

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

Rosemary Lopes Ferreira

***MIND THE GAP*
A Lacuna entre Estratégia e Experiência de Marca**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade da Universidade de Brasília (UnB) como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Comunicação.

Orientador: Edmundo Brandão Dantas

Brasília
2018

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

FF383m FERREIRA, ROSEMARY LOPES
MIND THE GAP: A Lacuna entre estratégia e experiência de
marca / ROSEMARY LOPES FERREIRA; orientador EDMUNDO BRANDÃO
DANTAS. -- Brasília, 2018.
148 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Comunicação) --
Universidade de Brasília, 2018.

1. Branding. 2. Gestão da marca. 3. Marca. 4. Consumo.
5. Experiência de marca. I. DANTAS, EDMUNDO BRANDÃO,
orient. II. Título.

ROSEMARY LOPES FERREIRA

MIND THE GAP:
A Lacuna entre Estratégia e Experiência de Marca

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade da Universidade de Brasília (UnB), Linha de Pesquisa de Imagem, Som e Escrita, Eixo Temático de *Branding*, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Comunicação.

Data da aprovação: 06/11/2018.

Banca Examinadora:

Prof. Doutor Edmundo Brandão Dantas
Universidade de Brasília
Orientador

Prof^a. Doutora Suelen Brandes Marques Valente
Universidade de Brasília
Examinadora Interna

Prof. Doutor Victor Márcio Laus Reis Gomes
Universidade Católica de Brasília
Examinador Externo

Prof. Doutor Asdrúbal Borges Formiga Sobrinho
Universidade de Brasília
Suplente

*À memória das queridas avós
Almênia Lopes e Izaltina Albino*

AGRADECIMENTOS

Ao Orientador Professor Doutor Edmundo Brandão Dantas, por acreditar em mim e me conceder seu apoio em todos os momentos. Foi uma honra ser sua orientanda.

Aos professores que compuseram a banca, por suas valiosas contribuições: professores doutores Victor Márcio Laus Reis Gomes, da Universidade Católica (UCB), Rafael Barreiros Porto, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, à professora doutora Suelen Brandes Marques Valente e ao professor doutor Asdrúbal Borges Formiga Sobrinho, ambos da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

Aos estrategistas e gestores de marca Felipe Schmitt-Fleischer, Gerson Ferreira, Guilherme Sebastiany, Irene Knoth, Lidiane Hupfer e Viviane Camargo, por terem contribuído com a pesquisa de campo, concedendo-nos seu tempo e seu conhecimento.

Ao professor doutor João José Azevedo Curvello, coordenador do Programa de Pós-graduação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília; à querida professora Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu e aos demais professores e funcionários da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, por se mostrarem sempre tão disponíveis a ajudar os alunos em seus estudos.

Aos colegas da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, especialmente a Bárbara Lima Vieira, Fabiane de Souza, Marcus Vinícius Cardoso, Murilo Caldas e Paula Oda.

Àqueles que fizeram diferença na minha vida por seu carinho e apoio. São tantos entes queridos, familiares, colegas de trabalho e amigos, que eu seria injusta em citar apenas alguns.

Ao meu marido e companheiro, Marco Antonio de Oliveira, por sua presença em minha vida, seu apoio incondicional aos meus projetos, seu abraço nos momentos difíceis e seu sorriso, que me conforta e me faz feliz.

RESUMO

Este trabalho busca identificar os motivos pelos quais a experiência de marca do consumidor pode não corresponder às definições realizadas durante a fase de planejamento estratégico do *branding*. Para reconhecê-los e estudá-los, buscamos no processo de *branding*, os fatores que podem afetar negativamente a experiência do consumidor e, em decorrência, a imagem e o valor de marca. Identificamos pontos críticos e *gaps* responsáveis pela dimensão e pela profundidade de uma experiência de marca destoante daquela desejada pela organização. Para tanto, recorreu-se às pesquisas bibliográfica e de campo, sendo que, para esta última, utilizou o recurso de entrevistas com questionário semiestruturado. A amostra selecionada contou com seis estrategistas e gestores de marca. Os resultados nos permitiram identificar os pontos críticos no processo que, potencialmente, contribuem para a lacuna objeto de nosso estudo. Ao final, esses elementos propiciaram a construção de um modelo conceitual, que pode auxiliar profissionais de *branding* a refletir sobre a realidade em que atuam, selecionando pontos relevantes para a situação problemática e analisando fatores que interferem na experiência do consumidor, na imagem e no valor da marca. A pesquisa constitui-se numa contribuição aos estudos de *brand equity* e de *customer experience* ao propiciar melhor entendimento do processo de gestão da marca e dos fatores que influenciam o *brand experience*. Quanto ao modelo apresentado, não nos foi possível aplicá-lo num processo de *branding* para auferir sua eficácia, oportunizar seu aperfeiçoamento e validá-lo. Assim, não o consideramos pronto ou definitivo, mas um ponto de partida para futuros estudos que possam confirmá-lo, aperfeiçoá-lo ou contestá-lo.

Palavras chave: 1. *Branding*; 2. Gestão da marca; 3. Marca; 4. Consumo 5 Experiência de marca.

ABSTRACT

This work seeks to identify the reasons why the consumer brand experience may not correspond to the definitions made during the branding strategic planning phase. To recognize and study them, we seek in the branding process the factors that can negatively affect the consumer experience and, consequently, the brand image and the brand equity. We identify critical points and gaps that are responsible for the size and depth of a brand experience that are not desired by the organization. To do so, we used bibliographical and field research, and for the latter, we used the resources of interviews with a semi-structured questionnaire. The sample selected had six strategists and brand managers. The results allowed us to identify the critical points in the process that potentially contribute to the shortcoming of our study. In the end, these elements allowed the construction of a conceptual model, which can help branding professionals to reflect on the reality in which they act, selecting relevant points for the problematic situation and analyzing factors that interfere in the consumer experience, brand image and brand equity. The research is a contribution to the studies of brand equity and customer experience by providing a better understanding of the process of brand management and the factors that influence the brand experience. As for the model presented, we were not able to apply it in a branding process to gain its effectiveness, to opportune its improvement and to validate it. Thus, we do not consider it ready or definitive, but a starting point for future studies that can confirm, refine or challenge it.

Keywords: 1. Branding; 2. Brand; 3. Consumption; 4. Brand experience.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O CICLO DE <i>BRANDING</i>	13
FIGURA 2 - A TRANSDICCIPLINARIDADE DO <i>BRANDING</i>	26
FIGURA 3 - A NATUREZA RELACIONAL DA MARCA CONTEMPORÂNEA.....	34
FIGURA 4 - ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA MARCA.....	42
FIGURA 5 - MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARCA.....	48
FIGURA 6 - SISTEMA DE IDENTIDADE DE MARCA	60
FIGURA 7 - DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO DA MARCA.....	72
FIGURA 8 - SISTEMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA.....	75
FIGURA 9 - A COMUNICAÇÃO DA MARCA	76
FIGURA 10 - AS DIMENSÕES DA IMAGEM	81
FIGURA 11 - RELAÇÃO IDENTIDADE, COMUNICAÇÃO E IMAGEM	83
FIGURA 12 - CONSUMO, EXPERIÊNCIA DE CONSUMO E DE MARCA.....	88
FIGURA 13 - A METODOLOGIA SSM SIMPLIFICADA	101
FIGURA 14 - O MODELO CONCEITUAL DE QUALIDADE EM SERVIÇOS	105
FIGURA 15 - OS FATORES ASSOCIADOS AOS GAPS.....	107
FIGURA 16 - O MODELO DE REZENDE PARA A ABA	110
FIGURA 17 - O MODELO DE TOMIYA.....	111
FIGURA 18 - O MODELO DE KUAN E YIN.....	113
FIGURA 19 - O MODELO DE FISHER-BUTTINGER E VALLASTER	115
FIGURA 20 – O MODELO CONCEITUAL PARA GESTÃO DA MARCA.....	131

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - AS MARCAS MAIS VALIOSAS DO MUNDO	39
QUADRO 2 - IMPULSIONADORES E DESAFIOS DO <i>BRAND EQUITY</i>	41
QUADRO 3 - O MODELO CLÁSSICO E O MODELO DE LIDERANÇA DE MARCA BASEADO NO <i>BRAND EQUITY</i>	46
QUADRO 4 - A IDENTIDADE DA MARCA NIKE	66
QUADRO 5 - IDENTIDADE, IMAGEM E POSICIONAMENTO DE MARCA.....	70
QUADRO 6 - ESCALA PARA AVALIAR A EXPERIÊNCIA DE MARCA	91
QUADRO 7 - INDICADORES PARA MEDIR <i>BRAND EQUITY</i>	95
QUADRO 8 - TIPOS DE MODELOS ORGANIZACIONAIS	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.2 AS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.....	17
1.3 OS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.4 OS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA	19
1.5 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	20
1.6 O CONTEXTO DO OBJETO DA PESQUISA	22
1.6.1 O <i>BRANDING</i> E SUA RELAÇÃO COM O MARKETING	22
1.6.2 O <i>BRANDING</i> E O CAMPO DA COMUNICAÇÃO	25
1.6.3 A MARCA E O CAMPO DA COMUNICAÇÃO	28
1.6.4. DE QUAL MARCA ESTAMOS FALANDO?	29
2 A MARCA CONTEMPORÂNEA E SUA GESTÃO.....	31
2.1 A NATUREZA DA MARCA CONTEMPORÂNEA.....	32
2.3 A GESTÃO DA MARCA.....	42
2.4 A MARCA CORPORATIVA E A MARCA DO PRODUTO	50
3 O <i>BRANDING</i> COMO PROCESSO	53
3.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARCA	53
3.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE DA MARCA.....	56
3.1.2 A IDENTIDADE DA MARCA.....	59
3.1.3 A PROPOSTA DE VALOR DA MARCA	64
3.1.4 O PROPÓSITO DE MARCA.....	66
3.1.5 O POSICIONAMENTO DE MARCA	68
3.1.6 A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DE MARCA	71
3.2 A COMUNICAÇÃO EM AÇÃO.....	74
3.2.1 OS PONTOS DE CONTATO DA MARCA	77
3.2.2 A IMAGEM DA MARCA.....	80
3.2.3 A IMPORTÂNCIA DO <i>BRANDING</i> INTERNO	84
3.2.4 A EXPERIÊNCIA DE MARCA	86
3.3 VERIFICAÇÃO DOS ESFORÇOS DE <i>BRANDING</i>	90
3.3.1 AVALIANDO A EXPERIÊNCIA DE MARCA	90
3.3.2 PESQUISAS DE IMAGEM.....	92
3.3.3 PESQUISAS DE <i>BRAND EQUITY</i>	93

3.4 AJUSTES NO PROCESSO E O USO DE MODELOS CONCEITUAIS.....	95
3.4.1 MODELAGEM EM GESTÃO DE PROCESSOS.....	96
3.4.2 O MODELO DE PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY.....	104
3.4.3 MODELOS EM <i>BRANDING</i>	109
4 A PESQUISA DE CAMPO.....	118
4.1 RELATO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	121
4.1.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A EXPERIÊNCIA DE MARCA.....	121
4.1.2 OS PONTOS DE CONTATO E A EXPERIÊNCIA DE MARCA.....	123
4.1.3 O CONSUMIDOR E A EXPERIÊNCIA DE MARCA.....	123
4.1.4 A COMUNICAÇÃO E A EXPERIÊNCIA DE MARCA.....	124
4.1.5 AS EXPECTATIVAS DO CONSUMIDOR E SUA EXPERIÊNCIA DE MARCA.....	127
4.1.6 A GESTÃO DO NEGÓCIO E A GESTÃO DA MARCA.....	127
4.1.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	129
5 O MODELO CONCEITUAL PARA GESTÃO DA MARCA.....	130
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .	136
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE	147

1 INTRODUÇÃO

Mind the gap é uma advertência presente no metrô londrino para que os passageiros atentem ao vão que se forma entre o chão da plataforma e o do vagão. A expressão tornou-se *marca* não apenas daquele meio de transporte, mas da própria cidade.

Nesta dissertação, *mind the gap* é utilizada como metáfora, com o intuito de alertar os leitores para a lacuna que pode haver entre a estratégia¹ e a experiência² de marca, objeto de nossa pesquisa.

Mas por que o alerta *mind the gap* é importante?

Pensemos nos mercados capitalistas contemporâneos, altamente competitivos, nos quais os produtos³ partilham tecnologias similares, atingindo, portanto, especificações técnicas e padrões de qualidade bastante semelhantes; mercados no quais os concorrentes têm acesso às mesmas mídias e destinam praticamente os mesmos investimentos à comunicação; nos quais os consumidores estão cada vez mais bem informados e exigentes, o que resulta em pressões de demanda quase homogêneas (KELLER e MACHADO, 2006).

Tal dificuldade de diferenciação dos produtos acaba sendo suprida pelas marcas, não exatamente por seus aspectos racionais, como desempenho e qualidade, ou tangíveis, como nome ou desenho, mas, especialmente, pelo que transmitem, ou seja, pelos aspectos intangíveis e emocionais.

A marca não significa apenas o produto real, mas um conjunto de valores e referências que contribuem para diferenciá-la de outros similares. Ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas os significados que este incorpora. Isto, em linhas gerais, quer dizer que a marca passa a ter o valor de mercado que o consumidor lhe atribui, um valor que faz da marca um ativo expressivo do negócio (PINHO, 1996).

¹Quando dizemos estratégia de marca, referimo-nos a todo o escopo de planejamento para a gestão do relacionamento entre marca e público, visando ao incremento de seu valor (TAVARES, 2003).

²O termo experiência de marca diz respeito à reação de um indivíduo a determinada marca, criando, modificando ou reforçando a imagem que ele tenha sobre ela (VERHOEF et al, 2009).

³Produto, em marketing, “é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado, para aquisição ou consumo, como, por exemplo, objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e ideias” (DANTAS, 2016, p. 65).

Gerir marcas, portanto, não é apenas definir um nome e um logotipo, mas fazer com que elas signifiquem para os consumidores aquilo que, estrategicamente, é esperado por seus gestores para que alcancem um valor de mercado superior. Ou seja, a experiência de marca deve ser a mais próxima possível da estratégia da marca, um trabalho extremamente difícil a cargo do *branding* e, por isso, o alerta *mind the gap*.

A palavra *branding* costuma ser traduzida para a língua portuguesa pelas expressões construção da marca e gestão da marca significando, essencialmente, dotar produtos de *brand equity*⁴ (KELLER e MACHADO, 2006, p. XV).

O *branding* é tão relevante para o negócio, que tem sido considerado “um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas” (OLIVEIRA, 2012, p. 131).

Operacionalmente, *branding* é um processo empresarial, “um conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo” (KELLER e MACHADO, 2006, p. XV).

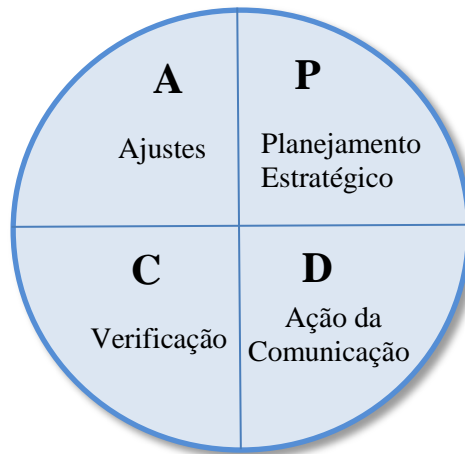
Para Kovadloff (2008, p. 150), esse processo é um ciclo permanente e se desenvolve em quatro etapas: a da estratégia, a da expressão da identidade, a da implantação e a da gestão.

A etapa estratégica é a do conhecimento, do entendimento, das pesquisas e das reflexões profundas. É nela que se definem os valores, os atributos, a arquitetura de marcas e se chega à síntese do posicionamento desejado. Na segunda etapa, se define a expressão dessa identidade, seja ela visual, verbal ou comportamental. Ela é aplicada em todos os pontos de contato da marca, isto é, na comunicação interna, na comunicação institucional, no *design* de produto e de *merchandising*, nos sistemas de sinalização etc. A terceira etapa é a de implementação e tem o objetivo de planejar, alinhar e definir as ações, o envolvimento dos diversos públicos, tendo em vista o lançamento da nova identidade. Já na última etapa, a gestão, [...] se consolidam os valores, o posicionamento e a identidade das marcas.

Entretanto, para que o processo de *branding* seja visto claramente como um ciclo, apresentamos suas etapas organizadas em conformidade com o método PDCA (*Plan, Do, Control and Action*), utilizado para manutenção, melhoria e desenvolvimento de processos administrativos, gerenciais e operacionais (CAMPOS, 1994), como representado na Figura 1.

⁴A noção de *brand equity*, ou *brand equity* baseado no cliente, refere-se ao valor da marca percebido pelo consumidor e pode traduzir-se ou não em valor financeiro de marca (*brand value*) (KELLER e MACHADO, 2006).

FIGURA 1 - O CICLO DO *BRANDING*



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do método PDCA (CAMPOS, 1994).

A primeira etapa é a do Planejamento Estratégico, na qual são realizadas análises sobre o ambiente da marca, definidos seus elementos identitários, seu propósito, as expectativas sobre imagem e posicionamento. Nessa fase, são definidas também as diretrizes para a comunicação da marca e elementos de marca, como nome, símbolo, logotipo e, em alguns casos, o próprio produto, que expressarão a identidade da marca para o consumidor.

A segunda etapa é a da implementação daquilo que foi planejado, que denominamos Ação da Comunicação. Nela, os elementos de marca entram em contato com o consumidor, que forma sobre ela uma imagem inicial, podendo resultar ou não na aquisição do produto, ou melhor, numa experiência de marca.

A terceira etapa do processo é a de Verificação, na qual, por meio de pesquisas de imagem, de experiência de marca e de *brand equity* são medidos os resultados dos esforços realizados.

A quarta etapa é a de Ajustes, onde são realizadas correções de rumo, que podem levar à reconsideração de elementos definidos durante as fases anteriores, inclusive a de Planejamento Estratégico. Se isso acontece, as ações de comunicação também precisarão ser revistas, o que nos leva à necessidade de nova Verificação e assim por diante. É por isso que o processo de *branding* é um ciclo.

Como todo processo, *branding* é um sistema de causas e efeitos nem sempre desejados. Isto significa que a imagem formada pelo consumidor sobre a marca, antes ou depois de sua experiência de consumo, pode estar distante em maior ou menor grau daquela

desejada e definida no Planejamento Estratégico. É importante ressaltar que tal *gap* pode expressar um resultado acima do esperado, mas, em geral, ocorre o oposto.

