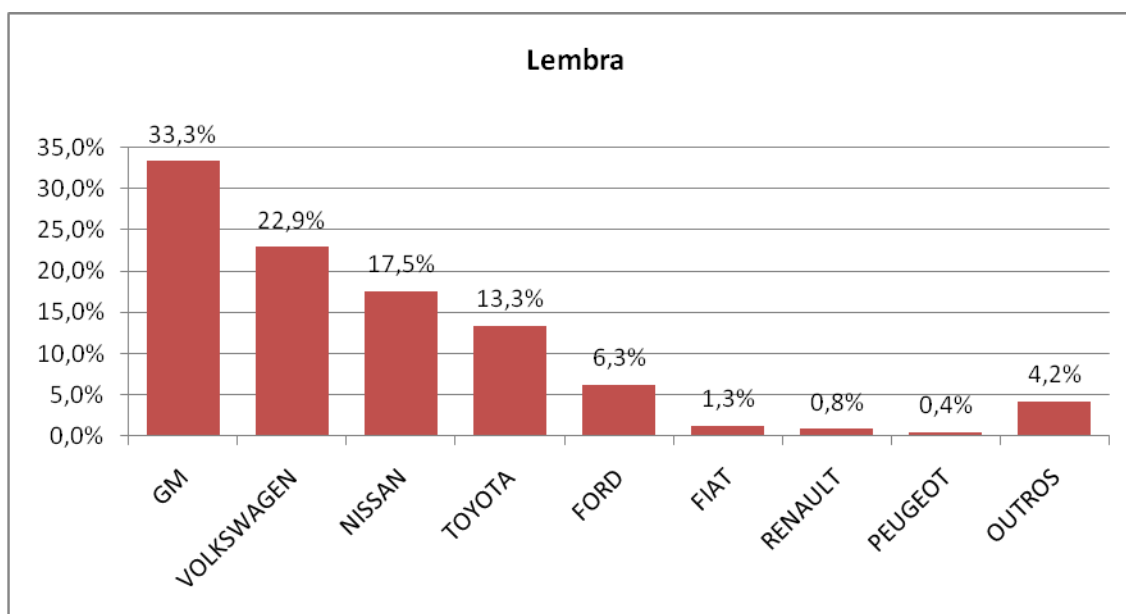


Gráfico 2 - Lembra – obtido através das respostas do questionário  
Fonte: autora

3) Dessas marcas, quais as que você dirigiu algum automóvel?



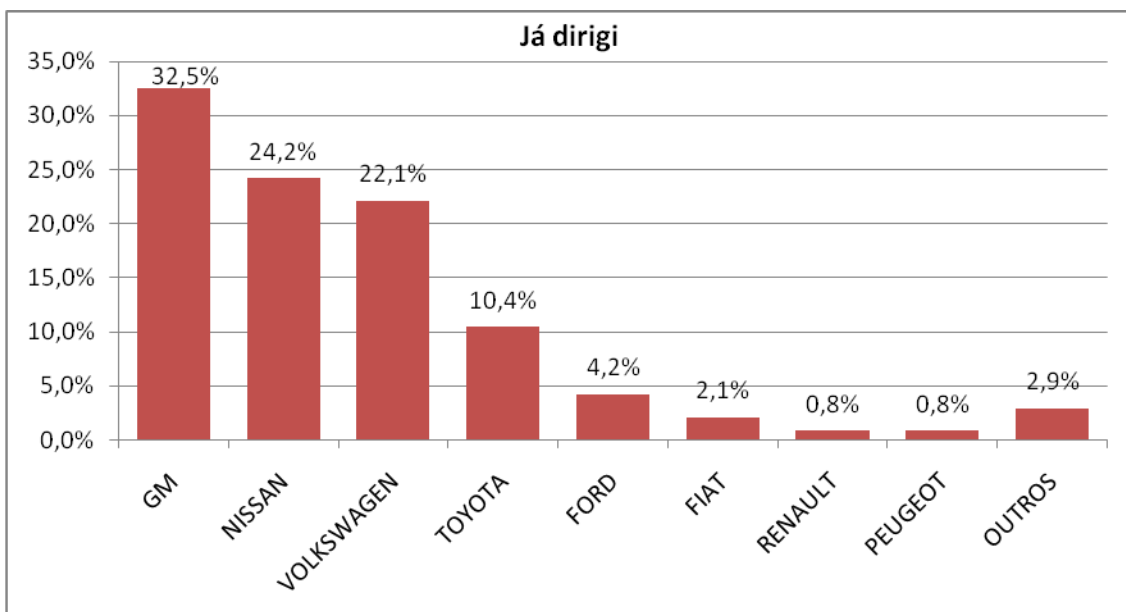


Gráfico 3 - Já dirigi – obtido através das respostas do questionário  
Fonte: autora

#### 4) E quais você já teve?

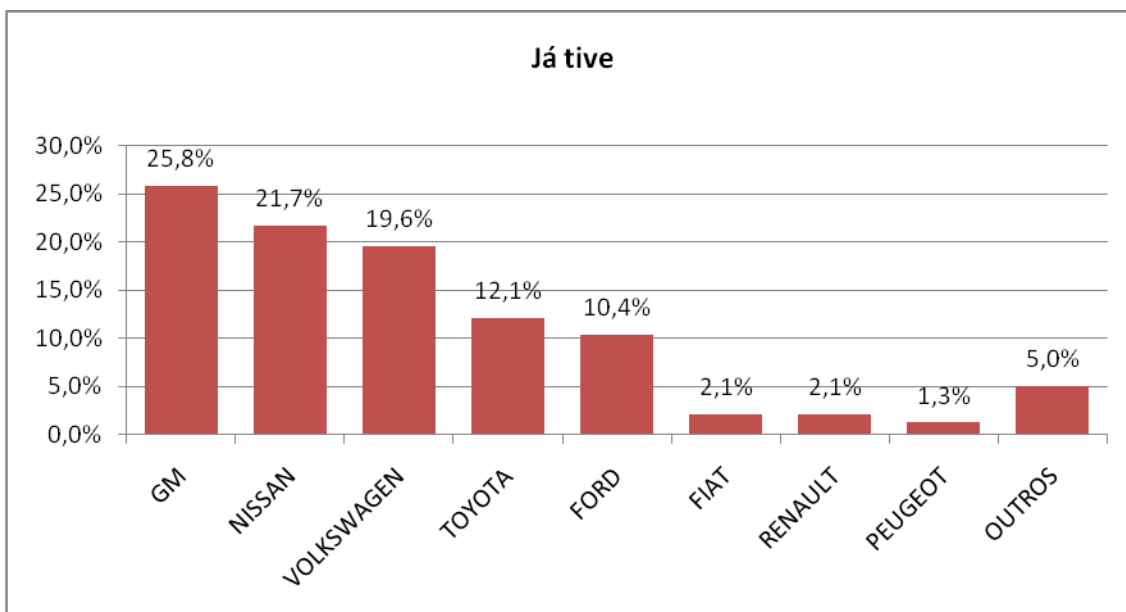


Gráfico 4 - Já tive – obtido através das respostas do questionário  
Fonte: autora