Para gerenciar um processo, antes de tudo, é preciso reconhecer o efeito esperado e compará-lo ao indesejado. Na sequência, tem-se que buscar no processo as causas do *gap*, para que se possa, posteriormente, atuar sobre elas. A análise do processo é feita por meio de fatores, estabelecidos sob pontos de controle, ou seja, pontos do processo suscetíveis a ocorrências de distorções ou falhas, que podem influenciar seu resultado final (CAMPOS, 1994).

Acreditamos que esse trabalho de análise possa ser facilitado por um modelo conceitual de *branding*, que guie os gestores de marca pelas principais etapas do processo, desde a concepção estratégica da marca, passando por sua comunicação nos pontos de contato com o consumidor, até o momento da experiência de consumo, apontando os fatores que podem gerar ou influenciar a amplitude do *gap* entre estratégia e experiência.

Além de algumas diferenças na separação das etapas, outra distinção entre a visão de Kovadloff (2008) sobre o processo de *branding* e a desta pesquisa é o fato de considerarmos gestão da marca todo o ciclo e não somente a etapa a qual o autor denomina Consolidação, que coincide com a que chamamos Verificação.

Tendo em mente, portanto, nossa proposta de apresentação e estudo do processo de *branding*, organizamos esta dissertação do seguinte modo: Neste capítulo introdutório, trataremos dos aspectos metodológicos que sustentam esta pesquisa. Na seção sobre seu contexto, delimitamos sua abrangência e efetuamos alguns esclarecimentos que julgamos necessários.

O segundo capítulo versa sobre a marca contemporânea e sobre como a sua gestão busca valorizá-la aos olhos da sociedade, em geral, e de seus públicos de interesse, em particular.

O terceiro capítulo estuda o processo de *branding* e suas etapas: o planejamento estratégico da marca, sua implementação pela ação da comunicação e a verificação do resultado dos esforços empreendidos. A etapa de ajustes, também tratada nesse capítulo, apresenta as bases conceituais que permitiram o desenvolvimento do modelo conceitual que propomos.

O capítulo de número quatro aborda a pesquisa de campo realizada para que o modelo conceitual tenha aderência à realidade e possa, de fato, contribuir para o trabalho dos gestores de marca. O modelo é apresentado no capítulo quinto.

A análise do trabalho realizado, suas limitações e indicação para novos estudos encontram-se no último capítulo, denominado “Considerações Finais e Recomendações para Estudos Futuros”.

1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

Na segunda metade dos anos 1990, no Brasil, organizações de grande porte implementavam programas de Qualidade Total visando aprimorar seu processo produtivo e aumentar a satisfação de seus consumidores, com o intuito de transformá-los em clientes leais⁵.

Com essa finalidade, três pesquisadores de universidades americanas, Parasuraman, Zeithaml e Berry, desenvolveram o *Conceptual Model of Service Quality*, ou Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços, que teve ampla aceitação em instituições do terceiro setor, oferecendo excelentes resultados para todos os envolvidos: empresas, empregados e consumidores.

Na ocasião de sua apresentação à comunidade científica, em 1985, a ferramenta foi considerada inovadora, pois convidava os gestores a buscarem, internamente às suas organizações, as reais causas pelas quais o serviço percebido pelo consumidor não correspondia às suas expectativas iniciais.

O Modelo oferecia possibilidades de análise a partir de questões relativas a processos (padronização de tarefas e estabelecimento de metas), à gestão de pessoas (adequação do colaborador à função, adequação da tecnologia ao trabalho, controle percebido, sistemas de reconhecimento e de avaliação, ambiguidade e conflito de papéis) e à comunicação interna (excesso de níveis hierárquicos) e externa (orientação das pesquisas de marketing), por exemplo. Até então, problemas relativos à qualidade em serviços eram imputados, de modo geral, a fatores comportamentais dos empregados incumbidos do relacionamento com o consumidor. O Modelo permitia aos gestores entenderem que a causa de seus problemas poderia ter outra origem, inclusive em sua própria atuação como líder (PARASURAMAN *et. al.*, 1985).

⁵Muitas e diversas são as definições para os termos *consumidor* e *cliente*. Nesta dissertação, adotamos o termo *consumidor* em sentido amplo, abrangendo todos os indivíduos que consomem sem que tenham, necessariamente, qualquer vínculo com a marca. Já os clientes são aqueles que, habitualmente, consomem determinada marca (BECHARA, 2007).

De fácil aplicação, tornou-se ferramenta usual de gestores e consultores de empresas, em todo o mundo, preocupados em aprimorar a qualidade do relacionamento com o cliente.

Nossa experiência com o Modelo demonstrou que a qualidade do serviço e, particularmente, o atendimento prestado constitui-se num fator importante para a formação da imagem da marca por parte do consumidor e, em certa medida, de seu *brand equity*.

Com o advento das mídias digitais e o surgimento de diferentes pontos de contato entre empresa e consumidor, novos elementos surgiram nas áreas de Qualidade em Serviços e de Atendimento ao Cliente. A própria palavra atendimento parece ter-se tornado antiquada, pois, em seu lugar passou a ser comum o uso do termo experiência. A noção de atender bem evoluiu para algo como proporcionar ao consumidor uma experiência positiva, significativa e memorável. Esse tipo de conexão entre marca e cliente converteu-se num objetivo bastante importante das companhias.

A partir dessas constatações, pensamos que um modelo conceitual em *branding*, calcado nos mesmos princípios que o da Qualidade em Serviços, possibilitaria aos gestores de marca identificar, no processo sob sua responsabilidade, falhas que prejudicam a experiência de marca do consumidor.

A exemplo de Parasuraman, Zeithaml e Berry, a experiência com o tema somou-se aos respectivos estudos bibliográficos, levando-nos às seguintes delimitações:

- a) Há fatores relacionados ao processo de *branding* que influenciam a experiência do consumidor com a marca;
- b) Alguns desses fatores encontram-se sob o campo de atuação dos gestores de marca e, se não desenvolvidos ou gerenciados adequadamente, podem influenciar negativamente a experiência do consumidor. Nesse sentido, podemos chamá-los de pontos críticos do processo;
- c) A experiência de marca é um fator que influencia a imagem da marca e o valor da marca (*brand equity*) e, por isso, sua importância para o negócio;
- d) A lacuna entre a experiência de marca real e a planejada pela organização, quando ocorre, pode prejudicar a imagem da marca e o seu valor e, por tais razões, faz-se importante gerenciar os fatores que a ocasionam;
- e) O modelo conceitual em *branding* terá caráter demonstrativo e instrumental.

A partir dos aspectos dispostos, o problema da pesquisa constrói-se ante a possibilidade de auxiliar os gestores de marca a solucionar, ou pelo menos minimizar, a

lacuna que pode ocorrer entre a experiência de marca real e a planejada, ficando assim definido: Quais fatores presentes no processo de branding podem ser responsáveis pela lacuna entre a experiência de marca real e a planejada por seus gestores?

1.2 AS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

O *branding*, como o conhecemos, baseado em *brand equity*, é bastante recente. Credita-se seu surgimento a um fato ocorrido em 1988, quando o Grupo Philip Morris comprou a Kraft Foods Inc., uma multinacional americana da área de alimentos e bebidas, por US\$ 12,6 bilhões, seis vezes seu valor contábil. A diferença de preço devia-se ao *brand equity*, ou seja, ao valor da marca percebido pelo consumidor (KLEIN, 2002; KELLER e MACHADO, 2006).

Nas últimas três décadas, por tratar-se de um tema socialmente relevante, especialmente na esfera organizacional, a literatura a respeito tornou-se bastante significativa, principalmente com relação aos elementos de marca e sobre como utilizá-los para elevar o seu valor: Aaker (1996, 2007, 2015); Balmer (2002, 2009); Heding, *et al.*(2009); Kapferer (2003, 2004); Keller e Machado (2006); Martins (2005, 2006); Nunes (2003); Ries e Trout (2009); etc.

Apesar da completude de algumas dessas e de outras obras, há certa dificuldade em encontrarmos uma que descreva com clareza o *branding* como processo empresarial, apresentando um modelo conceitual que permita visualizar os pontos críticos desse processo, bem como os fatores que, potencialmente, interferem na experiência do consumidor e, por conseguinte, no valor da marca.

Sob esse aspecto, nossa pesquisa espera acrescentar alguma contribuição a esse escopo literário, colaborando para o entendimento do tema *branding* e, de algum modo, facilitando o trabalho dos gestores de marcas na fase de ajustes do processo.

O modelo conceitual que propomos é decorrente da intenção de representar o processo de *branding* em seus aspectos relevantes para a experiência do consumidor. Ao facilitar a identificação e a análise desses fatores e de seus efeitos na experiência de marca, o modelo possibilitará aos gestores efetuarem correções de rumo com maior segurança e prontidão.

Minimizar riscos e reduzir o tempo de reorientação estratégica são competências altamente cobiçadas no contexto corporativo contemporâneo. Sobre tal busca por eficiência, Kapferer (2004) aponta que, em decorrência desta, a prioridade no gerenciamento das marcas deslocou-se do consumidor para o acionista, cujo investimento condiciona-se à segurança de

rendimentos substanciais. Como veremos adiante, porém, não há retorno financeiro sem que a experiência de marca seja realmente positiva sob vários aspectos.

O fato é que marcas bem geridas constituem-se em vantagem competitiva, lucratividade e longevidade para o negócio. Trata-se de um ativo significativo da empresa, que pode ser mensurado e acompanhado por diversos indicadores estabelecidos por agências avaliadoras especializadas.

Ser bem sucedido em *branding* significa, num sentido amplo, elevar o valor da marca e, noutro restrito ao processo, fazer com que o consumidor obtenha uma experiência alinhada à prevista no planejamento estratégico da marca.

Empresas que gerenciam responsabilmente suas marcas tendem a relacionar-se com o consumidor de modo respeitoso e transparente, a possuir uma identidade socioambientalmente ética e a estabelecer sua comunicação em bases aderentes à realidade. A boa gestão da marca reverte-se em benefícios para empresas, cidadãos e sociedade (REIMAN, 2013).

No cenário atual, em que o consumidor, cada vez mais, tem exigido das empresas esse tipo de postura, colocando-se em posição de controle das promessas de marca, o alerta *mind the gap* torna-se particularmente importante.

1.3 OS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é investigar, no processo de *branding*, os fatores que fazem com que a experiência do consumidor não corresponda às definições realizadas durante a fase de planejamento estratégico da marca.

Para reconhecê-los e estudá-los, definimos como primeiro objetivo específico verificar quais fatores relacionados ao processo de *branding* exercem alguma influência na experiência de marca. É possível que alguns desses fatores estejam fora do campo de atuação dos gestores de marca.

O segundo objetivo específico é, então, apontar quais desses fatores são pontos críticos do processo, ou seja, quais fatores pertinentes ao campo de atuação dos gestores de marca, se não gerenciados adequadamente, podem afetar negativamente a experiência do consumidor e, em decorrência, a imagem e o valor de marca.

O terceiro objetivo específico é estabelecer, a partir dos pontos críticos levantados, *gaps* que podem ocorrer no processo de *branding* e que seriam responsáveis por uma experiência de marca destoante daquela estrategicamente planejada pela organização.

Por fim, a partir dos achados da pesquisa, nos propomos a construir e apresentar um modelo conceitual para possibilitar a gestores de marca visualizarem os pontos do processo sob sua responsabilidade críticos à experiência de marca do consumidor, oferecendo-lhes, desse modo, alguma contribuição ao seu trabalho.

1.4 OS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

De modo geral, os pressupostos são afirmações que, mesmo dispensando comprovação, oferecem as bases sobre as quais o pesquisador fundamentará sua interpretação da realidade.

Por esse motivo, os pressupostos também são essenciais para a construção de modelos conceituais. Eles possibilitam ao pesquisador a identificação de aspectos da realidade considerados pertinentes à consecução dos seus objetivos, realizando os vínculos com o problema da pesquisa, guiando a escolha dos quadros conceituais e das tecnologias a serem empregadas. Por outro lado, como o modelo se fundamenta em aspectos aclarados a partir dos pressupostos, estes acabam por permitir também melhor compreensão do construto (BEAN, 2012).

Para verificar quais fatores presentes no processo de *branding* podem ser responsáveis pela lacuna entre a experiência de marca real e a planejada por seus gestores e para, adicionalmente, construirmos um modelo conceitual sobre tal processo, descrevemos os pressupostos teóricos nos quais se fundamenta a pesquisa:

- a) A etapa de planejamento estratégico da marca (composta pela análise do ambiente da marca, do consumidor e da própria empresa, pela construção da identidade da marca, pela definição do posicionamento a ser alcançado e pela estratégia de comunicação a ser seguida) é um ponto crítico do processo de *branding* para a experiência de marca (AAKER, 1996, 2015);
- b) A comunicação da marca que é um ponto crítico do processo de *branding* para a experiência de marca (BATEY, 2010);
- c) Os pontos de contato são críticos para a experiência de marca (AAKER, 2015).

1.5 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos aos quais nos propomos, iniciamos a pesquisa com a modalidade exploratória.

Sendo o nosso objeto de estudos a lacuna entre estratégia e experiência de marca, explorado por meio da análise do processo de *branding*, necessitamos empregar teorias, conceitos, dados e explicações provenientes das áreas pertencentes ao campo epistemológico que o sustenta.

O *branding* pertence ao campo epistemológico das ciências sociais, que estuda os fenômenos, as estruturas e as relações que caracterizam as organizações sociais, culturais, econômicas e políticas. De seu escopo fazem parte: a comunicação social, a administração, o marketing, a economia, a contabilidade, a estatística, o direito, a psicologia social, a sociologia, a antropologia, a filosofia, a história, a geografia, dentre outras.

Se a construção e a gestão de marcas utilizam saberes provenientes do marketing, no qual têm sua origem, da economia e da administração de empresas, da qual servem-se, sobretudo, dos fundamentos da gestão organizacional, de processos e de pessoas; se necessitam dos conhecimentos da pesquisa mercadológica e da estatística, da publicidade, do *design* e até da neurociência; se a gestão do relacionamento da marca com seus públicos requer conhecimentos específicos que, muitas vezes, buscam suporte na antropologia, na sociologia, na psicologia e no direito; se para entender a comunicação da marca é preciso recorrer à semiótica, então assim também deve ser seu estudo.

A revisão bibliográfica de conteúdos de boa parte das áreas citadas contemplou, além das referências teóricas, dezenas de estudos de caso. Formou-se, assim, um arcabouço conceitual que, aliado à experiência do mundo concreto, permitiu-nos reconstituir o processo de *branding* e realizar um primeiro ensaio sobre a definição dos pontos críticos do processo.

Quando dizemos que a reconstituição do processo de *branding* e o estabelecimento dos pontos mais importantes para o estudo do objeto desta pesquisa apoiou-se também na experiência do mundo concreto, respaldamo-nos em Peirce (*apud* BARRENA, 2007). Para ele “todo conhecimento tem sua raiz na experiência” e o avanço da ciência não pode depender exclusivamente do raciocínio lógico-dedutivo, devendo considerar “o que nos chama a atenção em nossos universos de experiência” e nos “deixarmos de algum modo invadir por fenômenos e permitir que nossas faculdades conjuguem as diferentes possibilidades” (BARRENA, 2007, p. 85, tradução da autora).

As definições realizadas durante essa primeira etapa foram confrontadas na pesquisa de campo. A revisão bibliográfica também forneceu a base para a elaboração de um questionário semiestruturado aplicado junto a uma amostra selecionada de seis estrategistas e gestores de marcas.

O objetivo da pesquisa de campo, que se constitui na segunda etapa da pesquisa, foi investigar junto à amostra quais os pontos do processo de *branding* que, em suas opiniões, se não adequadamente desenvolvidos e gerenciados, afetam negativamente a experiência de marca.

O produto dessas duas primeiras etapas nos permitiu adentrar numa terceira, na qual o processo de *branding* foi graficamente exposto em suas etapas e elementos constitutivos, revelando os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do *gap* entre estratégia e experiência de marca.

Para construirmos um modelo representativo, buscamos conhecer a produção acadêmica sobre modelagem e sobre modelos em *branding*. Efetuou-se pesquisa bibliográfica sobre o tema, utilizando-se livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, publicadas no período de 01/01/2000 a 30/11/2017.

Os artigos científicos consultados encontram-se disponíveis nas seguintes plataformas: Portal de Periódicos Capes, Banco de Teses Capes, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT, Directory of Open Access Journals - DOAJ, SciELO, PROQUEST, eBook Academic Collection - EBSCO, Ebook Central/EBRARY e Google Acadêmico. Com relação aos livros, dissertações e teses, utilizamos, principalmente, os acervos das bibliotecas centrais da Universidade de Brasília e da Universidade Católica de Brasília.

Buscamos por modelos conceituais que retratassem o processo de gestão da marca da maneira mais completa possível, representando, de algum modo, a construção, a comunicação e o gerenciamento da marca. Dos modelos encontrados e analisados, selecionamos quatro para expormos na sessão “Modelos em *Branding*”, por apresentarem as contribuições mais significativas ao nosso trabalho.

Os insumos teóricos e empíricos nos permitiram elaborar um modelo inicial. Entretanto, à medida que a dissertação se desenvolvia, aprimorávamos o modelo para torná-lo mais sintético e adequado às recomendações de modelagem, sem perda dos elementos fundamentais a serem retratados para alcance dos objetivos propostos.

1.6 O CONTEXTO DO OBJETO DA PESQUISA

O estudo do objeto da pesquisa, a lacuna entre estratégia e experiência de marca, fundamenta-se na articulação de três eixos temáticos: o *branding*, como construção e gestão da marca, a comunicação da marca e a experiência do consumidor em relação à marca.

A definição dos eixos temáticos é importante em estudos de temas interdisciplinares, pois confere certa delimitação aos conteúdos a serem abordados.

Não é rara a confusão entre os conceitos de marketing e de *branding* e o questionamento sobre a propriedade dos estudos deste último se encontrarem inseridos no campo da comunicação social. Afinal, marketing vincula-se ao campo da administração de empresas.

Notadamente, pelo fato de esta pesquisa ser realizada no âmbito da comunicação social, tornam-se importantes alguns esclarecimentos sobre os conceitos de marketing e de *branding* e da relação deste último com o campo da comunicação. Adicionalmente, faremos algumas elucidacões sobre a marca e o campo da comunicação. Também buscaremos aclarar alguns parâmetros considerados nesta dissertação.

1.6.1 O *BRANDING* E SUA RELAÇÃO COM O MARKETING

O primeiro registro científico da palavra marketing foi realizado em 1902, nos Estados Unidos, adicionando à palavra *market*, melhor traduzida por mercado, o sufixo *ing*, que lhe atribui o sentido de movimento permanente. A palavra marketing, portanto, significa “mercado em movimento ou ação exercida no mercado” (BECHARA, 2007, p. 6).