#### 5) E qual é a sua preferida (a que você mais gosta)?

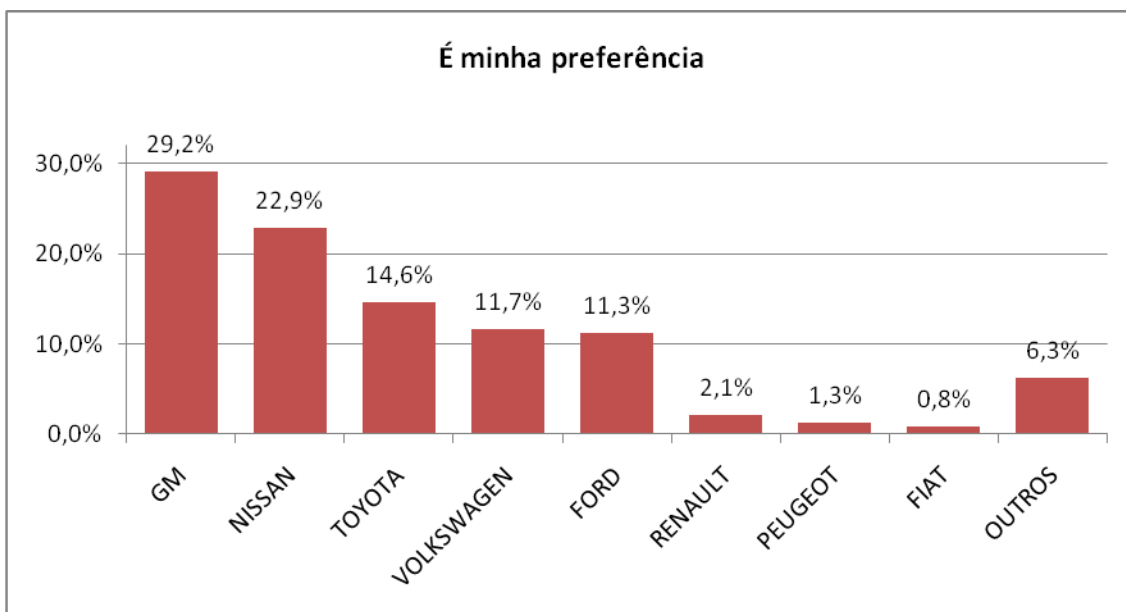


Gráfico 5 - É minha preferência – obtido através das respostas do questionário

Fonte: autora

6) Se você tivesse que comprar um automóvel agora, considerando essas marcas, qual seria a sua posição em relação a cada uma delas:

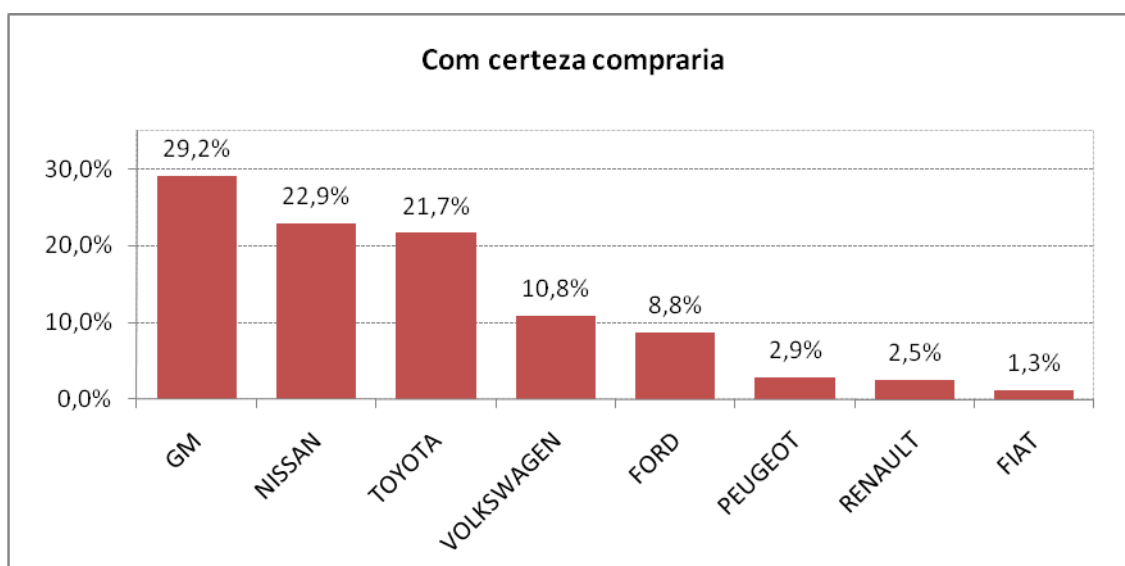


Gráfico 6 - Com certeza compraria – obtido através das respostas do questionário

Fonte: autora

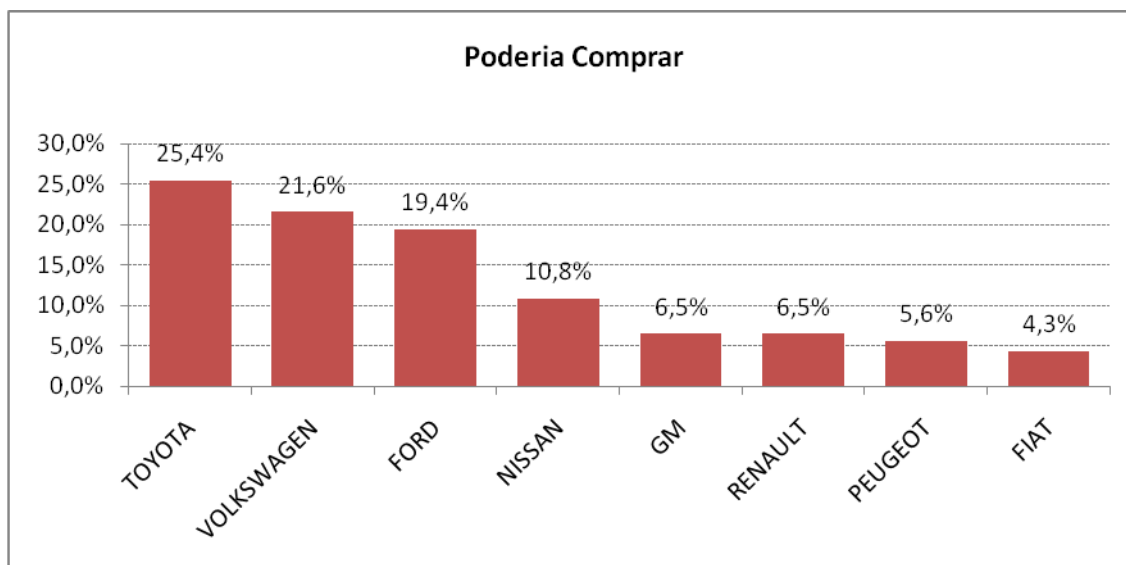


Gráfico 7 - Poderia comprar – obtido através das respostas do questionário  
 Fonte: autora

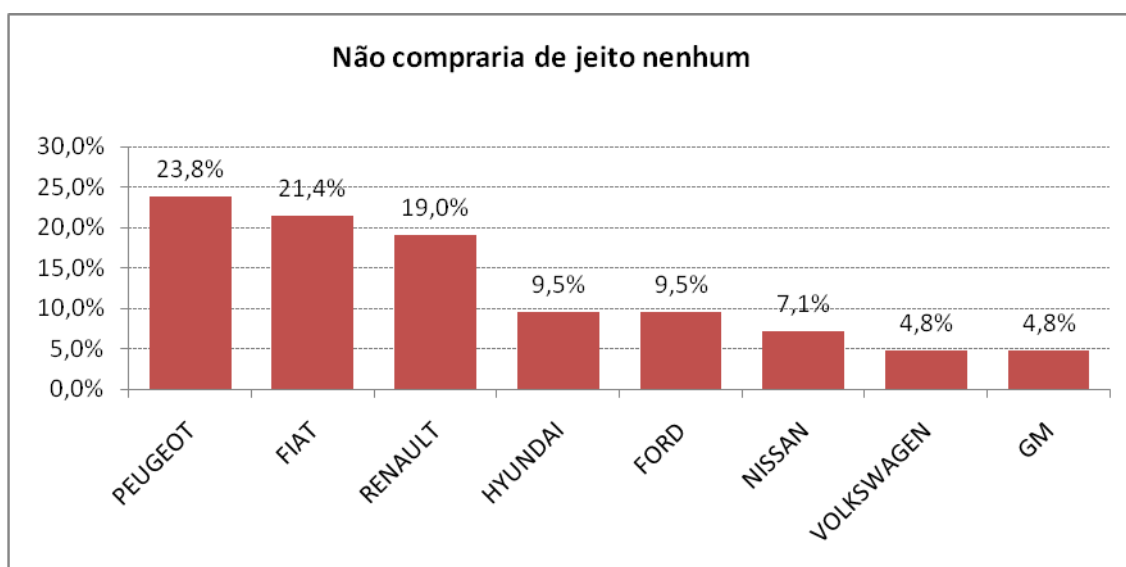


Gráfico 8 - Não compraria – obtido através das respostas do questionário  
 Fonte: autora

7) Dessas marcas, qual, na sua avaliação, é a marca de automóvel...

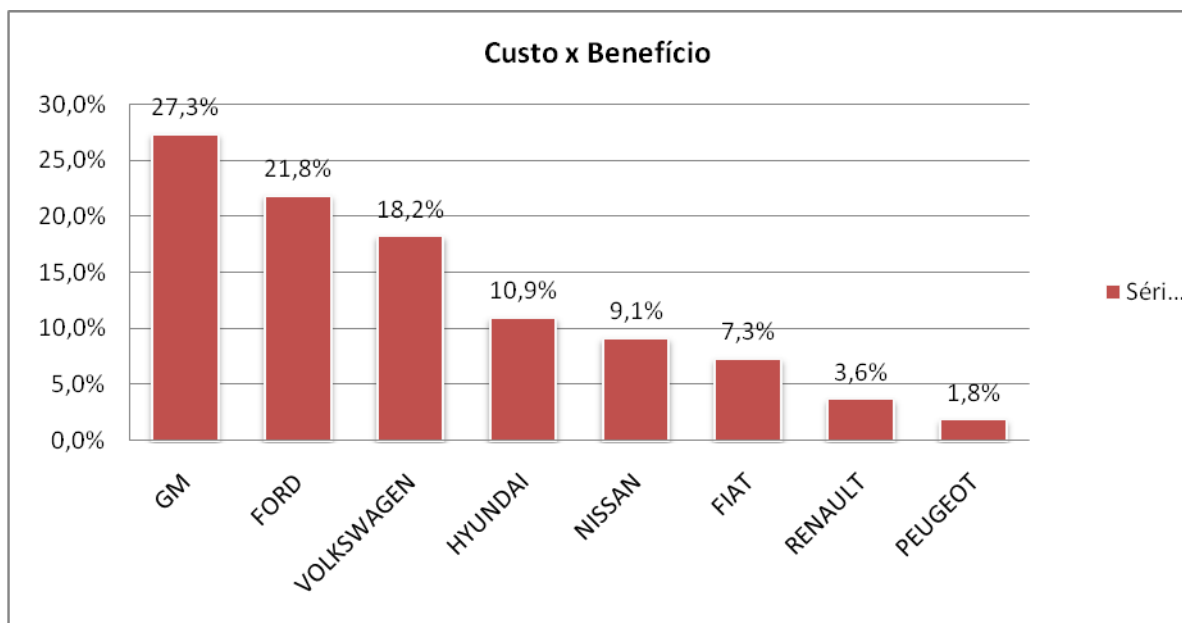


Gráfico 9 - Custo Benefício – obtido através das respostas do questionário  
 Fonte: autora

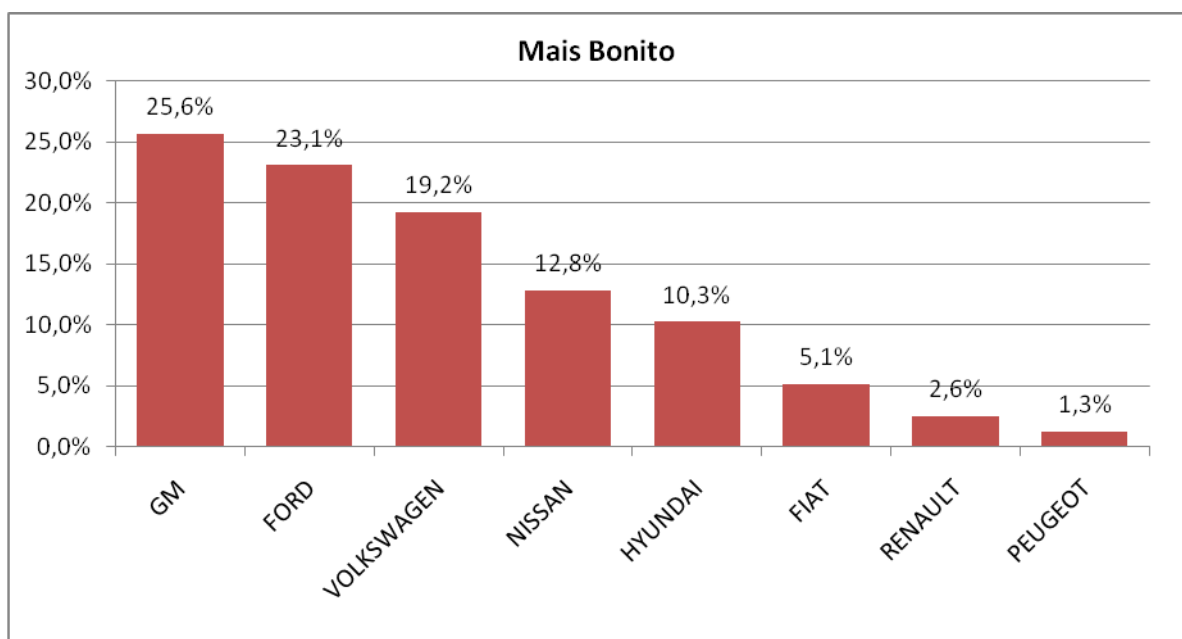


Gráfico 10 - Mais Bonito – obtido através das respostas do questionário  
 Fonte: autora

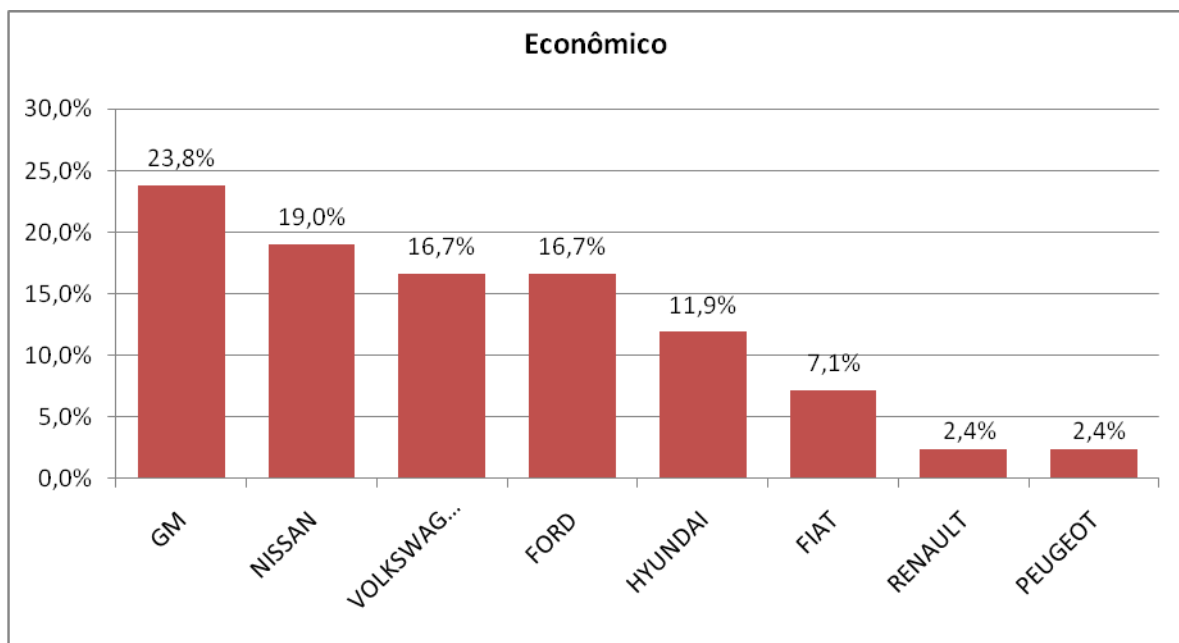


Gráfico 11 - Mais econômico – obtido através das respostas do questionário  
 Fonte: autora