O mercado é formado por “todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico⁶, dispostos e habilitados para fazer uma troca que lhes satisfaça”⁷ (KOTLER, 1994, p. 28).

⁶ Dantas (2016) estabelece a diferença entre necessidades e desejos sob a ótica do marketing. Necessidades (físicas ou psicológicas) seriam inerentes aos seres humanos. Os desejos, por sua vez, viriam a atender de forma específica tais necessidades, sendo culturalmente moldados. Os indivíduos sentem necessidade de comer e esta pode ser satisfeita de diversas formas, de acordo com seus desejos: um arroz branco, uma *paella* ou um sanduíche, por exemplo.

⁷ Este é o sentido de mercado em marketing. Em economia, “mercado é um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto” (mercado imobiliário ou mercado de grãos, por exemplo). Assim, é comum ouvir-se falar em mercados consumidores, de fabricantes, de intermediários, de recursos e governamentais (KOTLER, 2012, p. 6).

A disciplina marketing é, então, “o estudo dos processos e relações de troca” que movimentam a economia (KOTLER, 1994, p. 29).

Se existe certa concordância entre os estudiosos com relação às definições acima, o mesmo não ocorre em relação à atividade de marketing, que é vista, ora como filosofia empresarial, ora como processo, missão e, até mesmo, arte (KOTLER, 1994).

A definição aprovada pela Associação Americana de Marketing – AMA⁸, em julho de 2013 e ainda vigente, é a mais aceita entre estudiosos e profissionais de marketing: “Atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”⁹.

A noção de marketing fundamenta-se em quatro pilares: no mercado, identificado como aquele que contém um segmento de consumidores com necessidades similares que possam interessar-se pela oferta da organização, nas necessidades dos consumidores, na rentabilidade almejada e na coordenação dos esforços de marketing, como produto, preço, praça, promoção e propaganda/publicidade¹⁰, pesquisa, força de vendas etc. (KOTLER, 1994).

De acordo com tais fundamentos, o marketing evolui com o mercado e adapta seus esforços para atender a essa evolução, acompanhando e, se possível, antecipando as tendências balizadas pelos cenários que compõem a sociedade de forma geral (BECHARA, 2007).

Os anos de 1990 foram marcados por profundas mudanças nos cenários geopolítico, econômico, tecnológico, social e cultural, que afetaram o mundo dos negócios e do marketing. Na medida em que as organizações enfrentavam os efeitos da nova economia, ou seja, da transição de uma economia baseada na indústria para uma economia baseada nos serviços, em novas tecnologias digitais de informação e de comunicação e em práticas de consumo

⁸ Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

⁹ Nesse contexto, faz-se necessário identificar os diferentes públicos das propostas de marketing (terminologias, utilizadas também em *branding*): “os *suspects* (suspeitos de comprar), os *prospects* (perspectivas de comprar), os clientes (aqueles que compram habitualmente), os ex-clientes (que já compraram), os não clientes (que não compram ou não conhecem a marca), os fornecedores (cliente-meio) e os demais personagens que compõem o complexo sistema social da organização” (BECHARA, 2007, p. 6).

¹⁰No Brasil, os termos “propaganda e publicidade são utilizados indistintamente, recorrendo-se à palavra propaganda como a mais abrangente e assiduamente empregada em circunstâncias em que se procura abarcar uma qualidade relativamente extensa do trabalho publicitário – promoção e divulgação de produtos, empresas, serviços e pessoas” (COUTINHO, 2011).

crescentemente fragmentadas e autoproduzidas, num contexto de globalização, os profissionais de marketing precisaram repensar certas práticas massivas e adotar novas abordagens (HOLT, 2003).

Tal necessidade vinha sendo sentida desde a década anterior, quando, atravessando um período de recessão global, as grandes corporações buscaram reduzir custos de produção, otimizando processos de manufatura, investindo em novas tecnologias e migrando a produção para países com menores montas, concentrando seus esforços na gestão da marca (KLEIN, 2002).

Companhias que, estrategicamente, adotaram tal modelo foram muito bem sucedidas financeiramente, como Nike, Calvin Klein ou Apple, e se tornaram referência para empresas de todo o mundo. “O que essas empresas produziam principalmente não eram coisas, diziam eles, mas imagens de suas marcas. Seu verdadeiro trabalho não estava na fabricação, mas no marketing” (KLEIN, 2002, p.15).

De fato, a marca passou a ser o valor primordial dessas empresas e administrá-las tornou-se uma atividade bastante importante e complexa do negócio. Coube ao marketing criar identidade e personalidade para as marcas, comunicá-las e administrar sua imagem. Um trabalho que, com o decorrer do tempo, foi tornando-se ainda mais relevante para o negócio.

Aos poucos, as atividades de planejamento estratégico de marca (definição de identidade, valor e propósito), comunicação (*naming*, logotipo, peças publicitárias e escolha de canais), posicionamento, pesquisa, auditoria, valoração e gestão da marca, desvincularam-se da área de marketing e passam a ser conduzidas sob a designação de *branding*.

O marketing permaneceu com as atividades analíticas de mercado (identificação e avaliação das ameaças e oportunidades externas), com as de planejamento de marketing (desenvolvimento de estratégias de curto e longo prazo para aproveitar tais oportunidades), com a implementação das ações que coordenam, motivam e direcionam a força de vendas para atingir as metas negociais e com aquelas que servem ao controle e monitoramento das ações implementadas (DANTAS, 2016).

Podemos dizer que, na atualidade, a principal diferença entre marketing e *branding* está na própria natureza da atividade. Enquanto o foco do marketing é o mercado e as definições da oferta para atendê-lo, o foco do *branding* é a construção do valor da marca sob o ponto de vista do consumidor, um trabalho estratégico pensado para o longo prazo (LURY, 2017).

Para o marketing, são fundamentais o conhecimento e a compreensão sobre as necessidades dos consumidores, pois todo o seu trabalho orbita em identificar, conquistar e

manter clientes; para o *branding*, é basilar a coerência entre suas ações e as crenças, o propósito e os princípios a partir dos quais constrói a identidade e o posicionamento da marca (LURY, 2017).

O trabalho do *branding* não é apenas reunir os elementos identitários da marca num símbolo e comunicá-los do modo mais competente possível, mas também gerenciar eficientemente as dimensões pelas quais o valor da marca é percebido por seu público.

Apesar de ambas as marcas produzirem óculos de sol, a Vogue é reconhecida pela sofisticação e a Chilli Beans por sua ousadia. A primeira é consumida, essencialmente, por mulheres modernas, que gostam de informação de moda e a segunda, por jovens irreverentes que se identificam com esportes radicais, *rock and roll* e *shows* ao ar livre (ALVAREZ *et al.*, 2016). Cada uma delas construiu sua marca com determinados traços identificáveis e valorizados por seus públicos.

O marketing descobre potenciais clientes e os incentiva a consumir a marca, mas são as ações de *branding* que os tornam leais (LURY, 2017).

1.6.2 O *BRANDING* E O CAMPO DA COMUNICAÇÃO

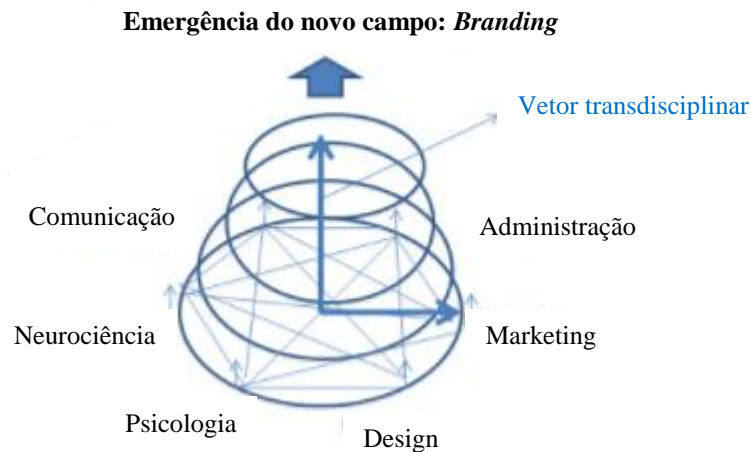
O exercício do *branding* como atividade é fundamentalmente transdisciplinar¹¹.

A gestão de marcas utiliza saberes provenientes do marketing, no qual tem sua origem, da economia e da administração de empresas. Desta última, serve-se, sobretudo, dos fundamentos da gestão organizacional, de processos e de pessoas. Necessita dos conhecimentos da pesquisa mercadológica e da estatística, da publicidade, do *design* e até da neurociência. A gestão do relacionamento da marca com seus públicos requer conhecimentos específicos que, muitas vezes, buscam suporte na antropologia, na sociologia, na psicologia e no direito.

Somente a transdisciplinaridade, representada na Figura 2, oferece fundamentação capaz de abranger a atual complexidade da gestão de marcas (OLIVEIRA, 2012).

FIGURA 2 – A TRANSDICCIPLINARIDADE DO *BRANDING*

¹¹A noção de transdisciplinaridade foi proposta pelo educador Jean Piaget em 1971 e evidenciada, vinte e três anos mais tarde, no I Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, realizado em Portugal. Trata-se de uma “abordagem que, na tentativa de compreender as múltiplas dimensões dos fenômenos, busca transcender as fronteiras disciplinares sem perder de vista o respeito às diferenças de cada uma” (MARTINEZ, 2008, p. 157).



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do modelo de transdisciplinaridade desenvolvido pela OCDE (2003, p. 134).

Na prática, o *branding* contemporâneo assenta-se no *design thinking*, uma ferramenta para solução de problemas que envolve, de forma colaborativa, os públicos de relacionamento da marca, ou seja, profissionais de diversas áreas são convidados a opinar e a interferir no processo para aprimorar o resultado, cujo foco é o consumidor final e a imagem que ele formará sobre a marca (BROWN, 2008; OLIVEIRA, 2012).

Contudo, é na comunicação social que o *branding* busca os saberes que fundamentam uma bem sucedida gestão da marca: a qualidade de seu relacionamento com a sociedade, de modo geral, e com seus consumidores, em particular. A comunicação cria consciência de marca, provoca sentimentos e julgamentos e facilita a conexão com o consumidor, fatores essenciais para gerar *brand equity* (KUAN e YIN, 2008, p. 360).

O relacionamento da marca com o público pode ser definido pelos contatos que ocorrem, por exemplo, na visualização da embalagem na prateleira do supermercado, de um anúncio veiculado num meio de comunicação, de um testemunho verbal de outra pessoa ou numa situação de atendimento ao cliente (MARTINS, 2006).

É fato que tal relacionamento intensificou-se em frequência e profundidade pelo surgimento e pela propagação das novas mídias (Internet, *smartphone* e televisão por IP) e desequilibra-se em favor do consumidor, que se impõe de forma, até então, nunca vista. Com os novos meios, as linguagens dessa interação, fundamentais na composição da comunicação da marca, precisaram ser reformuladas (VIANA, 2007).

Nas novas mídias, a comunicação da marca deixa de ser unidirecional como ocorria até o século XX com relação à imprensa, ao rádio e à televisão. Naquela situação, a audiência era massiva e vista como mera usuária de bens de consumo materiais e culturais, ou seja, a recepção não criava mensagens, nem propagava ideias.

O novo modelo comunicacional configura-se “a partir do princípio da interação, da colaboração e de uma nova maneira de se comunicar, não mais de um para todos, mas de todos para todos”, tendo em vista que os conteúdos são dispostos “de maneira que possam ser alterados e reorganizados pelo usuário constantemente”. Esse modelo permite um receptor mais participativo, que reage às informações, “seja fazendo um comentário, uma sugestão ou uma crítica” (SILVA e PATRIOTA, 2010, p. 5,4 e 7).

Tais reações, ao tempo em que podem ser postadas imediatamente após o fato gerador, permanecem indefinidamente na Internet, sendo visualizadas por milhares de outros internautas, às vezes, em questões de segundos. Essa abrangência e temporalidade aumentam substancialmente o poder do receptor consumidor, que passa a exercer também o papel de emissor ou produtor de conteúdos, antes monopolizados pela comunicação de massa.

Nesse contexto, descuidos na comunicação da marca afetam imediatamente a sua imagem. Em 2017, a marca Adidas, patrocinadora da 121ª Maratona de Boston, enviou *e-mails* aos finalistas da corrida felicitando-os por terem “sobrevivido” à competição. A frase motivacional foi vinculada ao evento de 2013, em que três pessoas foram assassinadas e outras duzentas e sessenta e quatro se feriram por um atentado terrorista e maculou uma imagem de marca construída ao longo de sessenta e oito anos (CALFAS, 2017).

A opinião pública não aguarda justificativas para os deslizes comunicacionais das marcas, reage imediatamente e é implacável em seus julgamentos, que são registrados e compartilhados em escala miliar. Dentre os receptores desses compartilhamentos, podem-se encontrar formadores de opinião, públicos de interesse e consumidores da marca. São danos, muitas vezes, irreparáveis (VIANA, 2007).

A comunicação da marca, bem como a espontânea gerada nas redes sociais, é em grande parte responsável pela imagem da marca e, em decorrência, por seu sucesso. O valor da imagem pública de uma marca pode ser maior que sua realidade financeira e contábil. “A imagem pública opera efeitos de transformação da realidade”, ou seja, “a boa imagem é chave para produzir saúde financeira e não o contrário” (LEAL, 2007, p.56).

O caso que melhor exemplifica a afirmativa de Leal (2007) é o fenômeno conhecido como corrida aos bancos. Acreditando na informação (verídica ou não) de que determinada

instituição bancária encontra-se à beira da falência, os depositantes sacam dali seus ativos, levando-a, de fato, à quebra financeira.

A questão que, cada vez mais intensamente, se coloca na contemporaneidade é a de que, “independentemente de um fenômeno que parece ser real não ser efetivamente real, ao parecer real, ele produz efeitos como se real fosse” (LEAL, 2007, p. 56). Isto significa que, cada vez mais, uma imagem de marca produz consequências reais.

Assim, a principal vantagem competitiva a ser desenvolvida pelas marcas é seu valor perceptivo, não apenas dos produtos que oferece, mas também de sua institucionalidade.

A valorização da marca como vantagem competitiva e a importância de um trabalho integrado em ações e divulgação – não só para os colaboradores da empresa, mas divulgação integrada de todas as ações a todos os públicos de interesse da organização – levam a comunicação a uma posição estratégica no planejamento organizacional (LUPETTI, 2012, p. 8).

Algumas empresas com um modelo de negócios mais simples, que envolve apenas uma marca, vêm, inclusive, dispensando o planejamento estratégico tradicional pelo planejamento de *branding*, tal a importância da comunicação da marca para o sucesso do negócio (OLIVEIRA, 2012).

1.6.3 A MARCA E O CAMPO DA COMUNICAÇÃO

A marca existe para comunicar sua própria identidade, sua proposta de valor e seu propósito, aquilo que a organização deseja que ela signifique para o público de interesse. Seus elementos constitutivos, incluindo nome, símbolo ou logotipo, são definidos para servir a esse objetivo. Com a mesma finalidade são criados os seus elementos comunicacionais, como domínio na Internet, *slogans*, *jingles*, embalagens e demais peças publicitárias, de promoção e de patrocínios, por exemplo (AAKER, 2007).

Se lembrarmos, então, que a marca representa mais do que um produto, mas todos esses elementos constitutivos e comunicacionais, além de benefícios funcionais, expressivos, emocionais e sensoriais, de uma proposta, de uma imagem e da qualidade de seu relacionamento com o público, podemos dizer que, em termos de marca, “tudo comunica, tudo significa” (BATEY, 2010, p. 339).

A comunicação institucional e a mercadológica desempenham papel fundamental na geração de significados da marca ao fazer a mediação desta com o consumidor. Batey (2010, p. 190) comenta a respeito:

Aceitando-se a premissa de que os consumidores atribuem significados aos produtos e às marcas, acima e além do seu uso meramente funcional, uma distinção importante surge entre os aspectos manifestos, conscientes e visíveis das marcas e as suas características latentes, simbólicas e altamente inconscientes [...] que motivam as escolhas que fazemos como consumidores e as atitudes que formamos em relação às marcas.

Como as decisões de compra nunca são completamente racionais, os significados atribuídos à marca, em nível consciente e inconsciente, acabam por determinar nossas escolhas e preferências marcárias (DAMÁSIO, 1996; BATEY, 2010).

A comunicação é responsável, ainda, por apresentar a marca, valorizar seu posicionamento, propagar seu conhecimento, causar lembrança pelas associações de significados e contribuir para a formação de sua imagem. Responde também por “dirigir-se com precisão e pertinência ao seu público e por tecer um vínculo emocional e de confiança” (PINHO, 1996).

É importante ressaltar que a comunicação da marca ocorre em todos os pontos de contato entre esta e o público, desde a simples visualização do produto ou a audição de um anúncio no rádio até o atendimento pós-venda, seja ele pessoal ou virtual. Esses contatos são oportunidades para a marca ressignificar-se para o seu público e, por isso, chamadas de momentos da verdade, uma noção que será tratada no capítulo “A Comunicação em Ação”.

A contemporaneidade vê o campo da comunicação como a arena de geração e troca (intencionais ou não) de significados por meio de mensagens. Seu estudo se preocupa com a maneira pela qual os significados são criados e percebidos dentro de um contexto sociocultural. É uma abordagem muito ampla, que cobre a comunicação humana em todas as suas formas e contextos. (BATEY, 2010, p. 338).

Nesta dissertação, restringimos essa arena à comunicação das marcas e à sua habilidade de criar e comunicar significados, com vistas a manipular o posicionamento da marca e a imagem que o consumidor forma sobre ela em sua mente antes ou depois da experiência de consumo. É nesse espaço comunicacional que se encontra o objeto de nossa pesquisa.

1.6.4. DE QUAL MARCA ESTAMOS FALANDO?

É importante esclarecer que, ao abordamos o assunto gestão da marca, o nosso foco são as marcas comerciais. Entretanto, são muitas as similaridades entre esse tipo de marca e as

existentes nos domínios da cultura, das mídias, da política, do espetáculo, do religioso e do humanitário, por exemplo.

Os imperativos de eficácia, as imposições da concorrência e os meios comunicacionais são aspectos comuns a todas as marcas. Assim, “os fundamentos do *branding* podem ser destacados dos produtos comerciais e aplicados, com as devidas adaptações, a todos os tipos de produtos ou discursos sociais” (SEMPRINI, 2006, p. 20).

Falamos, portanto, da marca contemporânea e do processo de gestão que a alimenta de discursos e significados com o objetivo de fazê-la alcançar um valor superior aos produtos que representa.