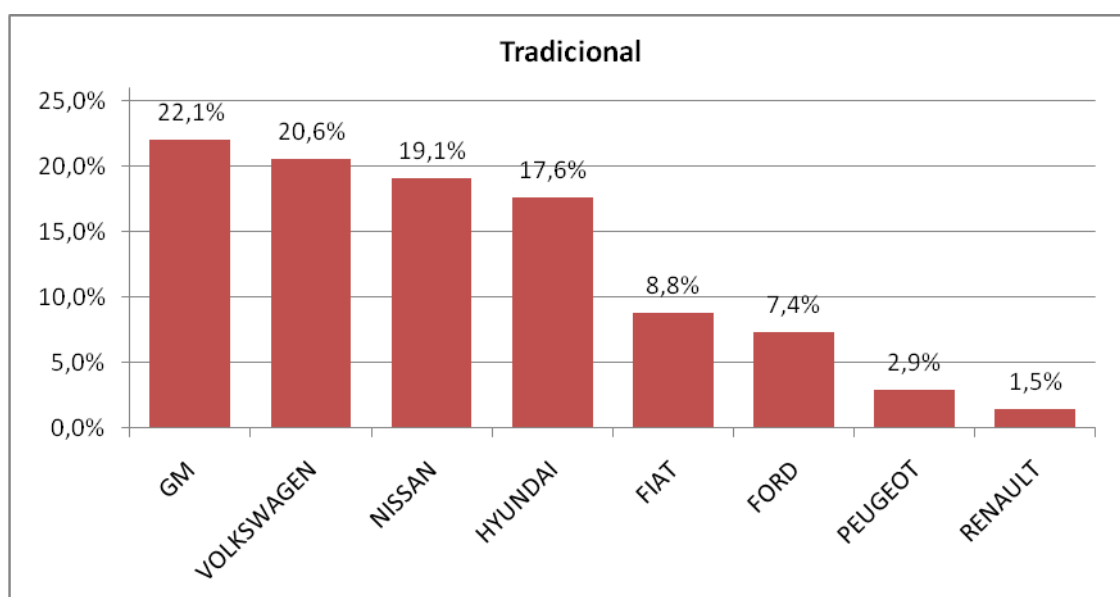


Gráfico 12 - Tradicional – obtido através das respostas do questionário  
 Fonte: autora

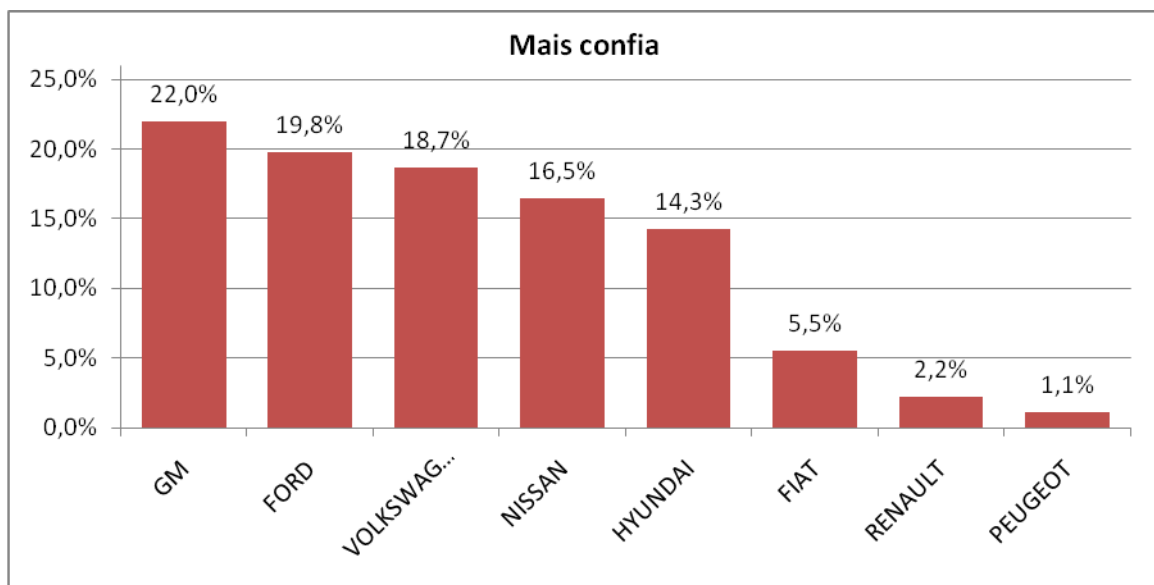


Gráfico 13 - Mais confia – obtido através das respostas do questionário  
 Fonte: autora

### Atributos de produto

8) Dos atributos listados nesse disco, por favor, assinale na sua opinião, quais são os 3 mais importantes, em ordem. [Assinalar 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante e 3 para o 3º mais importante]

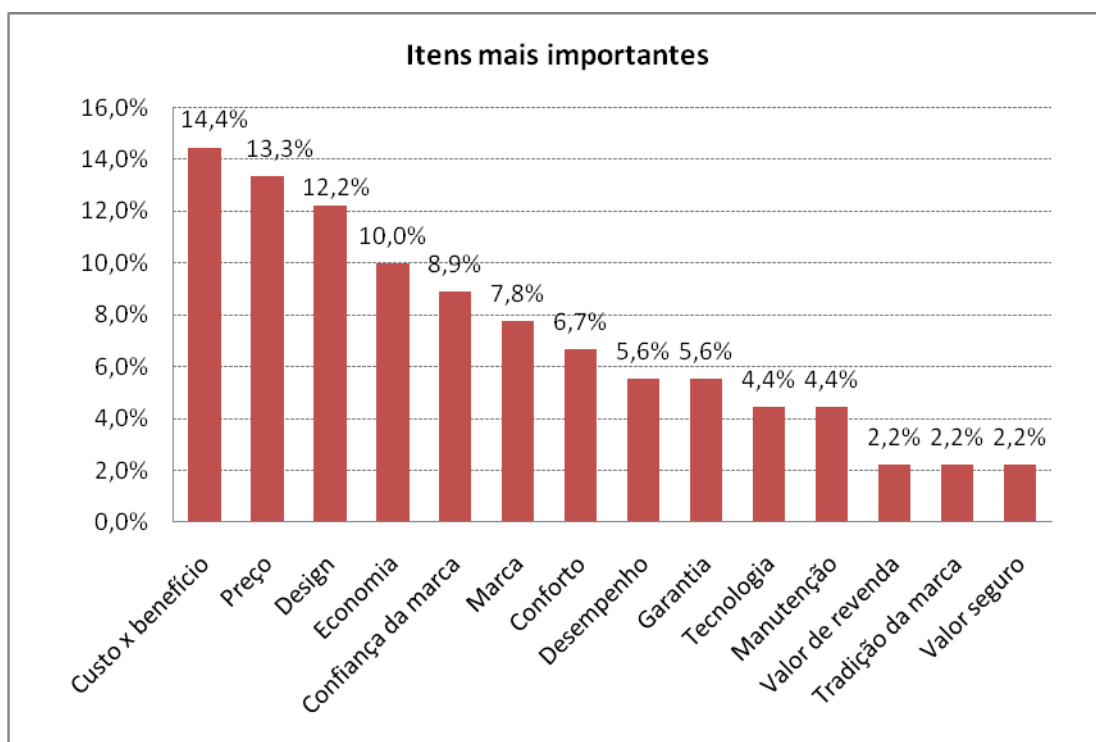


Gráfico 14 - Itens mais importantes – obtido através das respostas do questionário  
 Fonte: autora

### Atitude, comportamento de compra e lealdade

Para as questões abaixo, foi feito um a análise das respostas:

	<b>Atitude, comportamento de compra e lealdade</b>	<b>Discordo Totalmente</b>			<b>Concordo Totalmente</b>
9.	Eu costumo recomendar o carro que eu tenho para outras pessoas	1. -	2. <b>1</b>	3. -	4. <b>4</b> 5. <b>5</b>
10.	Eu não pretendo mudar a marca do carro que eu tenho tão cedo	1. <b>2</b>	2. <b>1</b>	3. <b>3</b>	4. <b>3</b> 5. <b>1</b>
11.	Eu estou satisfeito(a) com a marca do meu automóvel	1.-	2. <b>1</b>	3. <b>3</b>	4. <b>4</b> 5. <b>2</b>
12.	Eu confio na marca do automóvel que eu tenho	1.-	2. -	3. <b>1</b>	4. <b>6</b> 5. <b>3</b>
13.	Se eu tiver que trocar de marca do meu automóvel, provavelmente não vou sentir diferença nenhuma	1. <b>5</b>	2. <b>1</b>	3. <b>3</b>	4. <b>1</b> 5. -

As respostas obtidas através do questionário mostraram que geralmente as pessoas costumam recomendar seus veículos para outras e que caso o caso satisfaça as necessidades e expectativas, a maioria não pretende mudar de marca, porém não são presas à esta opinião. Mostrou também que a maioria das pessoas é neutra quanto à satisfação com o carro o que implica a grande vulnerabilidade quanto à marcas concorrentes ou novos produtos. A confiança na marca é valorizada e que a troca de marca não é facilmente consentida e na maioria das vezes as pessoas sentem essa mudança.

14) Considerando o que você respondeu até agora sobre o seu automóvel, com que probabilidade você trocaria de marca hoje?

1. ( ) certamente trocaria
2. ( ) provavelmente trocaria
3. ( ) provavelmente não trocaria
4. ( ) certamente não trocaria

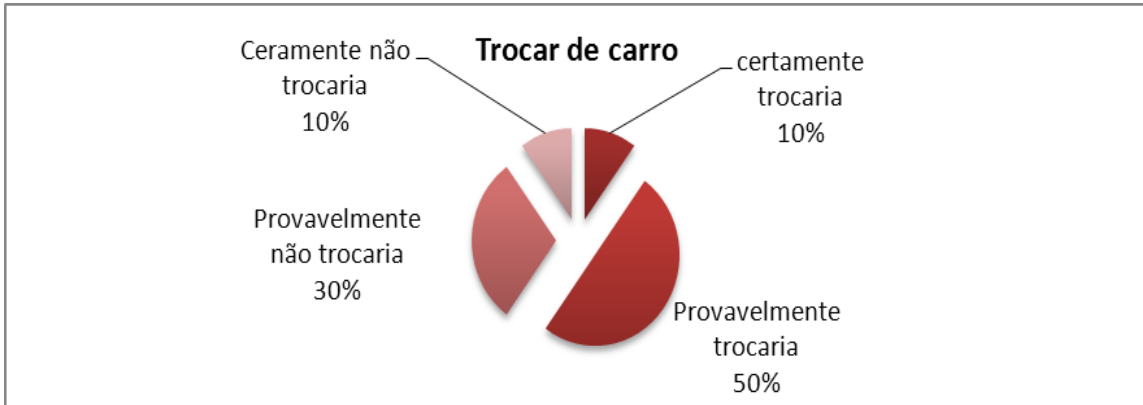


Gráfico 15 - Trocar de carro – obtido através das respostas do questionário  
Fonte: autora



**ANEXO**

A figura abaixo ilustra as exportações desde 2005 até Jan’Ago 2010 e os principais destinos de cada montadora referente ao acumulado de Jan’Ago 2010 respectivamente. Vale ressaltar que estes números incluem unidades e CKD. Todos os gráficos se referem a fonte do arquivo Quadro C enviado pelas próprias montadoras mensalmente. Contudo, vamos apresentar primeiramente as exportações totais de todas as montadoras, relacionadas abaixo: Fiat, Citroen, Ford, General Motors, Honda, Nissan, Peugeot, Renault, Toyota e Volkswagen.

**EXPORTAÇÃO TOTAL**

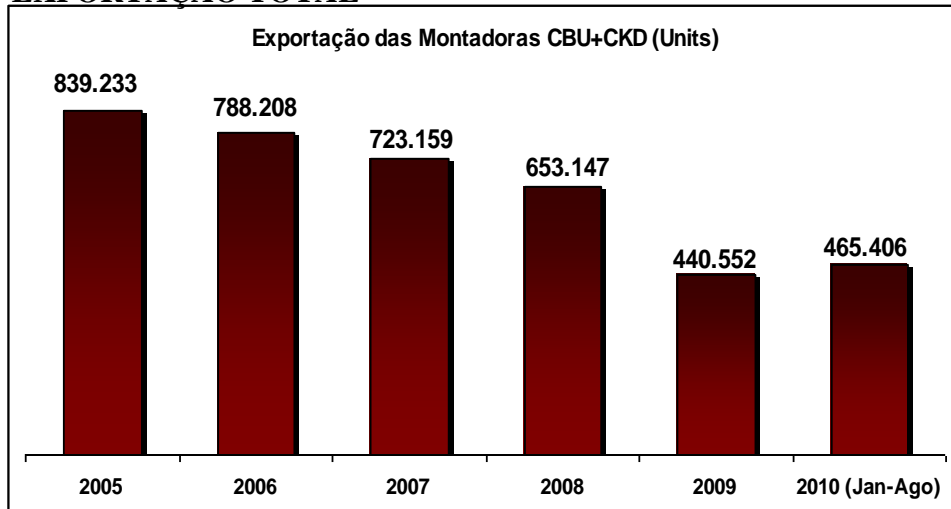


Gráfico 16 – Exportações da Montadora  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

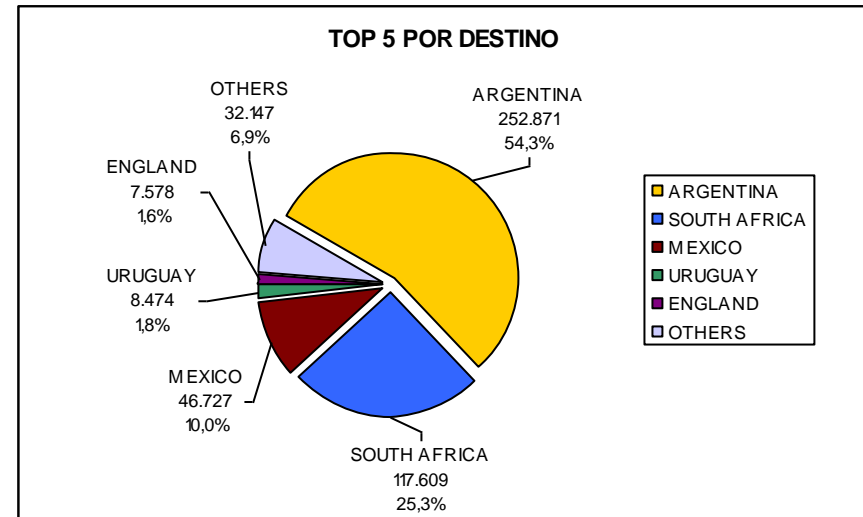


Gráfico 17 – Top 5 por destino  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

**FIAT**

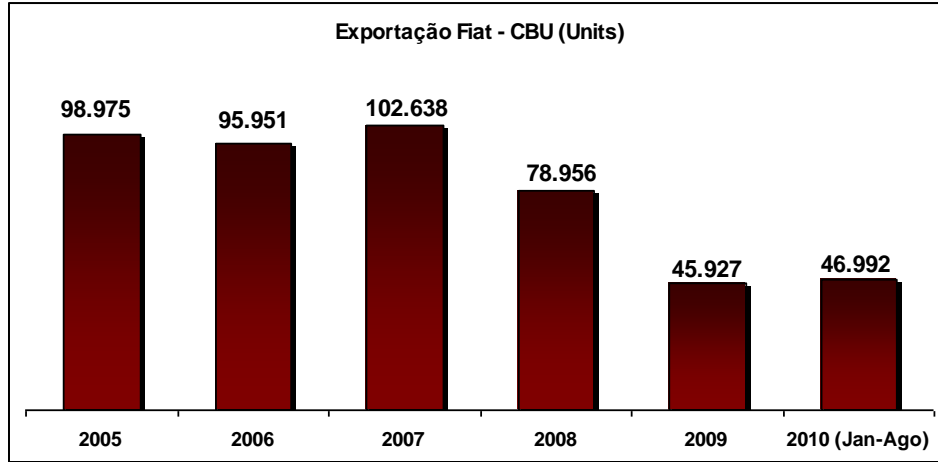


Gráfico 18 – Exportações Fiat  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

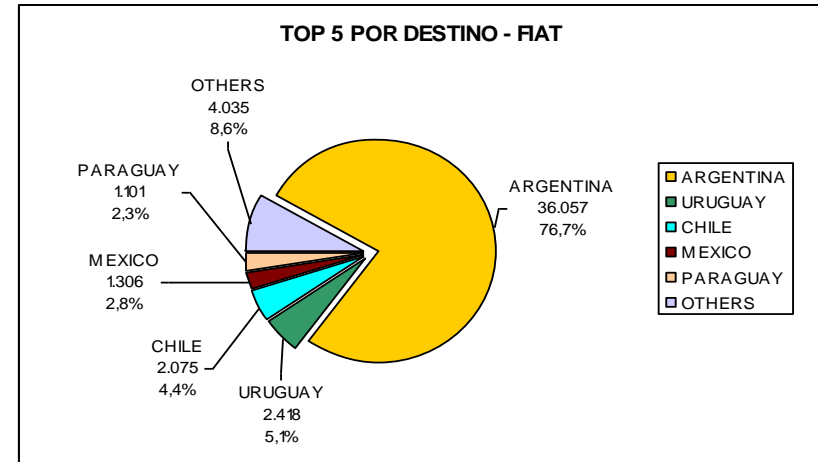


Gráfico 19 – Top 5 por destino - Fiat  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