2 A MARCA CONTEMPORÂNEA E SUA GESTÃO

Apesar de o *branding* ser um campo de estudos relativamente novo, as marcas, como sinal distintivo de bens, especialmente de animais, armas e utensílios, existem desde a Antiguidade. À época, sua principal finalidade era atestar a procedência e, muitas vezes, a qualidade da mercadoria. Também os estabelecimentos identificavam-se por meio de um símbolo na fachada, que indicava o bem ou o serviço comercializado. Em meio a uma população predominantemente analfabeta, essa era uma maneira simples e eficaz de comunicar (PINHO, 1996).

Na Idade Média, as corporações de ofício e de mercadores utilizavam marcas para controlar a quantidade e a qualidade da produção, tornando possível medidas de ajuste à demanda mercadológica (PINHO, 1996).

Com as grandes navegações e a intensificação do comércio, as marcas adquiriram maior importância na identificação da origem e da qualidade dos bens.

Em 1835, na Escócia, a marca de uísque Old Smuggler foi criada para designar uma linha que empregava um processo especial de destilação. Este foi, talvez, o primeiro uso da marca como elemento de diferenciação (PINHO, 1996).

O avanço da Revolução Industrial intensificou o papel das marcas e surgiram os primeiros cartazes publicitários para promovê-las e conquistar novos mercados. Remontam a essa época também, as primeiras iniciativas de proteção e registro de marcas (PINHO, 1996).

Na segunda metade do século XX, acompanhando o progresso da sociedade de consumo em massa, as marcas industriais vão substituindo, pouco a pouco, os produtos artesanais, os locais e os vendidos a granel, instalando-se nas prateleiras dos novos modelos de mercado: os supermercados e hipermercados. Processo semelhante ocorre no setor de serviços com a expansão das franquias. A comunicação publicitária, cada vez mais, provê os consumidores de informações sobre as marcas (SEMPRINI, 2006).

No final desse período, com o seu papel e efeitos fortalecidos pelo uso dos instrumentos da comunicação disponíveis, as marcas descolaram-se dos produtos e passaram a constituir-se em importante expressão da vida moderna (PINHO, 1996).

Esse descolamento entre marca e produto é marcado pela abordagem social de Oliviero Toscani nas campanhas publicitárias da marca de roupas United Colors of Benetton, direcionada ao público jovem, que envolviam temas como racismo, violência, imigração clandestina, trabalho infantil e Aids, por exemplo, e sequer mostravam o produto. A maneira provocativa como esses temas foram abordados suscitou muitas reações adversas, mas o fato

é que esse fotógrafo e publicitário percebeu que os consumidores esperavam por um discurso mais amplo, profundo e atraente e que as marcas estavam se tornando uma entidade autônoma capaz de um discurso repleto de significados para além do produto (SEMPRINI, 2006).

Neste século, as marcas, utilizando-se de mídias digitais, diversificaram seus suportes de contato e de relação com o consumidor e ampliaram sua atuação para áreas culturais, políticas, do esporte e do espetáculo, seja por patrocínio ou por *product placement*¹². Algumas alcançaram o *status* de identidade cultural, servindo a propósitos ideológicos, como é o caso da Mecca-Cola, um refrigerante gaseificado à base de cola, com gosto, cor, aroma, embalagem e logotipo semelhantes à Coca-Cola (vinculada à identidade estadunidense), vendido, principalmente, nos países islâmicos como uma alternativa à marca tradicional, pois seu processo de fabricação respeita os preceitos da religião islâmica. Em seu rótulo lê-se o *slogan*: “Não beba estupidez, beba Mecca-Cola”¹³ (SEMPRINI, 2006).

As marcas ainda mantêm suas funções de identificar, de referenciar procedência e qualidade, de fornecer garantias, mas suas funções de diferenciação e de comunicação, como vemos, adquiriram nova dimensão. Elas se descolaram do produto, assumindo uma carga simbólica repleta de significados capazes de despertar emoções e de tecer vínculos, passando a identificar valores, propósitos e estilos de vida, a fazer parte da vida dos indivíduos e a reuni-los em comunidades de marca.

2.1 A NATUREZA DA MARCA CONTEMPORÂNEA

Na contemporaneidade, são os significados que estruturam a noção de marca. E, apesar dos gestores de *branding* criarem identidades para as suas marcas, seus significados são criados pelas pessoas (BATEY, 2010).

Para Semprini (2006) a marca se constrói a partir de um conjunto de discursos individuais e coletivos e de sua recepção. Em decorrência, sua natureza é semiótica, relacional e evolutiva.

¹²*Product placement*, comumente chamado de *merchandising* no Brasil, refere-se à divulgação da marca por meio de inserções sutis em produções de entretenimento (HILLER, 2012).

¹³Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20030205/mecca-cola-bebida-ala/19233>>. Acesso em: 09 jul.2018.

A natureza semiótica¹⁴ da marca liga-se à sua capacidade de construir e veicular significados provenientes de narrativas explícitas, estruturadas e organizadas, como no caso da comunicação mercadológica, ou de outros tipos de manifestações difusas acumuladas ao longo do tempo.

Ao construir os elementos comunicacionais da marca e seus discursos, o *branding* seleciona ingredientes do espaço social, organiza-os numa narrativa pertinente e atraente e os propõem ao seu público (SEMPRINI, 2006).

Nesse caso, o grande desafio é conseguir conexões de sentido apoiadas em valores sociais compartilhados pelo público de interesse da marca, que sejam, simultaneamente, expressão social e de identidade individual (PEREZ, 2014).

É fundamentada nesse contraditório desejo humano de, ao mesmo tempo ser único e igual (aos seus pares), que a marca tece vínculos com o seu público (PIETROCOLA, 1986).

Semprini (2006) esclarece que tal processo é, geralmente, bem sucedido porque as sociedades contemporâneas, em sua complexidade e fragmentação, reservam importantes espaços àquilo que possa dar significado à experiência cotidiana.

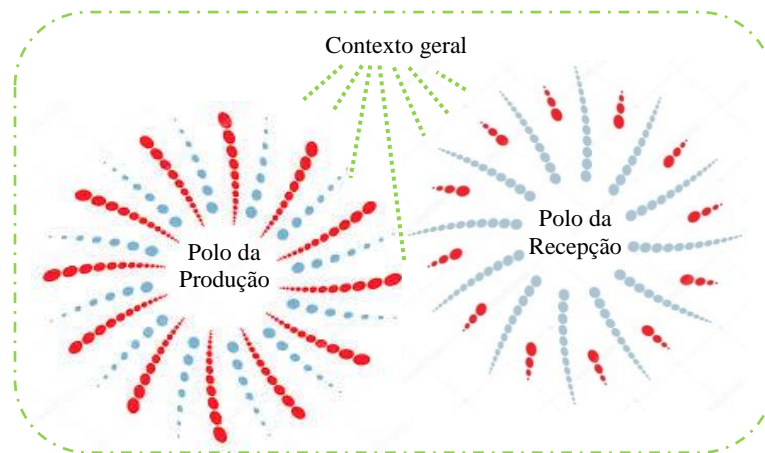
É importante destacar que os discursos da marca, elaborados pelo *branding*, exploram grande diversidade de elementos sensoriais em sua comunicação. Além de imagens, palavras e sons, podem utilizar texturas, odores e emoções, por exemplo, compondo certa multissensorialidade que expande fortemente as possibilidades expressivas das marcas (PEREZ, 2014).

O poder semiótico das marcas sofre interferência dos receptores e de outras marcas concorrentes, ou seja, os conteúdos comunicacionais podem não ser reconhecidos pelo público tal como planejado por seus gestores ou podem ser ultrapassados e tornados menos atraentes pela ação da concorrência. Tal poder liga-se também à capacidade da organização em ajustar o discurso da marca à sua oferta de modo coerente e verdadeiro (SEMPRINI, 2006).

Portanto, a natureza relacional da marca decorre de sua natureza semiótica, bem como de seus mecanismos de funcionamento. A marca resulta de um processo contínuo de “trocas e negociações” entre três grandes polos: o da produção, o da recepção e o do contexto geral (SEMPRINI, 2006, p. 109). Esse polos encontram-se representados na Figura 3.

¹⁴A semiótica é a ciência que estuda todos os tipos de signos, entendidos como representantes que transmitem a ideia do objeto representado ao interpretante, bem como as condições necessárias para que essa transmissão de significado aconteça. Seu caráter de ciência formal é o principal motivo pelo qual utiliza-se a análise semiótica no contexto das marcas (PEREZ, 2014).

FIGURA 3 - A NATUREZA RELACIONAL DA MARCA CONTEMPORÂNEA



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos conteúdos de Semprini (2006).

Do polo da produção, faz parte o conjunto de indivíduos responsáveis pela gestão estratégica da organização, a equipe multidisciplinar de *branding*, consultores, publicitários e outros profissionais que, de alguma forma, exercem influência na construção da marca.

O polo da recepção¹⁵ é formado não apenas pelo público da marca, mas por outros públicos envolvidos com ela por diversos motivos. Por exemplo, marcas concorrentes atentas aos seus discursos, associações que controlam a qualidade das ofertas, poder público e sindicatos que asseguram respeito às leis, grupos não governamentais que supervisionam o impacto socioambiental das ações da marca etc.

O polo da recepção lê, interpreta, filtra e avalia em que medida o projeto da marca, elaborado pelo polo da produção, pode contribuir para seus próprios projetos, questionamentos e necessidades.

O terceiro polo, do contexto geral, é o ambiente onde ocorrem as “trocas e negociações” entre os dois primeiros polos. Não é neutro: Encontra-se presente nos discursos da concorrência e em aspectos políticos, legais, econômicos, sociais, de saúde pública, por exemplo, influenciando o comportamento da marca.

Outro aspecto importante da natureza relacional da marca é sua dimensão contratual, ou seja, há uma dimensão implícita na marca que se refere à sua promessa por um lado e, por outro, ao reconhecimento dessa promessa por parte dos receptores.

¹⁵Semprini (2006, p. 110) prefere o termo recepção ao termo consumidor ou consumo, pois o primeiro “melhor explicita a dimensão semiótica da marca no contexto da atualidade”.

Semprini (2006, p. 117) observa que os receptores da promessa da marca atribuem um valor moral ao contrato e consideram sua ruptura como falta grave, que pode justificar o distanciamento ou a rejeição da marca. O autor oferece como exemplo dessa ruptura a queda nas vendas da Coca-Cola devido à mudança realizada em sua fórmula no ano de 1985. Esse fato nos permite compreender o quanto “a noção contratual e de troca é central no funcionamento da marca contemporânea”.

Nesse sentido, Kapferer (2004) explica a importância que as marcas adquirem quando um consumidor se depara com uma compra de risco, ou seja, quando o preço unitário do produto for elevado ou quando as consequências de uma má escolha forem importantes ou, ainda, quando não for possível conhecer suas qualidades intrínsecas a não ser pela compra e pelo consumo. Nesses casos, a confiança no contrato, expresso, por exemplo, pela imagem da marca, é o que endossa a opção do consumidor.

Por fim, a natureza evolutiva da marca refere-se ao seu caráter dinâmico e mutável. A marca é uma “entidade viva, que reage e é sensível a todas as mudanças de seu ambiente”: Os objetivos estratégicos da empresa evoluem, a sociedade muda, os parâmetros existentes no ambiente são redimensionados, a opinião pública se renova, enfim, o contexto é instável e a marca precisa ser flexível e adaptar-se (SEMPRINI, 2006, p. 117).

Desse modo, o significado que estrutura a marca não nasce com ela, mas é construído, ao longo do tempo, pelos discursos emitidos sobre ela, pelo modo como seu público receptor a percebe e reage a ela, e pela interferência de seu ambiente – um significado que se renova de modo dinâmico, no plano individual e coletivo, a cada nova “troca”.

Batey (2010) lembra que o significado de uma marca tende a ser amplamente influenciado por discursos e percepções sobre os atributos e funcionalidades do produto e, até certo ponto, pela categoria do produto.

Nesse sentido, Kapferer (2004) acrescenta que são importantes os investimentos contínuos em qualidade, em pesquisa e inovação, na rede de distribuição, em campanhas de vendas, em comunicação e até em defesas jurídicas contra falsificações.

O significado principal de uma marca, ou a essência da marca, encontra-se representado em definições espontâneas do público. Por exemplo: Gatorade significa isotônico, Nestlé, produtos de confiança e Starbucks, cafés especiais num lugar agradável para apreciá-lo (BATEY, 2010).

É importante esclarecer que para uma marca significar algo para um indivíduo não é necessário que ele a tenha experienciado como consumidor de um produto ou serviço por ela representado. Individualmente, o significado de uma marca é construído pela interação entre

as fontes públicas de significados, alimentadas especialmente pela comunicação mercadológica, e as fontes pessoais de significados, internas aos indivíduos, edificadas pela experiência direta, pelos padrões de consumo e por rituais de uso (BATEY, 2010).

Isto quer dizer que, além das associações mais racionais, há associações de natureza simbólica que originam os significados implícitos da marca. Por exemplo, o significado manifesto da marca Disney pode ser “entretenimento para toda a família, mas seu significado implícito está em manter viva a magia da infância” (BATEY, 2010, p. 215).

Para gerar significados implícitos de marca, o *branding* pode explorar padrões arquetípicos, aspectos socioculturais, rituais e emoções. Os significados implícitos “residem na extensão emocional e na significação psicológica dos atributos, dos benefícios e de outras associações”, estimulam o comportamento do público em relação à marca e revelam sua profundidade e ressonância (BATEY, 2010, p. 219).

Os significados principal e implícito da marca são dois componentes do significado total, com maior ou menor grau de inter-relação, mas focos diferentes. Quando existe sinergia entre ambos, o ato de experimentar ou de usar a marca é uma experiência mais intensa e memorável para o consumidor.

A experiência proporcionada pela marca Harley Davidson, por exemplo, une as dimensões cognitivas (qualidade do produto, potência do motor, dirigibilidade e conforto), sensoriais (a beleza do *design* das motocicletas ou o som ímpar de seu motor), de influência (relatos de amigos e celebridades), de estilo de vida (vestir-se ou tatuar-se com a marca, ser sócio do clube, participar de seus eventos e viajar com os outros membros) e icônicas da marca (valores de liberdade e rebeldia). Mais do que consumidores, a marca tem admiradores, fãs e defensores, que contribuem para elevar seu *brand equity* (SCHARF, 2011).

Esse exemplo também nos mostra que, além de orientar o consumo, as marcas participam de nossos espaços individuais e sociais, construindo conexões de sentido apoiadas em valores compartilhados por seus públicos.

Por esse motivo, as marcas contemporâneas precisam ser receptivas às opiniões e aos comportamentos de seus consumidores, o que não quer dizer que não sejam mais capazes, como no século passado, de induzir mudanças em valores sociais, em contribuir para a criação de outros novos e em nos compelir a uma posição diante do que comunicam.

Mas, o universo da marca “é cada vez menos propriedade exclusiva das empresas e instituições (ainda se estejam asseguradas pelo *copyright*), e cada vez mais o resultado de uma orgânica e permanente construção de sentidos” que integra o espaço social (PEREZ, 2014, p. 5).

Aliás, as intenções de ocupar o maior espaço possível e de estar sempre presente na vida de seu público contribuem consideravelmente para a transformação de nossas paisagens urbanas e de nosso espaço privado. Ao propagar seus símbolos e seus significados, tornam-se o que temos de mais próximo a uma “linguagem internacional, reconhecida e compreendida em muito mais lugares do que o inglês” (KLEIN, 2002, p. 11).

A linguagem da marca é viva. Não é raro que seus significados se alterem e evoluam com o tempo. Seu acompanhamento, portanto, deve ser contínuo. Por exemplo, qual passou a ser o significado principal da marca Gatorade para o público após esta estender sua linha de isotônicos para barras energéticas? Essa mudança afetou seu *brand equity*?

Os significados da marca para o consumidor devem guiar ajustes em sua estratégia. Ao construí-la, o gestor espera que a percepção e as definições espontâneas sobre a marca correspondam à sua intenção ao compor a estratégia de marca. “Qualquer discrepância entre o significado de uma marca aos olhos do consumidor e a estrutura desenvolvida pelo estrategista de marca precisa ser levada em consideração nas decisões estratégicas subsequentes” (BATEY, 2010, p. 263).

Batey (2010) refere-se ao importante papel do *branding* de compreender a natureza da marca, de pensá-la estrategicamente, de dominar a arte de tecer vínculos por meio de significados construídos por seus discursos e de acompanhar seu comportamento enquanto entidade viva que é, saindo da dicotomia razão-emoção. São os significados da marca que constroem sua imagem e os vínculos estabelecidos com o consumidor, fatores que, em última instância, elevam o seu valor para além dos aspectos tangíveis e racionais.

Sob o ponto de vista da comunicação, o *branding* é, portanto, a arte de construir e gerenciar os significados da marca.

2.2 O VALOR DA MARCA

O valor da marca é melhor expresso pelo termo em inglês *brand equity*, ou seja, o ativo ou passivo da marca, que se agrega ou se subtrai de um produto (AAKER, 2007).

Podemos dizer que determinada marca possui um *brand equity positivo* se os consumidores reagem mais favoravelmente ao produto quando sua marca é por eles identificada do que quando não é (KELLER e MACHADO, 2006; KOTLER, 2012).

Um exemplo de *brand equity* positivo envolveu testes cegos de duas conhecidas marcas de refrigerantes em meados da década de 1980. A Pepsi-Cola, principal concorrente

da Coca-Cola, elevara significativamente seu percentual de participação de mercado. A Coca-Cola reagiu lançando a ação promocional Desafio Pepsi¹⁶.

A promoção envolvia a divulgação de testes cegos de degustação de ambas as marcas em determinadas lojas dos Estados Unidos da América. Ao contrário do esperado pela desafiante, a Pepsi-Cola venceu 57% dos desafios, especialmente, devido ao seu sabor mais adocicado.

Para agradar ao paladar dos consumidores e aproximar-se mercadologicamente da rival, a Coca-Cola alterou sua fórmula centenária lançando-a com o nome de New Coke.

Os norte-americanos reclamaram da mudança no produto que é um dos ícones de seu país, exigiram a volta da fórmula tradicional e derrubaram as vendas do novo refrigerante. Surpreendida por essa reação, a empresa trouxe de volta a antiga fórmula com o adendo Classic, mantido até 1990.











A partir de então, a Coca-Cola manteve a liderança do mercado mundial de refrigerantes. Em 2017, a Interbrand, uma consultoria global especializada em avaliação de marcas, que publica anualmente o *ranking* Best Global Brands¹⁷, considerou-a como a quarta marca mais valiosa do mundo, atrás apenas de Apple, Google e Microsoft.

O Quadro 1 exhibe as dez marcas mais valiosas de acordo com o *ranking* Best Global Brands 2017.