**CITROEN**

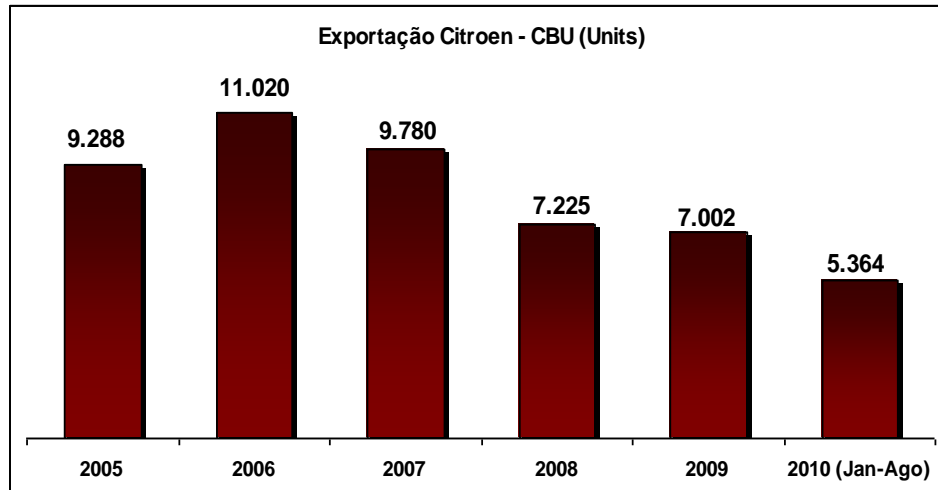


Gráfico 20 – Exportações Citroen  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

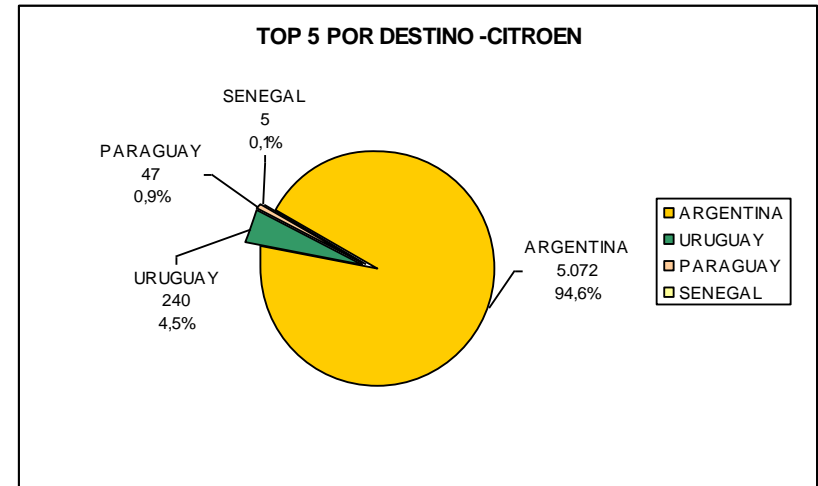


Gráfico 21 – Top 5 por destino Citroen  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

**FORD**

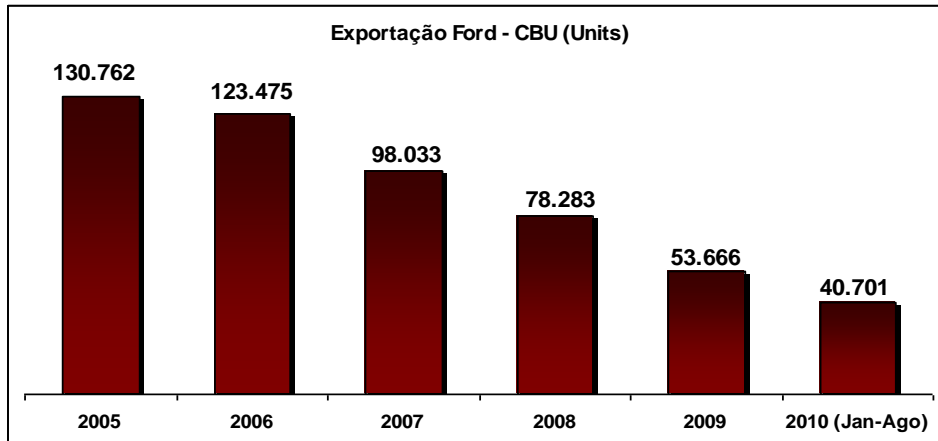


Gráfico 22 – Exportações Ford  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

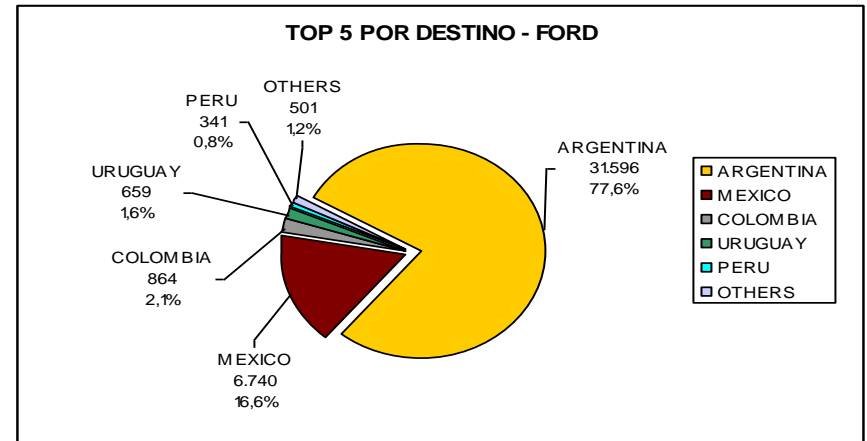


Gráfico 23 – Top 5 por destino Ford  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

**GENERAL MOTORS**

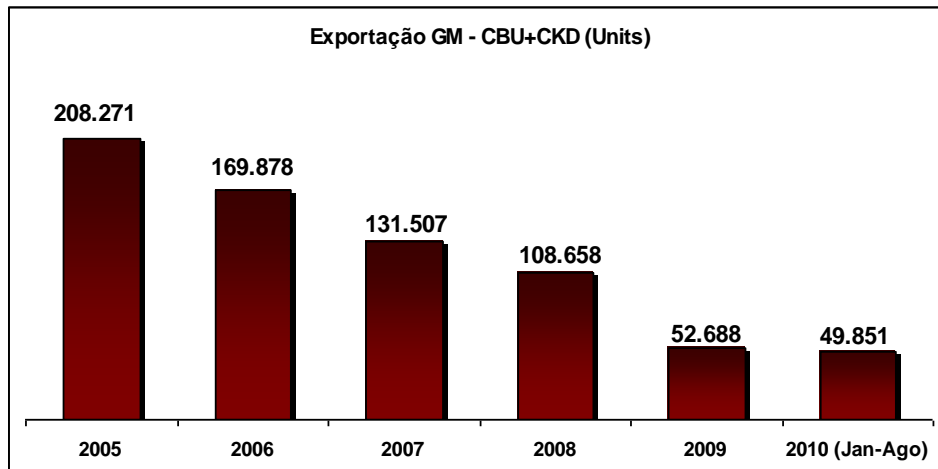


Gráfico 24 – Exportações GM  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

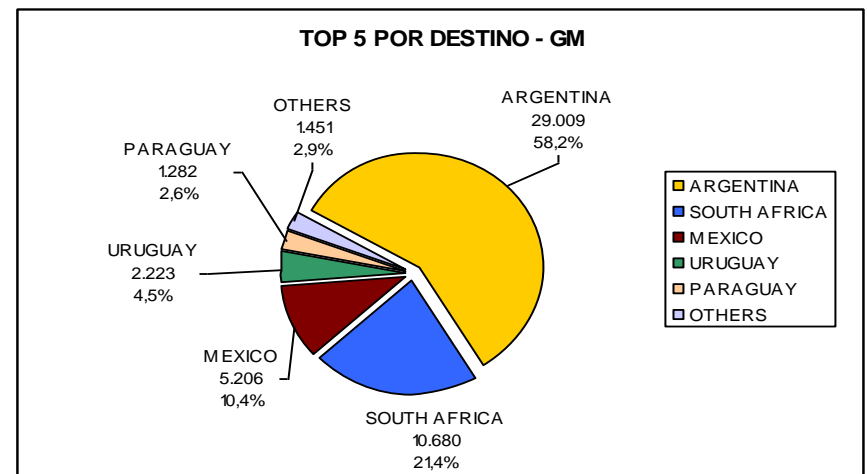


Gráfico 25 – Top 5 por destino GM  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

### HONDA

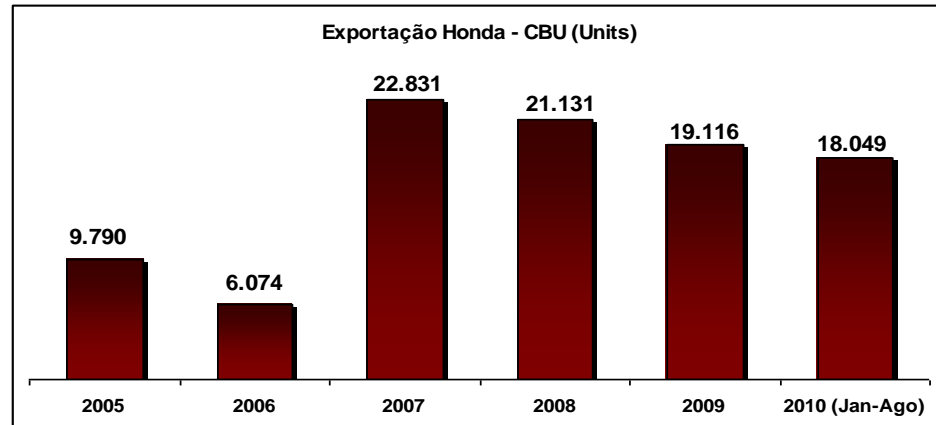


Gráfico 26 – Exportações Honda  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

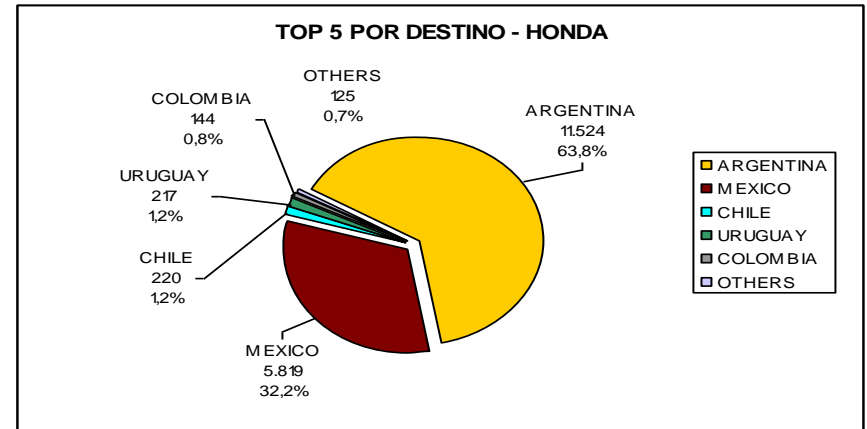


Gráfico 27 – Top 5 por destino Honda  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

### NISSAN

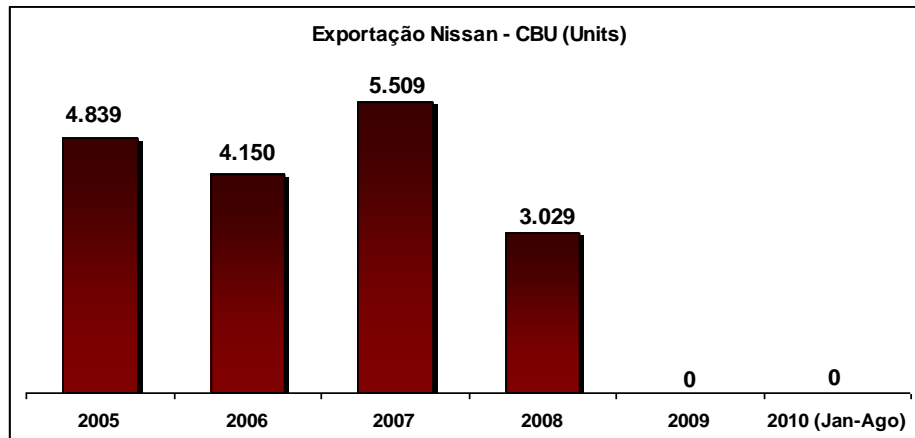


Gráfico 28 – Exportações Nissan  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

*Não houve embarque no período de Jan-Ago 2010.*

**PEUGEOT**

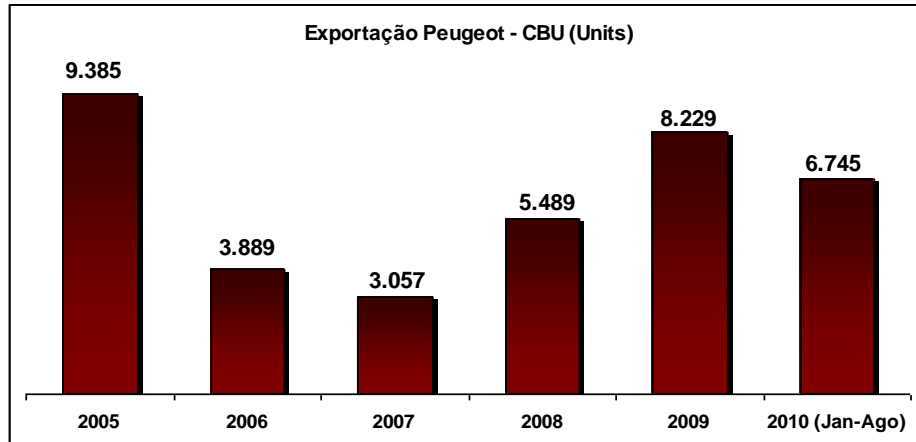


Gráfico 29 – Exportações Peugeot  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

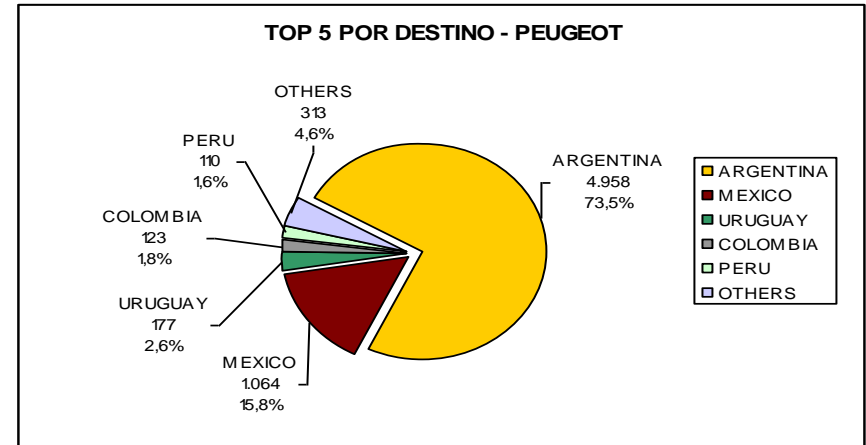


Gráfico 30 – Top 5 por destino Peugeot  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

**RENAULT**

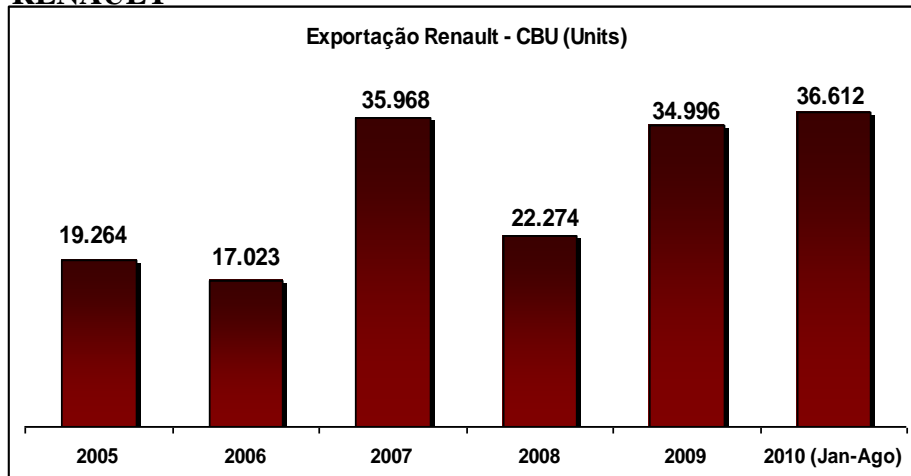


Gráfico 31 – Exportações Renault  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