¹⁶Desmistificando o Desafio Pepsi. *Desmistificando o Marketing*. Disponível em: <<http://desmistificandomarketing.blogspot.com.br/2011/05/desmistificando-o-desafio-pepsi.html>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

¹⁷Disponível em: < <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/#?listFormat=ls>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

QUADRO 1 - AS MARCAS MAIS VALIOSAS DO MUNDO

Classificação	Marca	Setor	Varição no Brand Value	Brand Value (USD milhões)
01		Tecnologia	+3%	184,154
02		Tecnologia	+6%	141,703
03		Tecnologia	+10%	79,999
04		Bebidas	-5%	69,733
05		Varejo	+29%	64,796
06		Tecnologia	+9%	56,249
07		Automotivo	-6%	50,291
08		Tecnologia	+48%	48,188
09		Automotivo	+10%	47,829
10		Serviços a empresas	-11%	46,829

Fonte: *Best Global Brands 2017*.

Cada instituição especializada em avaliação de marcas possui sua própria metodologia. Para chegar ao valor de uma marca, a Interbrand, por exemplo, considera o valor patrimonial dos ativos tangíveis da empresa e o seu valor de mercado, atribuindo pontuações às categorias de liderança, internacionalidade, estabilidade, mercado, tendências, suporte e proteção, em função de seus níveis de consistência e sustentabilidade:

A liderança da marca em um setor significa maior estabilidade e maior potencial de rentabilidade em relação a seus concorrentes. A estabilidade ao longo do tempo garante maior fidelidade do consumidor e, conseqüentemente, maior valor para a marca. O mercado é analisado em função de estar sujeito, em maior ou menor grau, a mudanças devido à moda ou inovações tecnológicas, como é o caso, respectivamente, dos mercados de confecções e produtos eletrônicos e dos mercados de alimentos e bebidas. A internacionalidade diz respeito à marca ser internacional, nacional ou regional, o que vai constituir motivo para dotar a marca de maior ou menor valor. O suporte recebido na forma de investimentos mercadológicos ou de outra natureza valoriza a marca em detrimento daquelas que não merecem a atenção continuada dos seus proprietários. A proteção da marca mediante registro e eventuais patentes de processos de produção redundam em maior valor para a marca (PINHO, 1996, p. 45).

Apesar de o valor de marca como percentual do negócio não ser informado pelo relatório da Interbrand, é possível estimá-lo, como ensina Aaker (2015), por meio de análises e cálculos que têm por base o balanço contábil e a capitalização de mercado das ações da empresa. O autor informa que o *brand equity* da Coca-Cola pode ser superior a 60% do valor informado pela avaliadora e é um exemplo de como o valor intangível da marca é real.

É importante frisar que mesmo o valor de marca é uma estimativa e pode variar, diariamente, em decorrência do comportamento da marca na bolsa de valores, da atuação dos concorrentes e da dinâmica do mercado, diferindo também de acordo com a metodologia de cálculo utilizada.

Um *brand equity* positivo pode resultar em maior aceitação, por parte dos consumidores, de uma nova extensão da marca, menor sensibilidade à elevação de preços e à ausência de propaganda e maior disposição para procurar a marca em um novo canal de distribuição (KELLER e MACHADO, 2006).

O *brand equity* representa, portanto, um ativo significativo da organização e, assim sendo, precisa ser conhecido e gerenciado.

Diferentemente da Interbrand, Aaker (1996) considera como dimensões do *brand equity*, a conscientização da marca, as associações com ela, a qualidade percebida, a fidelidade e o sistema de varejo. Tais dimensões encontram-se descritas no Quadro 2, acompanhadas de alguns exemplos de seus impulsionadores primários e de desafios para a sua manutenção.

QUADRO 2 - IMPULSIONADORES E DESAFIOS DO *BRAND EQUITY*

Dimensões do <i>brand equity</i>	Exemplos de impulsionadores primários do <i>brand equity</i>	Exemplos de desafios da manutenção de <i>brand equity</i>
Conscientização ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Presença no varejo • Publicidade • Propaganda boca a boca 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da consciência de marca em face de redução da publicidade e da interferência da concorrência no processo comunicacional
Associações com a marca	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Comunicação integrada • Experiência de varejo • Relacionamento com o cliente baseado na identidade da marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de comunicar a mensagem da marca aos empregados recém-admitidos em face das pressões para vendas
Qualidade Percebida	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Design</i> do produto • Compromisso na fabricação • Cultura organizacional • Comunicação • Empatia com os clientes • Garantia de devolução do dinheiro em caso de insatisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da qualidade atual depois de terminado o entusiasmo inicial e em face dos esforços da concorrência para aperfeiçoar suas posições
Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de varejo • Relacionamento com o cliente • Orgulho por uma marca nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do relacionamento sólido ao longo do tempo
Sistema de varejo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mix</i> de marketing eficiente • Cultura corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da cultura de varejo ante as vendas lentas e imitação

Fonte: Adaptado de Aaker (1996, p. 20).

Essas dimensões refletem a ideia de que o cliente é a principal fonte geradora de *brand equity* e, portanto, que o valor da marca resulta do trabalho de *branding* em revesti-la de um sentido de valor para os consumidores que ultrapasse o custo dos benefícios funcionais do produto (PINHO, 1996).

¹⁸Com os termos *conscientização de marca* e *consciência de marca*, Aaker refere-se à capacidade da marca de fazer-se conhecida por seu público de interesse. Kapferer (2003, 2004) e Hannington (2006) utilizam o termo notoriedade, que, na língua portuguesa, melhor reflete essa noção. Pinho (1996), bem como Keller e Machado (2006), referem-se a essa faculdade da marca utilizando o termo proeminência, no sentido de fazer a marca destacar-se das demais.

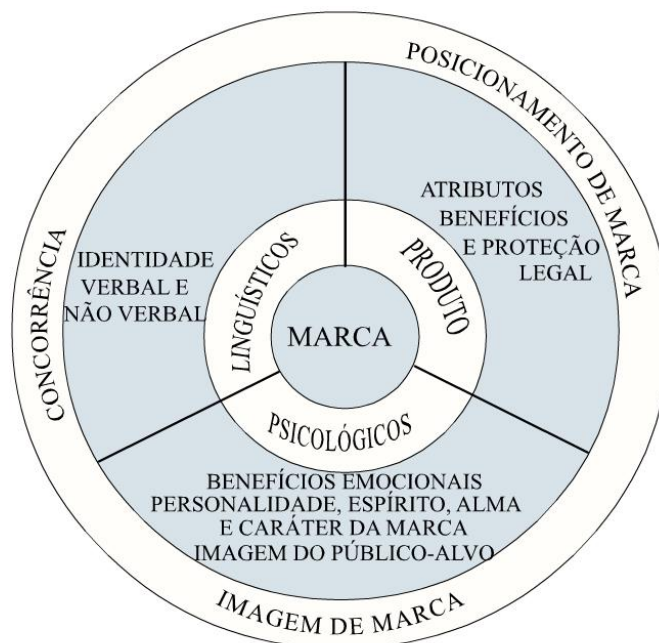
2.3 A GESTÃO DA MARCA

A partir do momento em que a gestão da marca desvinculou-se do marketing, passou a integrar uma composição estratégica de negócios denominada *brand strategy*, na língua portuguesa, estratégia de marca, fundamentada na diferenciação competitiva (TAVARES, 2003).

O foco na diferenciação competitiva significa construir uma identidade de marca sedutora e um posicionamento na mente do cliente. Nesse modelo, o objetivo principal é conseguir uma imagem da marca que conquiste o consumidor.

A Figura 4, a seguir, mostra que a marca adquire outros vetores além do produto que representa e de seus atributos¹⁹ e benefícios²⁰, protegidos legalmente sob a forma de patente.

FIGURA 4 - ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA MARCA



Fonte: Adaptado de Tavares (2003, p. 62).

¹⁹Atributos do produto são “qualidades próprias, como ingredientes, preço, embalagem, localização, uso e serviços – características e promessa” (TAVARES, 2003, p. 63).

²⁰Benefícios do produto são “benefícios tangíveis que o consumidor irá colher do uso do produto – razão da promessa” (TAVARES, 2003, p. 63).

Nessa composição, os atributos e benefícios formam uma proposição de valor para o cliente e fundamentam a promessa da marca. A eficácia é assegurada quando o valor agregado estiver sincronizado à promessa da marca e ao valor percebido pelo público (TAVARES, 2003).

O vetor linguístico forma um complexo sistema de signos verbais e não verbais que, por seus significados, passam a distinguir a marca. Da identidade verbal, fazem parte o nome da marca, os *slogans*²¹ e as palavras que lhe dão significado na mente do consumidor. Por exemplo, as palavras que dão significado à marca Coca-Cola podem ser felicidade, vida, juventude, sabor e refrescância.

Da identidade não verbal, fazem parte o símbolo²², o logotipo²³, a logomarca²⁴, as cores, os personagens e os objetos associados à marca, como por exemplo, o azul da Tiffany²⁵, o tigre Tony da Kellogg's e a onda da Coca-Cola, respectivamente.

Do vetor psicológico, participam o espírito e a alma da marca (também chamada de DNA ou propósito), os benefícios emocionais, o caráter, a personalidade e, segundo o autor, a imagem do público-alvo.

Tavares (2003) diferencia espírito e alma da marca explicando que o primeiro termo sintetiza o significado emocional da marca e o segundo, o valor básico que define a marca. Os benefícios emocionais seriam as percepções e os sentimentos associados ao uso da marca. O caráter representa sua integridade e o grau de confiança que a marca desfruta junto ao público. Já a personalidade da marca é um conjunto de características humanas associadas à marca.

²¹*Slogan* é a “frase-tema de uma campanha ou marca, que procura resumir e definir seu posicionamento” (SAMPAIO, 1999, p. 360)

²²Símbolo é um sinal gráfico que representa a empresa por convenção. Por exemplo, a estrela da Mercedes Bens ou o cavalo da Ferrari (TAVARES, 2003, p. 64).

²³Logotipo é um “símbolo constituído por palavra ou grupo de letras, apresentadas em desenho característico, destinado a funcionar como elemento de identidade visual de uma empresa, de uma instituição, de um produto” (SINDAPRO, 2006, p. 147).

²⁴Logomarca é a junção do logotipo com o símbolo num único elemento visual (TAVARES, 2003, p. 64). Por exemplo, a Dove une numa logomarca o símbolo de uma pomba e o nome da marca grafado em caracteres especiais.

²⁵Em 1845, o fundador da Tiffany & Co., Charles Lewis Tiffany, escolheu um determinado tom de azul para a capa do catálogo anual da coleção de joias da marca. A cor passou, então, a integrar a identidade visual da empresa, especialmente de suas embalagens, que se tornaram objeto de desejo de um grande número de consumidoras. A cor alçou *status* de símbolo da grife. Em 2001, uma parceria com a PANTONE transformou a tonalidade ícone em cor exclusiva (o azul 1837, em homenagem ao ano de inauguração da primeira loja da marca). Disponível em: <<http://www.cutedrop.com.br/2016/03/a-historia-da-cor-que-virou-uma-marca-ou-da-marca-que-virou-uma-cor/>>. Acesso em: 21 mai.2018.

Poderíamos incluir nesse modelo a *persona* da marca, ou *brand persona*, uma construção que personifica os valores da marca. Se a marca fosse uma pessoa, quem seria, qual seria seu nome, sua idade, cor, orientação sexual, profissão, classe, gostos, lugares frequentados, preferências e hábitos de consumo, e não apenas sua personalidade.

A *persona* da marca é diferente da *persona* do comprador ou *buyer persona*. Esta segunda, mais utilizada na área de marketing, personifica as características e preferências do consumidor típico da marca.

De alguma forma, Tavares (2003, p. 62) contempla a noção de *persona* do comprador no que chama “imagem do público-alvo”. Segundo o autor, nesta composição, são as características do público formador de opinião da marca, cujas avaliações repercutem junto aos consumidores da marca, que se encontram delineadas; é ele que deve ser sensibilizado primeiramente.

Tavares (2003) posiciona, então, a imagem do público-alvo no vetor psicológico da marca. Inicialmente, tal composição causa certa estranheza por encontrar-se num contexto de identidade de marca e não de consumidor. Mas entendemos que, para o autor, as marcas devem incorporar à sua identidade, elementos do público ao qual se destinam, como forma de criar identificação entre ambos.

Se observarmos atentamente os aspectos da marca (linguísticos, psicológicos e de produto) representados na Figura 4 (p. 42), veremos que eles compõem a identidade da marca. O círculo externo representa o ambiente da marca: o cenário competitivo, seu posicionamento e sua imagem junto aos consumidores.

O cenário competitivo é onde a marca atua em busca de uma posição diferenciada. Nele, estão as oportunidades, as ameaças e os concorrentes, bem como os demais públicos de relacionamento da marca, com exceção dos empregados.

O posicionamento da marca no mercado e na mente do público de interesse é possível graças a um diferencial (linguístico, psicológico ou de produto) e a um esforço de comunicação para divulgá-lo apropriadamente. A percepção do público com relação à marca forma determinada imagem em sua mente.

Nesse modelo, o papel do *branding* é fortemente associado ao gerenciamento da imagem da marca. Certamente, a notoriedade e a imagem da marca são alavancas do valor da marca, mas imagem de marca não implica necessariamente uso de marca e o volume de consumo *per capita* é sempre uma das preocupações dos gestores (KAPFERER, 2004, p. 106).

De acordo com Aaker (2007), uma gestão de marca baseada apenas nos aspectos representados na Figura 4 (p. 42) pode mostrar-se ineficiente nos mercados complexos pressionados por forças competitivas e globais, em ambientes negociais com marcas múltiplas e intrincadas arquiteturas de extensões e submarcas, além de pontos de contato entre marca e consumidor mais dinâmicos e interativos.

Ademais, como lembra Kapferer (2004, p. 62), a partir da década de 1980, o foco do gerenciamento de marcas deslocou-se do cliente para o acionista. Isto significa dizer que a marca ingressa na era da eficiência, obrigando-se a priorizar o rendimento acionário, ao mesmo tempo, de curto e de longo prazo. É a época em que entra em cena uma nova medida financeira, o *goodwill* ou sobrevalor ligado ao nome da marca.

Em decorrência da nova realidade, Aaker (2007, p. 19) propõe um modelo de planejamento estratégico de marca que justapõe a imagem e o valor da marca. Segundo o autor,

a imagem de marca é tática – um elemento que impulsiona os resultados de curto prazo e que pode ser tranquilamente deixado a cargo de especialistas em propaganda e promoção. O *brand equity*, por outro lado, é estratégico – um ativo que pode constituir a base da vantagem competitiva e da lucratividade de longo prazo e, portanto, necessita ser monitorado de perto pela alta gerência de uma organização. A meta da liderança de marca deve ser criar *brand equities* e não apenas gerenciar as imagens de marca.

O que o autor recomenda é a gestão da marca com vistas a maximizar o *brand equity* abordado sob a perspectiva do consumidor. A premissa básica desse modelo é que “a força da marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo”, ou seja, a experiência de marca tem um efeito diferencial sobre a atitude de compra do consumidor e sobre o valor da marca (KELLER e MACHADO, 2006, p. 36). Ambos os modelos são comparados no Quadro 3.

**QUADRO 3 - O MODELO CLÁSSICO E O MODELO DE LIDERANÇA DE MARCA
BASEADO NO *BRAND EQUITY***

	O modelo clássico de gestão de marcas	O modelo de liderança de marca baseado no <i>brand equity</i>
Da gestão tática à gestão estratégica		
Perspectiva	Tática e reativa	Estratégica e visionária
Status do gestor de marca	Menos experiente; horizonte de tempo mais curto	Cargo mais elevado, horizonte de tempo mais longo
Modelo conceitual	Imagem da marca	<i>Brand equity</i>
Foco	Resultados financeiros de curto prazo	Medições de <i>brand equity</i>
De um foco limitado a um foco abrangente		
Escopo produto-mercado	Produtos e mercados individuais	Produtos e mercados múltiplos
Estruturas de marca	Simple	Arquiteturas de marca complexas
Quantidade de marcas	Foco em marcas individuais	Foco em categorias – marcas múltiplas
Escopo geográfico	Um único país	Perspectiva global
Papel do gestor de marca na comunicação	Coordenador de opções limitadas	Líder de uma equipe com múltiplas opções de comunicação
Foco em comunicação	Externo: cliente	Interno e externo
De vendas à identidade de marca como impulsionadora da estratégia		
Impulsionadora da estratégia	Vendas e participação	Identidade de marca

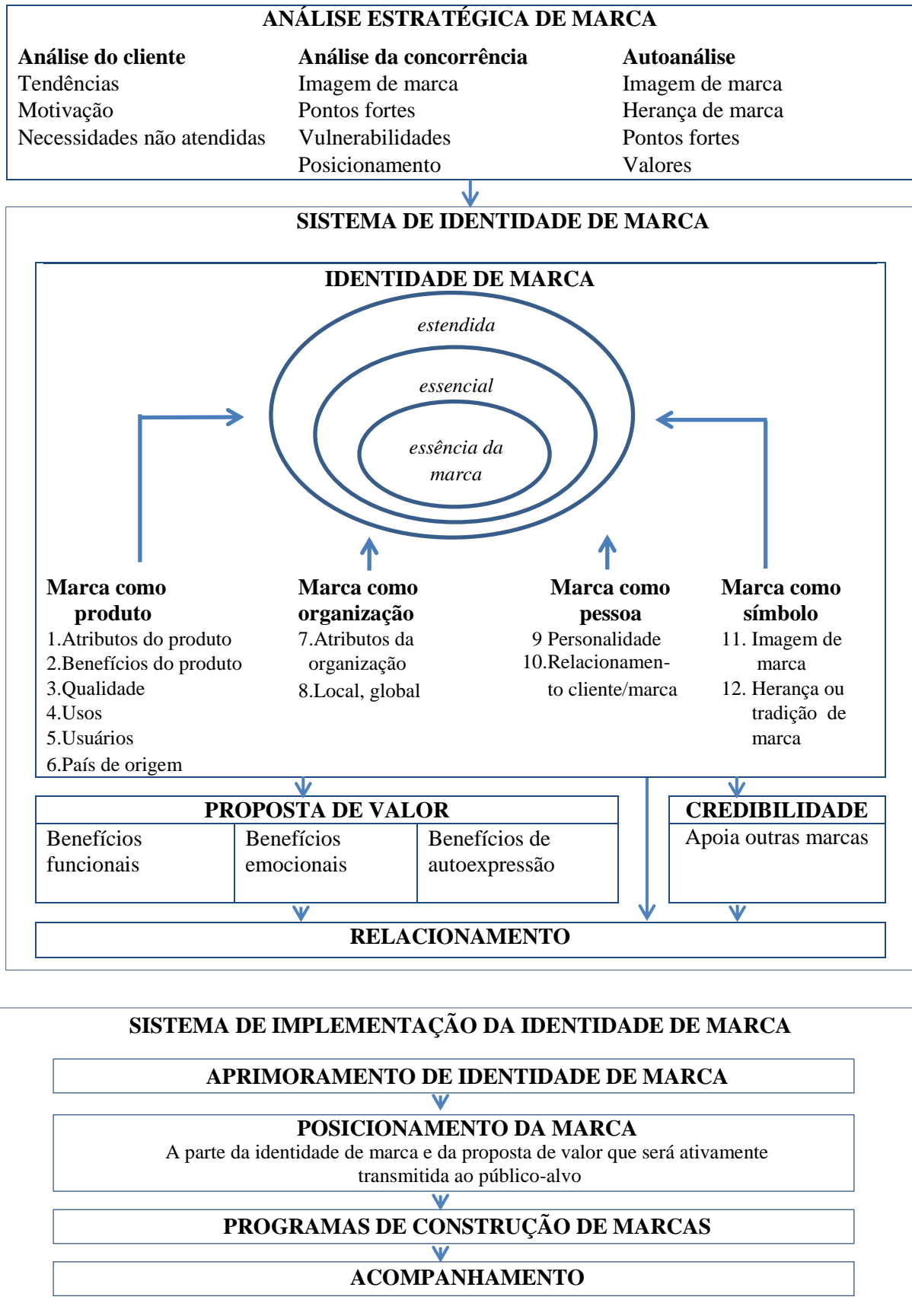
Fonte: Adaptado de Aaker (2007, p. 20).

O modelo de *branding* de uma organização muda significativamente quando as marcas são consideradas ativos, “passando do tático e reativo ao estratégico e visionário” (AAKER, 2007, p. 9).

A Figura 5, a seguir, apresenta um modelo de planejamento estratégico de marca para conquistar *brand equity* e sua criação coincide com a fase contemporânea da marca, em que ela deixa de lado suas funções de mera identificadora de produtos e passa a propor novos significados, expressões e comportamentos, como meio de diferenciar-se das concorrentes e garantir a preferência do consumidor.

É uma construção que representa uma parte importante do processo de *branding*, pois enfatiza a estratégia de construção e a tática de implementação da identidade da marca, além de fornecer a visão dos principais elementos que compõem o planejamento estratégico de uma marca.

FIGURA 5 - MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARCA



O primeiro aspecto do modelo a ser destacado é a proposta de iniciar o trabalho de planejamento estratégico pela análise do ambiente da marca: clientes²⁶ (as tendências de mercado, a motivação de compra, as necessidades não atendidas), passando pela concorrência (seus pontos fortes, vulnerabilidades, posicionamento e imagem) e chegando à autoanálise (pontos fortes, valores, herança de marca e imagem de marca).

O autor acredita que essa análise contribui para que os gestores de *branding* compreendam melhor o mercado, os concorrentes e a própria marca, incluindo a organização por trás desta.

O segundo ponto importante apresentado pelo modelo é o Sistema de Identidade de Marca²⁷, que orienta sua construção e gestão.

A identidade de marca é um “conjunto de associações (com a marca) que o estrategista deseja criar ou manter” e “implica numa promessa” feita pela organização ao público consumidor. Por esse motivo, sua construção é estratégica para o sucesso da marca (AAKER, 2007, p. 53).

O autor apresenta a identidade de marca como um sistema formado por quatro dimensões: a marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo. Além disso, ela se encontra aberta em uma identidade estendida, uma identidade essencial e uma essência de marca.

A identidade estendida envolve as faces identitárias da marca: a marca como produto (atributos, benefícios, qualidade, usos, usuários e demais especificações do produto), a marca como organização (atributos da empresa e características do seu relacionamento com o cliente), a marca como pessoa (personalidade da marca e seu relacionamento com o cliente) e a marca como símbolo (imagem junto ao público e imagem herdada da organização ou da “marca-mãe” em casos de extensões de marca).

A identidade essencial resume a visão, a estratégia, os valores da marca, que devem ser compatíveis com o da organização, e um diferencial competitivo, que pode ser um benefício funcional, emocional ou de autoexpressão para o consumidor. Ela é pensada para permanecer estável ao longo do tempo, fazendo com que os clientes reconheçam a marca, estabeleçam certo grau de credibilidade e um relacionamento duradouro.

²⁶Com o termo cliente, Aaker (1996; 2007) refere-se aos clientes atuais e potenciais.

²⁷Em publicações posteriores, o autor usa a expressão visão da marca, ao invés do termo identidade, pois acredita que aquela melhor expressa a natureza estratégica e aspiracional do conceito (AAKER, 2015). Nesta dissertação, manteremos o termo tradicional (identidade), amplamente utilizado pelo mercado e pela academia.

A essência de marca organiza em uma frase ou palavra a alma da marca, atuando como um cimento que une os elementos da identidade essencial. É esta essência que deverá permanecer na mente do público consumidor.

O Sistema de Implementação da Identidade de Marca é tático. Dele, fazem parte o posicionamento e os programas de comunicação da marca.

O posicionamento da marca traduz sua proposta de valor, ou melhor, um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, seja funcional, emocional ou de autoexpressão, que será transmitido ao público.

A aplicação do plano de comunicação, que o autor chama de programa de construção de marca, envolve o gerenciamento de todos os pontos de contato com o público, incluindo propaganda, promoções, embalagem, lojas da marca, ações na web, patrocínios, o *design* do produto, novos produtos, estratégia de distribuição etc.

O modelo encerra com o acompanhamento do programa de construção de marca, através de medições, que também integram a etapa tática. O autor propõe um sistema de medição que avalia a fidelidade à marca (considerando preço e satisfação do cliente), a percepção da qualidade e a liderança da marca, as associações feitas pelo consumidor (percepção de valor, personalidade de marca e outras associações), a conscientização e o comportamento de mercado (participação de mercado, preço de mercado e cobertura de distribuição).

Atualmente, são muitas as consultorias especializadas em *branding*, sendo que é bastante comum que cada uma conceba seu próprio modelo de planejamento estratégico de marca, a partir de sua própria experiência com outros modelos e ferramentas, mas é muito comum que essa construção tenha como referência o modelo de Aaker, representado na Figura 5 (p. 48), ainda hoje, amplamente utilizado.

2.4 A MARCA CORPORATIVA E A MARCA DO PRODUTO

Apesar do termo produto, em marketing, significar “objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e ideias” e “tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado, para aquisição ou consumo”, em alguns momentos desta dissertação, precisamos diferenciar a marca do produto (bem ou serviço) da marca corporativa que o produz, embora, muitas vezes, produto e empresa exibam a mesma marca (DANTAS, 2016, p. 65).

Kapferer (2004) observa que existem duas grandes culturas de marca: a ocidental e a japonesa. A cultura de marca ocidental foi fortemente influenciada por empresas, como a

Procter & Gamble, que prosperaram impulsionadas pela ideia de que cada divisão deve ter uma marca. A publicidade, então, encarrega-se de dar aos produtos personalidade, diferenciação, posicionamento e notoriedade.

Por outro lado, a cultura de marca japonesa transfere para os produtos a marca corporativa, focando na diferenciação pela qualidade dos produtos que comercializa. Assim, a empresa Yamaha, por exemplo, produz instrumentos musicais, motocicletas, carrinhos de golfe, veículos para neve, quadriciclos, cadeiras de rodas, motores para barcos e *jet-skis*, todos de alta qualidade e ostentando a mesma marca.

Enquanto a primeira é mais focada na apropriação do objeto, especialmente por seus significados imateriais, a segunda busca construir uma relação de confiança com o consumidor associada a um nome.

Kapferer (2004) pondera que, na atualidade, percebe-se que o oriente integrou à sua cultura de marca a segmentação de portfólio e a marca de produto. Do mesmo modo, no ocidente, vem crescendo a referência às empresas, como forma de dar mais sentido e profundidade à oferta e também de rentabilizar os investimentos de comunicação.

Ou seja, a partir do momento que uma marca de produto se envolve numa causa social, porque não capitalizar os resultados desses esforços para outros produtos de mesma linha ou de uma linha associada?

A marca corporativa expressa a identidade, os valores, a visão e a cultura de uma empresa, convertendo-se também num elemento de coesão dos produtos que comercializa. Embora, tenha suas próprias peculiaridades e vantagens competitivas para as empresas, a marca corporativa permite, pela transferência de sua imagem, diferenciar seus produtos da concorrência e potencializar vínculos de estima e lealdade com seus *stakeholders*²⁸ (VILLAGRA et. al., 2015).

Para Hulberg (*apud* VILLAGRA et. al., 2015, p. 797), os três benefícios essenciais da transferência da marca corporativa para seus produtos são:

sua capacidade de diferenciação (seus atributos são mais difíceis de copiar do que os do produto), a transparência (reflete de um modo mais aberto e acessível às informações sobre a empresa) e a redução de custos (em lugar de impulsionar muitas marcas, investe-se numa estratégia conjunta que favoreça a sinergia e a consistência das mensagens).

²⁸Os *stakeholders* são indivíduos, grupos ou organizações que exercem influência direta (clientes, fornecedores, colaboradores, investidores e proprietários) ou indireta sobre os negócios da empresa (governo, imprensa, grupos ativistas, instituições financeiras, comunidade, etc.) (FREEMAN e McVEA, 2001).

Esses autores explicam que para a marca converter-se em uma vantagem competitiva, deve possuir valores, propósito e identidade autênticos e diferenciados sobre os quais se possa construí-la. Esses pilares são os fundamentos da construção da marca contemporânea a cargo do *branding*, de que trataremos no próximo capítulo.

3 O *BRANDING* COMO PROCESSO

Como mencionado no capítulo introdutório deste trabalho, o *branding* é aqui estudado como processo de construção e gestão de marcas. Um processo bastante complexo, pois não lida apenas com o tangível, mas com significados. Gerir marcas é fazer com que elas signifiquem para os consumidores aquilo que, estrategicamente, é importante para que alcancem um *brand equity* sustentável no longo prazo.

As etapas desse processo, organizadas de acordo com o método PDCA (*Plan, Do, Control and Action*), serão estudadas neste capítulo.

A primeira etapa refere-se ao Planejamento Estratégico, na qual são realizadas análises sobre o ambiente da marca, definidos seus elementos identitários, seu propósito, sua expectativa de posicionamento e de imagem e as diretrizes para a comunicação da marca.

A segunda etapa é a da implementação do planejado. Isso é feito pela ação da comunicação, que coloca os elementos de marca em contato com o consumidor. Ao abordarmos esse tema, destacaremos dois aspectos importantes: os pontos de contato da marca com o consumidor e o papel dos empregados na transmissão dos significados da marca, de seus valores e de seu propósito. Em decorrência, trataremos da importância das empresas terem um programa de *branding* interno.

A terceira etapa do processo é a de Verificação, na qual, por meio de pesquisas de experiência de marca, de imagem ou de *brand equity*, são avaliados os resultados dos esforços de *branding*.

A quarta etapa é a de Ajustes, onde são realizadas correções de rumo, que podem levar à reconsideração de ações definidas e implementadas nas etapas anteriores.

3.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARCA

O conjunto de ativos intangíveis de uma empresa, ou seja, sua identidade, sua reputação, a cultura organizacional que sustenta, o conhecimento tácito dos empregados sobre o negócio, além de sua marca, vêm sendo considerados fatores de competitividade e diferenciação no atual cenário econômico.

Assim, é natural que ocupem lugar cada vez mais relevante na gestão das organizações, complementando a visão mais tradicional, tangível e orientada para a lucratividade de curto prazo.

A imaterialidade de parte dos ativos, a atuação global, ou local no mundo globalizado, e o horizonte temporal de longo prazo conferem elevados graus de incertezas e riscos à gestão. Muitas variáveis estão fora de controle: os rumos políticos, sociais e econômicos do país e do mundo, novas regulamentações comerciais, o impacto de novas tecnologias, o comportamento dos concorrentes, dos fornecedores e dos consumidores, por exemplo, restando poucos eventos passíveis de prognósticos, seja porque são consequências previsíveis de atos e decisões passadas, seja porque possuam um encadeamento regular.

As organizações não têm como evitar os riscos, mas podem reduzir o impacto negativo de certos acontecimentos e aproveitar oportunidades que surgem inesperadamente. Para isso, é preciso saber ler e analisar os sinais que precedem esses eventos, preparando-se para eles e, apesar das intercorrências, crescer do modo mais consistente possível na direção de seus objetivos. Esse é o escopo de um planejamento estratégico.

Nesse termo, a palavra estratégia refere-se à maneira escolhida pela empresa para alcançar os objetivos desejados no ambiente em que atua. É a estratégia que define a filosofia de ação e determina como serão os planejamentos táticos e operacionais. Pensar estrategicamente é pensar no longo prazo (MAXIMINIANO, 1995).

Um planejamento estratégico corporativo envolve etapas de desenvolvimento da missão empresarial relativa aos escopos do setor ou dos setores em que atua, dos produtos e aplicações, das competências, do mercado consumidor, da estrutura organizacional para execução da atuação, da alocação de recursos, da expansão e do desenvolvimento de novos negócios (KOTLER, 1996).

De alguma forma, o processo de planejamento estratégico está presente em todas as organizações. É certo que, como lembra Mintzberg (*apud* PIDD, 1998), muitas estratégias bem sucedidas não são planejadas, mas esculpidas dentro da organização. O autor usa o termo esculpir como metáfora de um escultor que começa seu trabalho com determinada ideia do que deseja criar, mas precisa adaptar-se às possibilidades de seus insumos e instrumentos. O resultado pode levá-lo a algo diferente da intenção original e pode até ser melhor. Por esse motivo, os planejamentos estratégicos precisam ser suficientemente abertos e flexíveis para permitir adaptação a situações inesperadas.

O plano estratégico corporativo é a base sobre a qual se constroem os planos de negócios, dentre os quais, o plano de marketing é parte crucial. De um plano estratégico de negócios, constam a análise dos ambientes externo e interno, a formulação de metas e de estratégias para alcançá-las, de instrumentos de implementação e de acompanhamento. O planejamento estratégico de marketing consiste na análise de oportunidades, em pesquisa e

seleção de mercados-alvo e em definições orçamentárias para a atuação das ações de marketing (KOTLER, 1996).

A gestão de intangíveis é um aspecto característico da nova economia e implica novas formas de gestão nas organizações (VILLAGRA et. al, 2015).

A constatação, apresentada por Oliveira (2012), de que certas empresas vêm trocando o planejamento estratégico tradicional pelo planejamento estratégico de *branding* corrobora a ideia de conferir maior agilidade e flexibilidade à gestão empresarial, direcionando a energia produtiva para o ativo considerado de maior peso.

Nesse modelo, “a estratégia de negócios define a oferta de produtos para entregar a proposta de valor da marca” (BRAGA, 2014, p. 21). A essência de um planejamento estratégico tradicional, cujo foco é a sustentabilidade da empresa no longo prazo e o estabelecimento de base e de direcionamento para a tomada de decisões, é mantida, mas a marca passa a ser a preocupação central de todo o trabalho. É um modelo que se adapta bem às empresas de marca única, especialmente aquelas cuja marca corporativa é a mesma estampada em seus produtos, pois a intenção é transferir os valores organizacionais expressos na marca corporativa para seus produtos.

Entretanto, o que se verifica na maior parte das empresas é a convivência do planejamento estratégico tradicional e de negócios com o de *branding*. Não é raro que, mesmo as grandes corporações, que mantêm em suas estruturas áreas dedicadas ao *branding*, recorram a consultorias especializadas para assessorá-las na construção de novas marcas, no reposicionamento das já existentes ou para ajustes que se façam necessários nesse campo.

Em termos de modelos de planejamento estratégico em *branding*, não são poucos os existentes, pois os estrategistas de marca costumam criar o seu próprio a partir de outros que lhes são referências, escolhendo ferramentas de acordo com o trabalho a ser realizado.

Contudo, é correto dizer que a maior parte desses modelos possui características comuns e parte da análise dos pilares sobre os quais se constroem as marcas corporativa e a de produto, quando esta já existir, e do ambiente em que atuam, incluindo concorrentes, consumidores atuais e potenciais e respectivas tendências. Essas análises subsidiam os futuros trabalhos de construção da marca, em seu sentido mais amplo. Também é importante que, nessa fase, sejam definidas a identidade da marca, sua proposta de valor, seu propósito e seus objetivos em termos de posicionamento.

Para alcançar um posicionamento no mercado e na mente do consumidor, a marca precisa ser comunicada. É comum, então, que o estrategista defina as bases estratégicas dessa

comunicação, ou seja, o público de interesse da marca, a parte da identidade que será comunicada e um conjunto de associações desejadas e não desejadas.

Alguns estrategistas trabalham com uma equipe multidisciplinar, que inclui *designers* e publicitários, e, dessa forma, definem nome, símbolo, *slogan* etc. avançando para o que outros consideram a etapa tática do planejamento, que é a construção dos elementos comunicacionais da marca. Esses elementos, entretanto, podem, sim, ser considerados estratégicos, pois são parte integrante da identidade da marca.

Para atingir os objetivos desta dissertação, é importante discorrer sobre a construção da marca realizada durante a fase de planejamento estratégico de *branding*, buscando verificar o impacto de cada elemento na experiência do consumidor. Para apresentá-los de forma estruturada, tomaremos como base o modelo de Aaker, apresentado na Figura 5 (p. 48).

3.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE DA MARCA

De acordo com Aaker (1996, p. 208), a construção da marca é um composto de decisões estratégicas, que precisa ser considerado sob três perspectivas: clientes reais e potenciais, concorrência e autoanálise. O objetivo dessa etapa é alicerçar “a construção da identidade, as classes de produtos às quais a marca deverá ser associada, o seu papel no sistema de marcas da organização e o nível dos investimentos que deverão apoiá-la”.

Aaker (1996; 2015) sugere iniciar o processo pela análise dos clientes reais e potenciais, buscando identificar o uso que dão à oferta ou às ofertas similares, suas motivações, ou seja, os benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão relevantes para a compra (é possível que algum deles possa ser entregue pela marca com exclusividade) e as necessidades não atendidas pelas ofertas existentes. A pesquisa deve buscar distinguir, ainda, as estruturas de segmentação e as tendências de consumo.

Identificar como o mercado se segmenta é importante, pois cada fração pode responder de uma forma aos esforços de comunicação, o que justificaria mais do que uma estratégia de posicionamento.

Em seguida, o autor recomenda a análise da concorrência sob o ponto de vista de suas imagens e posicionamentos, pontos fortes, vulnerabilidades e tendências, pois saber como os concorrentes são percebidos pelos clientes e *prospects* ajuda a desenvolver um ponto de diferenciação.