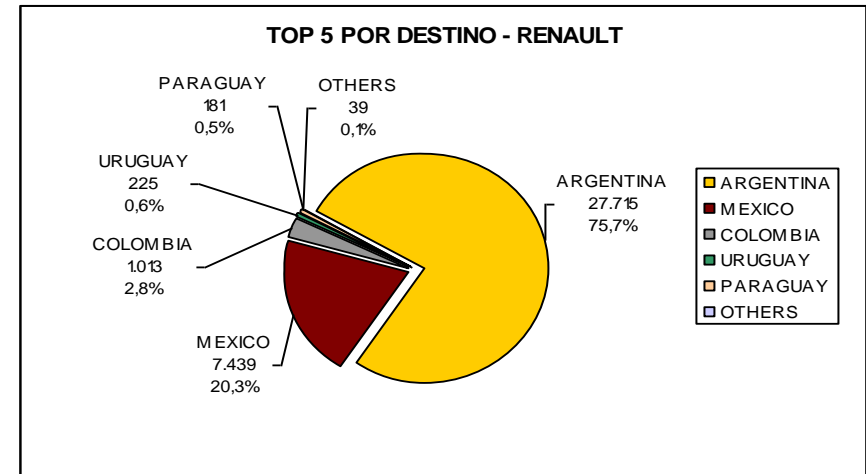


Gráfico 32 – Top 5 por destino Renault  
 Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

## TOYOTA

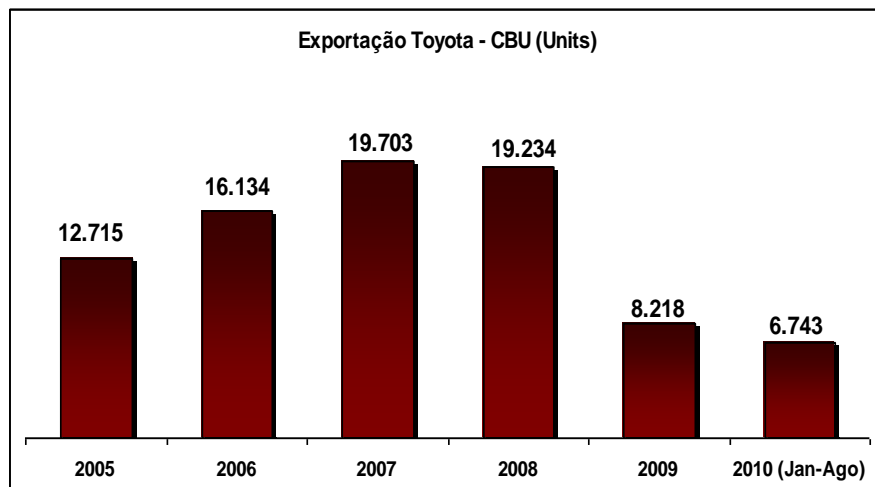


Gráfico 33 – Exportações Toyota

Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

## VOLKSWAGEN

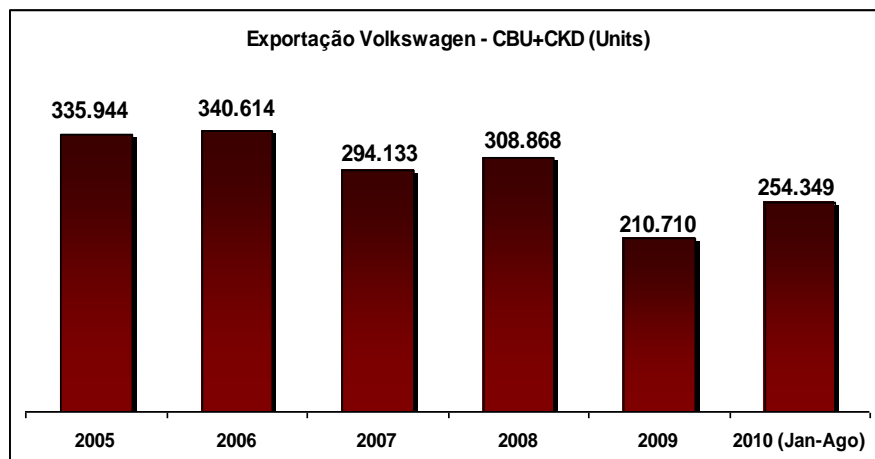


Gráfico 35 – Exportações Volkswagen

Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

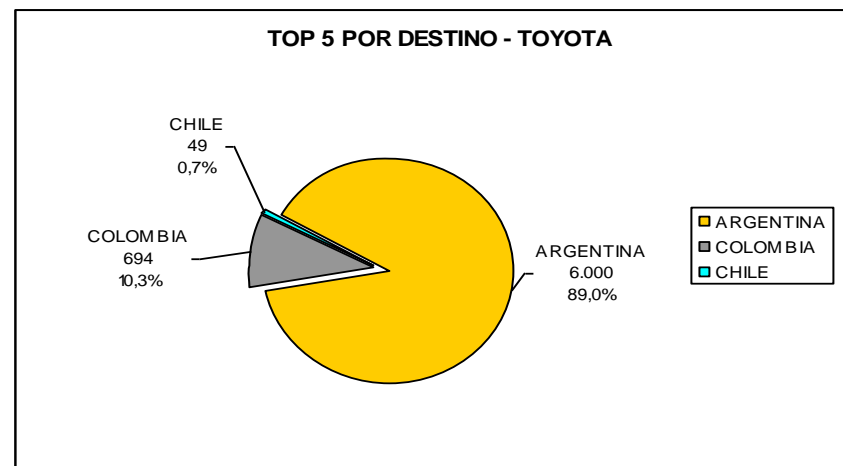


Gráfico 34 – Top 5 por destino Toyota

Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

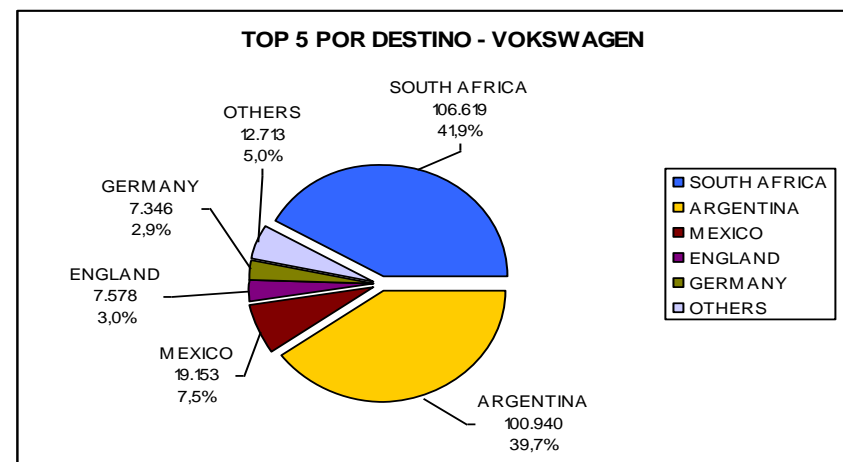


Gráfico 36 – Top 5 por destino Volkswagen

Fonte: arquivo recebido pelos importadores mensalmente

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO**

Nome: Suellen Silva Santos

Endereço: Rua Fátima, 123 – Santa Cruz – Contagem – Minas Gerais

Data de Nascimento: 16/10/1986

Telefone para Contato: (31) 87652291 (41) 96901551

E-Mail: suellenssantos@gmail.com

Empresa atual: Hype Comunicações

Telefone para Contato: (41) 96901551

**Formação Acadêmica**

Curso: Gestão Estratégica com Concentração em Marketing

Entidade: UFMG

Período: Ago/ 2009 até presente data

Carga horária: 1 ano e meio