Para uma marca existente, o autor aconselha uma terceira etapa de pesquisas junto ao mesmo público para avaliar a imagem da marca, buscando seu contexto de compra e de uso,

as associações mentais com a marca, seus benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão sob o ponto de vista do cliente, sua tradição (também conhecida por herança de marca), seus pontos fortes, deficiências e valores associados.

Apesar de não constar do modelo, o autor ressalta a importância de incluir pesquisa sobre a percepção da marca junto aos empregados. Outros estrategistas, como Viviane Camargo, da Aurora Branding²⁹, costumam estendê-la também para os executivos responsáveis pela corporação e pela divisão do produto, investidores e demais *stakeholders*.

Também é importante analisar profundamente o plano de negócios da empresa. Isto porque a estratégia de *branding* precisa estar alinhada com a estratégia de negócios, ao tempo em que a impulsiona (AAKER, 2015).

Todas essas análises relativas ao ambiente da marca permitirão ao estrategista identificar um conjunto de associações com benefícios funcionais, emocionais, sociais e de autoexpressão, com aplicações, personalidade de marca, valores organizacionais etc., que serão úteis no entendimento ou na construção da identidade da marca.

Como o próprio Aaker (1996) reconhece, as pesquisas são um ponto crítico do processo, no sentido de que, quando pesquisados, os indivíduos raramente dizem a verdade, mas aquilo que pensam ser a verdade. Lindstrom (2009) explica que isso ocorre porque as pessoas não costumam analisar profundamente as perguntas e elaborar cuidadosamente as respostas. Ainda que procurassem agir desse modo, elas não se conhecem tão profundamente a ponto de dar respostas precisas sobre seus desejos, gostos e expectativas de consumo. Às vezes, também respondem aquilo que pensam ser a resposta ideal ou, por uma questão de empatia, o que acreditam que o entrevistador gostaria de ouvir.

Para driblarem o problema, agências especializadas vêm aprimorando seus instrumentos de pesquisa e experimentando alternativas às enquetes tradicionais (questionários, grupos de foco, abordagens etnográficas), seja empregando sofisticadas e dispendiosas técnicas de neuroimagens e rastreamento ocular, por exemplo, seja aventurando-se no espaço das novas mídias, que permitem recursos de interação convenientes para o consumidor e com baixo custo para a empresa (LINDSTROM, 2009).

As neuroimagens permitem detectar quais áreas do cérebro são ativadas como reação de um indivíduo a imagens, sons, palavras, texturas ou sabores, de modo que se torna possível

²⁹Aurora Branding. Disponível em: < <http://www.aurorabranding.com.br/bree.html>>. Acesso em: 27 jun.2018.

verificar quais reações determinadas marcas, ou produtos, ou filmes publicitários, por exemplo, causam em diferentes públicos (LINDISTROM, 2009)

Devido ao alto custo dos exames que utilizam neuroimagens, como a ressonância magnética funcional (fMRI) e a tomografia, outras técnicas também vem sendo utilizadas separadamente ou em associação, como eletroencefalograma (EEG), eletrocardiograma (ECG) e medição da variabilidade cardíaca, resposta galvânica da pele (RGP), eletromiografia (EMG), magneto encefalografia, eletro-oculografia (EOG) e rastreamento ocular (SOUSA, 2012).

O rastreamento ocular (*eye-tracking*) é uma técnica que vem ganhando bastante projeção por seus resultados confiáveis, estando presente em diversos institutos de pesquisa. A Forebrain³⁰, empresa nacional sediada no Rio de Janeiro que utiliza o sistema, o define como “um aparelho que permite medir, em tempo real, o movimento dos olhos, o padrão de fixação do olhar e a dilatação da pupila”. Com esse equipamento, é possível verificar em que parte da marca, do produto, do anúncio ou do filme publicitário encontra-se o foco de atenção do indivíduo.

Essas técnicas de pesquisa despontam como um refinamento das já existentes, ampliando as possibilidades de ouvir e compreender como os consumidores reagem a determinados aspectos da oferta e da comunicação de marca, bem como auxiliam na fase de desenvolvimento de produtos.

Alternativamente, outras técnicas vêm sendo utilizadas para a mesma finalidade. A coprodução de valor, por exemplo, não busca somente a opinião do consumidor por meio de pesquisas e do registro espontâneo junto às centrais de atendimento, mas incorpora-o aos processos de produção, marketing e *branding*. Nesse sistema, o consumidor pode ser chamado a compartilhar suas ideias ainda na fase de desenvolvimento do produto.

São alternativas que buscam minimizar os riscos contidos nos instrumentos tradicionais, cujos resultados influenciam decisões posteriores relativas a determinados aspectos da identidade, da proposição de valor, da comunicação e do posicionamento, podendo gerar lacuna entre a proposta e a experiência da marca.

³⁰ Disponível em: < <http://forebrain.com.br/pt/>>. Acesso em: 11 nov.2018.

3.1.2 A IDENTIDADE DA MARCA

A identidade é o alicerce sobre o qual se constrói a marca, provendo-a de uma direção, de um propósito, de uma proposta de valor e de significados, orientando as ações empresariais, definindo objetivos comunicacionais e transmitindo, por meio de símbolos, um sentido, que pode constituir-se em importante fator de diferenciação e de atração do consumidor (VÁSQUEZ, 2007).

Na prática, a definição do conteúdo da marca permite à empresa responder a numerosas questões que lhe são colocadas cotidianamente, como por exemplo, a pertinência de uma campanha publicitária, de determinado patrocínio, de uma oportunidade para fabricar ou comercializar um novo produto, ou a delegação de decisões de comunicação em outros territórios (KAPFERER, 2003).

Por esse motivo, a identidade deve ser uma descrição clara, estruturada e facilmente comunicável da marca, permitindo associações estrategicamente planejadas. Isto significa que a identidade pode ser diferente da imagem atual que a marca possui junto ao seu público.

Uma forma de reduzir esse *gap* é entender que a identidade da marca implica uma promessa para o público consumidor e um necessário comprometimento por parte da organização. Por isso, ela precisa estar ancorada numa base sólida, verdadeira e em sintonia com as diretrizes do negócio.

Aaker (2015, [s.n.]) chama esses pilares de “pontos de prova”, ou seja, a marca precisa ter características, benefícios e programas que lhe permitam cumprir sua promessa e sua proposição de valor. Por exemplo, se a marca quer ser vista como protetora do meio ambiente, então toda a sua produção, distribuição e espaço físico, bem como seu pessoal, precisam estar preparados para reduzir suas pegadas ecológicas.

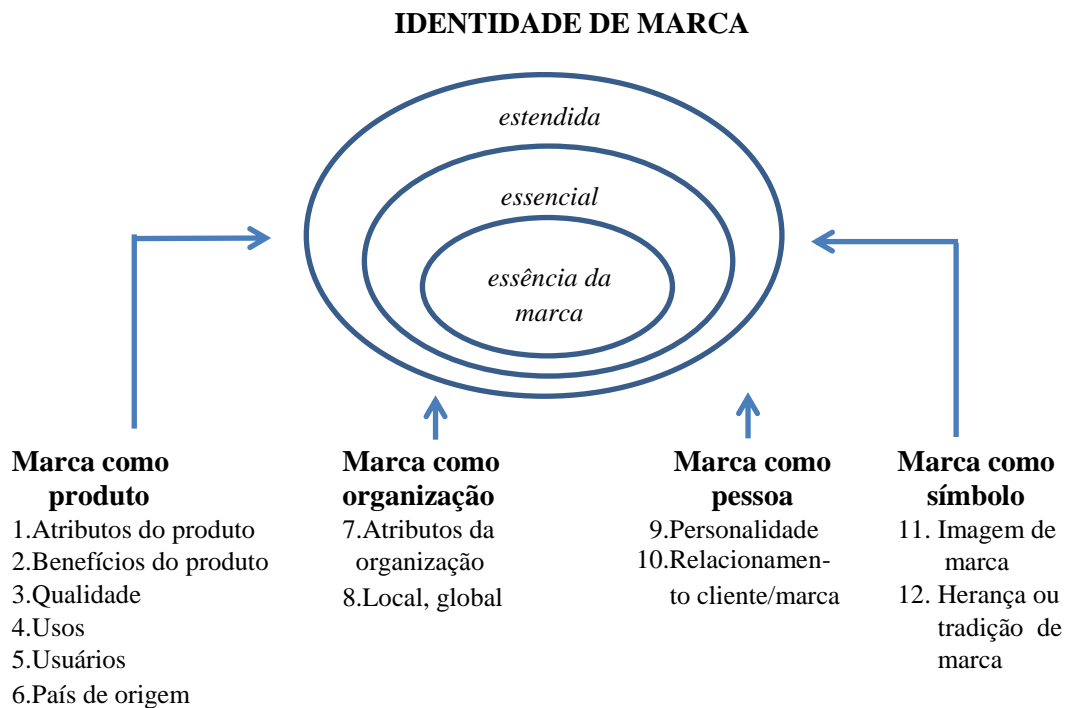
A definição de uma identidade coesa e aderente à realidade da marca é fundamental para o sucesso das etapas seguintes do processo de *branding* e também para uma experiência de marca coerente com a proposta da organização. Por esse motivo, Balmer, Stuart e Greyser (2009) acreditam que alinhar a identidade à estratégia de negócios é uma das tarefas mais críticas dos estrategistas e gestores de marca.

Aaker (2015) afirma que a identidade é uma das peças centrais do planejamento estratégico da marca e, em muitas ocasiões, usa o termo pilar da marca para referir-se a ela.

Outros estudiosos do assunto denominam o conjunto composto por identidade, comunicação e posicionamento de tripé de sustentação do *branding*, tal a importância desses elementos na construção de uma marca bem-sucedida (ALMEIDA, 2016).

No Modelo de Planejamento Estratégico da Marca, representado na Figura 5 (p. 48), parcialmente reproduzida na Figura 6, a identidade é apresentada como um sistema de doze dimensões organizadas ao redor de quatro perspectivas: a marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo.

FIGURA 6 - SISTEMA DE IDENTIDADE DE MARCA



Fonte: Adaptado de Aaker (2007, p. 51).

As doze dimensões não são reconhecidas em todas as marcas, pois são empregadas em função do contexto, ou seja, do mercado, da concorrência, do público de interesse, da organização, da estratégia e das características da própria marca. (AAKER, 1996; 2015).

3.1.2.1 A marca como produto

A marca focada no produto desenvolve a ideia de que as associações relacionadas ao produto, tais como seus atributos, qualidade, origem, âmbito, usos e usuários são um componente da identidade da marca porque estão diretamente vinculadas às decisões de escolha e à experiência de uso da marca (AAKER, 1996).

De fato, o produto é a base da marca e de seu valor tangível. Ele responde por certas características associadas à marca (KAPFERER, 2004).

Se por um lado, os atributos do produto oferecem benefícios funcionais ao consumidor, por outro não se constituem num elemento potente de diferenciação, pois podem ser copiados pela concorrência, geralmente, com relativa facilidade ou podem ser substituídos, pelo próprio fabricante, por outro de melhor desempenho (AAKER, 1996; KAPFERER, 2004).

A identidade da marca focada no produto também limita as estratégias de expansão da marca para outros produtos de categorias afins produzidos pela empresa, reduzindo a capacidade da marca de responder ao comportamento do mercado em caso de declínio da relevância desse atributo (AAKER, 1996).

Os benefícios funcionais também presumem um consumidor racional, cuja compra ocorre exclusivamente pela análise criteriosa do custo-benefício, o que não é verdade. O comportamento do consumidor raramente é simples, estruturado, consciente ou explicável. De fato, as decisões de compra, ainda que aparentemente racionais, possuem forte peso emocional (AAKER, 1996; DAMÁSIO, 1996; LINDSTROM, 2009).

3.1.2.2 A marca como organização

A identidade da marca focada na organização contém a ideia de que as decisões de compra do produto são justificadas pelos atributos organizacionais, como comportamento inovador, busca pela qualidade, preocupações socioambientais, bom atendimento, conexão com o local etc. Essas associações “são mais duradouras e mais resistentes à comunicação da concorrência que os atributos relacionados ao produto”, pois não é possível copiar uma organização em seus valores, cultura e conhecimentos tácitos próprios (AAKER, 1996, p. 96).

A perspectiva da marca como organização inspira credibilidade como endossante dos produtos que comercializa, apoia uma proposta de valor organizacional, que pode estar centrada em qualidade, inovação, preocupação com o cliente, programas sociais ou ambientais etc., e contribui para um propósito organizacional maior, ou seja, para um objetivo que beneficie, de alguma forma, uma parcela da sociedade ou a sociedade como um todo (AAKER, 2015).

Ter um propósito contribui para o relacionamento da organização com os *stakeholders*. À medida que esse relacionamento se intensifica, a marca torna-se mais forte,

elevando-se acima da concorrência. Cria-se um vínculo emocional entre a marca e o público, um “gostar de um jeito especial” (AAKER, 2015, [s.n.]).

Na contemporaneidade, essa é uma perspectiva de gestão de marca em ascensão, no qual as organizações estabelecem uma identidade com valores e propósito e buscam transferi-los para seus produtos (REIMAN, 2013).

3.1.2.3 A marca como pessoa

Para Aaker (1996, p. 96), “a perspectiva da marca como pessoa sugere uma identidade de marca mais rica e interessante do que aquela baseada nos atributos do produto”, pois tem potencial para ser mais diferenciadora e duradoura.

A marca como pessoa desenvolve a ideia de dotar a marca de uma personalidade humana, contribuindo para que o consumidor use a marca como forma de autoexpressão.

As características da personalidade, como juventude, engajamento e coragem, por exemplo, orientam as associações que o público faz ao entrar em contato com a marca, o posicionamento da marca, a experiência de uso e até os valores percebidos sobre a empresa. Na prática, o plano de comunicação precisa desse tipo de orientação para definir os símbolos que representam a marca, a mensagem, os meios, o público receptor etc. (AAKER, 2015).

Kapferer (2004) explica que toda a marca tem uma personalidade que pode ser captada a partir de sua comunicação, ou seja, a comunicação da marca deixa transparecer nas entrelinhas que tipo de personalidade a marca teria se fosse uma pessoa.

Azoulay e Kapferer (2003) afirmam que os consumidores, de fato, percebem os traços de personalidade das marcas. Mais do que isso, atribuem tais traços às marcas e as escolhem como a seus amigos, por suas facetas de personalidade. Desse modo, a personalidade da marca exerce importante papel no relacionamento desta com o seu público, em particular, e com os demais *stakeholders*, de modo geral.

Na prática, a personificação das marcas tem acontecido frequentemente desde que as celebridades começaram a endossar as marcas. O uso de celebridades é uma forma de transmitir os significados da personalidade visível, ou *persona*, do endossante para a marca, ajudando a posicioná-la e a seduzir os consumidores que se identificam com ela (KAPFERER, 2003).

3.1.2.4 A marca como símbolo

A identidade de marca como símbolo não se restringe ao símbolo que a representa, ou ao seu logotipo, logomarca, nome, cor ou *slogan*. Para Aaker (1996), tudo o que reflete a marca pode ser um símbolo, inclusive programas, como o Mac Dia Feliz do MacDonald's ou o Smiles, programa de fidelidade da Gol Linhas Aéreas.

Mas, os símbolos de marca, como os arcos dourados do Mc Donald's, o *swoosh* da Nike, a maçã da Apple, o azul da Tiffany ou a garrafa da Coca-Cola, têm grande força de expressão identitária, proporcionando a ela coesão e estrutura e propiciando seu reconhecimento e memorização.

A comunicação cria os símbolos da marca que, associados ao produto, passam a defini-la e diferenciá-la de outras. Além das características de representação e de sintetização da identidade da marca, eles carregam uma imensa carga de significados, pois se constituem em mensagens com poder de representar ideias abstratas e atributos intangíveis (PEREZ, 2004; KHAUJAJA *et. al.*, 2007).

No modelo de Planejamento Estratégico da Marca proposto por Aaker (Figuras 5 ou 7 p. 48 e 72, respectivamente), a marca apresenta uma estruturada que inclui uma identidade estendida, uma identidade essencial e uma essência de marca.

A identidade estendida contempla todo o sistema de doze dimensões organizadas ao redor das quatro perspectivas: a marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo. É esse conjunto que proporciona uma base sólida para a marca.

A identidade essencial abrange os elementos estratégicos da marca, tais como a visão, a proposta de valor e um diferencial competitivo. Esses elementos, estáveis ao longo do tempo, proporcionam reconhecimento e confiança.

A essência de marca é a dimensão mais passível de constância, ainda que a marca se desloque para novos mercados e abarque outros produtos. É essa essência que será objeto da comunicação da marca, visando a posicioná-la na mente do público de interesse, compondo o tripé de sustentação do *branding*.

O assunto identidade da marca não se esgota com as discussões apresentadas nesta seção, pois tanto a proposta de valor da marca, como seu propósito, ou posicionamento, imagem, experiência de consumo, estratégias e ações de comunicação, que serão abordados ao longo desta pesquisa, estão profundamente interligados a ela.

3.1.3 A PROPOSTA DE VALOR DA MARCA

A proposta de valor da marca reforça os benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão oferecidos, que se constituam num elemento diferenciador e que sejam valiosos para o cliente. Assim, a proposta de valor impulsiona as decisões de compra e conduz a marca a um relacionamento com o consumidor (AAKER, 1996).

Um benefício funcional pode ser um elemento diferenciador, mas, como mencionamos anteriormente, ele, geralmente, pode ser copiado pela concorrência. O desafio, segundo o autor, é conseguir uma diferenciação que embase uma posição sólida perante os concorrentes. Isso é determinado não apenas pela capacidade de pesquisa e desenvolvimento, mas também pela competência da comunicação.

Os benefícios emocionais podem ser parte da proposta de valor na medida em que proporcionam sensações positivas e emoções diante de um tipo de contato ou de memória em relação à marca.

Na segunda metade do século XX, ao observar o comportamento dos consumidores, os publicitários perceberam que eles criavam ligações emocionais com as marcas, o que era muito interessante, pois esse tipo de vínculo auxiliava o processo de memorização. Emoções também influenciam a tomada de decisão de compra, pois a motivação encontra-se ligada à emoção (LINDSTROM, 2009).

As emoções passaram, então, a ser modeladas pela comunicação com o intuito de maximizar o consumo da marca, a ponto de alguns especialistas no assunto afirmarem que um produto apenas pode ser considerado marca quando suscitar um diálogo emocional com o consumidor (GOBÉ, 2001).

Lindstrom (2009, 2011, 2012) costuma relatar, em suas obras, inúmeros casos bem sucedidos em *branding* que, de alguma forma, souberam provocar emoções acertadas: propagandas que provocaram medo para vender alentejo; marcas que gozam de fatias de mercado significativas porque são amadas por seus consumidores e, portanto, objetos de desejo destes; e produtos que, de diversas formas, proporcionam o prazer de consumir.

Ao analisar o elo existente entre emoção e razão, e a ocorrência desse processo no cérebro humano, Damásio (1996) apresenta-nos a emoção como componente do sistema racional, ou seja, todas as nossas decisões, inclusive as de consumo, ainda que aparentemente racionais, possuem algum apelo emocional.

De fato, muitas de nossas decisões de consumo, ao invés de se concentrarem nos benefícios funcionais do produto, centram-se nas emoções associadas à aquisição ou à

utilização da marca. Isto quer dizer que a decisão de consumo não leva em consideração necessariamente os atributos do produto ou o seu preço, mas questões subjetivas ligadas ao bem-estar emocional ou à aceitação do consumidor por um determinado grupo.

Certamente, o processo cognitivo-emocional de tomada de decisão acompanha o grau de envolvimento com a compra, com o produto ou com a marca. O envolvimento emocional com a marca é importante para as vendas porque leva o consumidor a considerar menos alternativas e ocasiona decisões emocionais. Esta é a razão pela qual o *branding* esforça-se por criar vínculos emocionais entre as marcas e seus públicos de interesse.

Por fim, a proposta de valor pode ser baseada em benefícios de autoexpressão. Estes transmitem a ideia de que as marcas podem-se tornar símbolos de expressão pessoal, possibilitando aos indivíduos comunicar determinada imagem de si. Aaker (1996) oferece como exemplo uma mulher, que pode ser esposa, mãe, trabalhadora, esportista, fã etc. ao mesmo tempo. Para cada um desses papéis, ela terá uma autoimagem associada, bem como, a necessidade de expressá-la.

Belk (*apud* AAKER, 1996, p. 111) pensa que “o fato de sermos aquilo que possuímos talvez seja o fato mais básico e poderoso do comportamento dos consumidores”. Assim, uma mesma pessoa pode sentir-se moderna por usar Calvin Klein, sofisticada por usar Gucci, uma esportista esforçada por treinar com um tênis Nike e uma mãe preocupada com a alimentação de seus filhos por comprar Danone.

Aaker (1996) comenta que as identidades de marca mais sólidas possuem benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão associados, como a Nike, por exemplo, que coaduna qualidade do produto às sensações de energia e atividade.

Para entendermos melhor a relação entre os elementos que compõem a identidade de uma marca, exemplificamos, no Quadro 4, aspectos da identidade da marca Nike, organizados de acordo com o Modelo de Planejamento Estratégico da Identidade, de Aaker.

QUADRO 4 – IDENTIDADE DA MARCA NIKE

Identidade essencial	<ul style="list-style-type: none"> • Ímpeto do produto: esportes e aptidão física. • Perfil dos usuários: atletas de ponta e todos os interessados em aptidão física e saúde. • Desempenho: calçados para o desempenho, baseados na superioridade tecnológica. • Propósito: melhorar a vida das pessoas por meio do atletismo.
Identidade estendida	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade da marca: excitante, provocativa, vigorosa, <i>cool</i>, inovadora e agressiva; envolvida em aptidão física, saúde e busca da excelência. • Base para o relacionamento: conviver com uma pessoa enérgica, que procura o melhor em roupas, sapatos e tudo o mais. • Submarcas: Air Jordan e outras. • Logotipo/símbolo: voleio. • Slogan: <i>Just do it.</i> • Associações organizacionais: está conectada aos atletas e apoia seus esportes; inovadora. • Endossantes: atletas de ponta, como Michael Jordan, Andre Agassi, Maria Sharapova e outros. • Tradição: desenvolveu calçados de corrida no Oregon.
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios funcionais: calçados de alta tecnologia que melhoram o desempenho e oferecem conforto. • Benefícios emocionais: a exaltação da excelência no desempenho atlético; sentir-se envolvido, ativo e saudável. • Benefícios simbólicos de autoexpressão: a autoexpressão é gerada usando um calçado com personalidade forte, associado a determinado atleta em evidência.
Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrica calçados e roupas para o desempenho esportivo com estilo.

Fonte: Adaptado de Aaker (1996, p. 104).

A proposta de valor contribui, ainda, para sustentar um propósito organizacional maior, que se encontra no cerne da identidade da marca, ou melhor, em sua identidade essencial.

3.1.4 O PROPÓSITO DE MARCA

Como mencionamos anteriormente, o propósito da marca é um objetivo relativo à contribuição da empresa para um mundo melhor, que colabora para aprimorar o relacionamento da organização com seus públicos a ponto de proporcionar a criação de vínculos com eles.

Os consumidores da atualidade preferem relacionar-se com marcas que se posicionem, com as quais possam compartilhar valores e que apoiem as suas ideias. O propósito é o motivo pelo qual as pessoas entendem que a marca deve existir (REIMAN, 2013).

Propósitos, além de conquistar pessoas, humanizam o *branding* ao influenciar o modelo de negócios, deslocando o olhar da organização do ponto de diferença competitiva para um ponto de vista mais amplo e conectado com valores importantes para os seus públicos e para o mundo (REIMAN, 2013).

Desse modo, o propósito diferencia-se de posicionamento. Este último representa o ponto de diferenciação da marca que fará com que ela ocupe um lugar na mente do público, onde ocorre, de fato, sua construção. O propósito, ao contrário, é construído dentro da empresa, a partir de sua história, de sua essência, de seus valores, do sonho de seus fundadores e dirigentes. Portanto, um propósito autêntico não pode ser criado numa reunião de trabalho, mas revelado, considerando que ele existe internamente à organização (REIMAN, 2013).

Quando o propósito é revelado, a organização se reconecta à sua essência e à sua razão de ser, conquistando um sentido para o negócio, para a marca e para todos aqueles que se relacionam com ela.

O propósito da marca e sua importância para o sucesso do negócio podem ser melhor explicados a partir de um exemplo. A Natura é uma multinacional brasileira do setor de cosméticos, higiene e beleza, fundada em 1969, que apoia uma proposição de valor centrada na sustentabilidade ambiental. Ao longo de sua trajetória, aprofundou o compromisso com o desenvolvimento sustentável materializando sua proposta de valor. Em sua produção, utiliza fórmulas vegetais e renováveis, num modelo negócios que apoia comunidades extrativistas da região amazônica para obtenção de insumos, incentiva técnicas produtivas que contribuem para a conservação da floresta e atua em conjunto com os fornecedores para o uso de materiais reciclados, dentre outras inúmeras iniciativas³¹.

Os consumidores reconhecem o propósito da Natura. Em 2017, a empresa terminou o ano com 11,7% de participação no mercado de beleza brasileiro, acima dos 11,1% registrados pela Unilever, a segunda colocada, e dos 10,8% conquistados por O Boticário, o terceiro

³¹Disponível em: < <http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 04 jul.2018.

lugar³². Nesse mesmo ano, ela ocupou o sexto lugar no *ranking* Marcas Brasileiras Mais Valiosas – 2017, da Interbrand³³, com um valor de marca estimado de R\$ 7,144 bilhões, destacando-se por ser a única empresa de bens de grande consumo (*fast-moving consumer goods*) a figurar entre as dez primeiras classificadas, em meio a empresas dos setores financeiro, de bebidas e de tecnologia. Além disso, sua página na rede social Facebook³⁴ possui mais de 14 milhões de seguidores.

3.1.5 O POSICIONAMENTO DE MARCA

Segundo Batey (2010), o termo posicionamento foi utilizado pela primeira vez por Al Ries e Jack Trout, em 1972, num artigo intitulado *The positioning era*. A explicação sobre o termo, apresentada à época, permaneceu a mesma em suas publicações posteriores:

O posicionamento começa com um produto [...] Mas o posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial (RIES e TROUT, 2009, p. 16).

O posicionamento surgiu, portanto, carregando a ideia de produto. Entretanto, a partir do momento em que as organizações perceberam que era cada vez mais difícil obter vantagem competitiva apenas pelos atributos e benefícios funcionais do produto passando a focar benefícios emocionais e de autoexpressão, a partir do momento em que ganharam consciência do valor da marca, bem como, com o advento da Internet, que permitiu maior interação do público com a marca, verificaram que havia certa “diferença entre aquilo que a empresa desejava e o que o consumidor percebia como significado da marca”. De fato, como vimos, o significado da marca passou a ser, na atualidade, propriedade do público e, por conseguinte, o termo posicionamento deixou de ser algo tão preciso quanto em sua origem (BATEY, 2010, p. 17).

³²Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/depois-de-comprar-a-the-body-shop-natura-ultrapassa-unilever-e-lidera-setor-de-beleza-no-brasil-5w4zimsmtfy67wlevobx6q92x>>. Acesso em: 04 jul.2018.

³³Disponível em: <<https://www.interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/2017/ranking/>>. Acesso em: 04 jul.2018.

³⁴Consulta efetuada em: 04 jul.2018.

Ainda em finais do século XX, a definição usual de posicionamento era “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma a ocuparem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”. A ação de posicionar parecia ser atribuída exclusivamente à empresa e seu foco centrava-se no produto e na imagem organizacional (KOTLER, 1996, p. 270).

Nessa mesma época, para Randazzo (1996, p. 47, grifo da autora), posicionamento era “aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor”. Apesar de o autor trazer à tona a consciência da marca e sua representação, a definição parece afirmar que o posicionamento ocorre de acordo com o desejo dos profissionais responsáveis pela comunicação da marca.

Em 2004, ao estudarem a significativa variação existente na literatura sobre o conceito do posicionamento de marca, Serralvo e Furrier (2004, p. 3) construíram uma definição centrada da diferenciação competitiva:

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

Em seus estudos, os autores encontraram duas orientações básicas em posicionamento: uma organizacional, preocupada em definir o lugar a ser ocupado pela empresa no cenário competitivo, e a outra, perceptual, voltada à marca. Do ponto de vista estratégico, como explicam, essas orientações não são excludentes, pois interagem e se reforçam mutuamente.

Esse esforço para definir o termo posicionamento é importante, pois como lembra Aaker (2015), ele, ainda, possui diversas interpretações. Alguns gestores o confundem com segmentação; outros, com imagem. A maioria, no entanto, acredita que posicionamento é sobre diferenciação. De fato, o posicionamento é, sobretudo, comunicação.

Para posicionar uma marca junto ao público de interesse, é preciso comunicar a oferta ressaltando aquilo que a coloca em posição vantajosa em relação à concorrência. A definição do posicionamento desejado norteia a comunicação de curto prazo, estabelecendo qual parcela da identidade e da proposta de valor da marca será comunicada, a qual público e com qual lógica. Não se trata apenas de fazer com que a marca seja lembrada, mas como e por que ela será lembrada. Por isso, o posicionamento deve enfatizar um ou alguns poucos elementos da identidade que são atraentes, num determinado momento, cuja entrega seja realista. Assim, o posicionamento não é fixo ou eterno, mas acompanha as alterações do mercado e das capacidades organizacionais quanto à entrega da promessa da marca (AAKER, 2015).

O Quadro 5 exibe a visão de Aaker (1996) sobre identidade, posicionamento e imagem de marca.

QUADRO 5 – IDENTIDADE, IMAGEM E POSICIONAMENTO DE MARCA

IDENTIDADE DA MARCA	POSICIONAMENTO DA MARCA	IMAGEM DA MARCA
Como os estrategistas querem que a marca seja percebida.	A parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público de interesse.	Como a marca é atualmente percebida.

Adaptado de Aaker (1996, p. 83).

A marca Dove, da categoria de higiene e cuidados pessoais, por exemplo, mantém a característica de hidratação em seus produtos, mas suas mensagens publicitárias não focam mais esse atributo como no passado, pois ele se tornou comum a outras marcas. À medida que a sociedade passou a criticar o padrão de beleza das *top models* socialmente imposto às demais mulheres, a Dove posicionou-se como marca defensora da “real beleza”. Desde então, suas mensagens passaram a refletir esse novo posicionamento, abraçando a pluralidade e defendendo a individualidade e a autenticidade da beleza feminina desvinculada de quaisquer padrões hegemônicos. Como ponto de prova, a empresa tornou-se patrocinadora de programas para elevar a autoestima de mulheres de todas as idades, inclusive meninas (DEIGHTON, 2008).

Para chegar a um posicionamento interessante e persuasivo, é preciso profunda compreensão do consumidor, das competências organizacionais e dos competidores. Isso porque posicionar é encontrar um espaço para a marca na mente do consumidor, em meio aos incontáveis produtos semelhantes e à infinidade de mensagens que lhe chegam diariamente (KOTLER, 2012).

Para Perez (2004, p. 47), a marca existe nesse “espaço psicológico, na mente das pessoas, dos consumidores”, consistindo, portanto, numa “entidade perceptual, com um conteúdo previamente definido, mas que é, absolutamente, dinâmico, orgânico e flexível”.

Para a autora, a comunicação é o meio pelo qual as marcas podem acessar a mente do público. Isto porque, apenas com relação ao posicionamento, a comunicação possibilita

referenciar a marca, inserindo-a numa problemática de escolha, permitindo sua comparação com as demais e provocando sua lembrança.

A comunicação responde às perguntas relativas ao posicionamento: Por que devo comprar a marca? Qual sua promessa de valor? Para quem ela se destina? Quando deve ser usada? Por que escolhê-la e não à sua concorrente? (KAPFERER, 2004).

O posicionamento precisa, portanto, estar alinhado com a proposta da marca sob risco de provocar expectativas irreais na mente do consumidor e prejudicar seu julgamento sobre a experiência. A definição e a construção do posicionamento pela comunicação constituem-se, portanto, num ponto crítico do processo de *branding*.

3.1.6 A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DE MARCA

Em *branding*, a estratégia de comunicação define as diretrizes de todo o trabalho de comunicação da marca. Ela alinha e integra todos os esforços de comunicação (internos e externos), de modo que se complementem sinergicamente, estimulando contatos positivos entre marca e consumidores. Na atualidade, onde os pontos de contato se multiplicam, diversificam-se e contam com a participação cada vez mais ativa do consumidor, esse trabalho cresce em relevância e complexidade.

A comunicação guia a formação dos significados da marca, propaga seu conhecimento, impulsiona escolhas e compras, fortalece a lealdade e reforça positivamente decisões de compra. Sua importância para o *branding* é tanta que o simples reconhecimento da marca por parte do consumidor pode despertar nele uma preferência. Algumas pessoas tornam-se fãs de marcas que nunca consumiram.

Já mencionamos que a marca comunica-se de muitas formas: pelas características, atributos e benefícios do produto, pelas pessoas que o entregam e que se relacionam com o consumidor pessoalmente ou por outros meios, por editoriais e comentários espontâneos a seu respeito, por sua comunicação mercadológica, como embalagem do produto ou ambiência no qual é entregue e por todo o escopo da comunicação publicitária, como filmes, anúncios, postagens em redes sociais etc. Isso significa que a comunicação da marca encontra-se muito além da propaganda, alcançando dimensões mais amplas que se estendem por todos os seus pontos de contato, como representado na Figura 7 (BATEY, 2010).

FIGURA 7 - DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO DA MARCA



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos conteúdos de Batey (2010).

A comunicação publicitária costuma ocupar lugar de destaque no conjunto, por sua capacidade de emoldurar, consolidar e modificar os significados ligados à marca. Ela consegue acessar emoções, criar memória e estimular vínculos entre pessoas e marcas (BATEY, 2010).

Entretanto, é importante lembrar que nem todas as marcas investem nesse tipo de comunicação, seja por falta de recursos ou por opção. A Body Shop, por exemplo, marca do ramo de cosméticos, optou por expandir-se internacionalmente nos anos 1990 sem qualquer investimento em publicidade (JOACHIMSTHALER e AAKER, 2000). Com forte posicionamento no uso de ingredientes naturais em seus produtos e fórmulas não testadas em animais, atingiu, em 2017, o valor de mercado de um bilhão de euros e presença em setenta países³⁵.

Para que o consumidor perceba a marca coesa, é preciso que todas as dimensões da comunicação da marca estejam alinhadas e totalmente integradas.

Além da comunicação relativa à identidade do produto, há também aquela relacionada à identidade corporativa, sendo que a cada uma corresponde um tipo de comunicação, mas ambas devem estar integradas entre si e também com a comunicação interna, de modo a

³⁵Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/natura-compra-body-shop-da-loreal-por-e-1-bilhao/>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

transmitir, em todas as instâncias, um conceito único que lhes seja comum (VÁSQUEZ, 2007).

Outro aspecto da comunicação integrada é o uso combinado das mídias tradicionais (jornais, revistas, rádio e televisão, incluindo também os grandes eventos esportivos, musicais e culturais) com aquelas pertencentes ao universo digital (*websites*, redes sociais, influenciadores digitais), sem esquecer a importância de a marca ser a própria notícia e de estar presente em conteúdos editoriais. (GRACIOSO, 2012).

A estratégia de comunicação também oferece suporte para que a marca possa lidar com duas situações características da contemporaneidade. A primeira é paradoxal: De um lado, a comunicação acompanha a internacionalização das marcas e apresenta-se “cada vez mais global ou massificada, forjando uma linguagem que busca códigos e valores universais”. Por outro, a comunicação precisa “personificar-se e dirigir-se ao indivíduo, provocando suas motivações mais pessoais, contando com sua resposta imediata, interativa”. A estratégia de comunicação de marca tem que ir além de conciliar essas realidades, tirando o melhor proveito possível de ambas, integrando-as e fazendo com que se reforcem mutuamente (CAROPRESO, 1997, p. 19).

A outra situação refere-se à excessiva carga de informação que atinge os indivíduos a cada minuto. “Grande parte dessa informação tem caráter comercial, ostensivo ou sutil, visando convencer, persuadir, mobilizar para uma ação concreta de venda”. Cada mensagem provoca reação, mesmo inconsciente, e, às vezes, indesejada pelos emissores. A função da comunicação, expressa em seu planejamento estratégico, é fazer com que a marca se destaque nessa paisagem sobrecarregada de informações e que possa ser lembrada por um benefício ou um propósito que seja especial para o consumidor (CAROPRESO, 1997, p. 20).

Os modelos de planejamento estratégico de comunicação de marca costumam ter em comum o foco na marca, o ponto de vista do consumidor e algumas definições como a história da marca, seus valores, sua essência, sua personalidade, o posicionamento desejado, a parte da identidade que será comunicada, o público de interesse, a identidade visual (logotíпия e aplicações, paleta de cores e tipografia), a identidade fotográfica ou o apoio imagético para a marca (ambientação, estilo, cores, elementos preferíveis e proibidos), a identidade verbal (nome da marca, tom, estilo, canais), *storytellings*³⁶, um conjunto de associações desejadas e

³⁶*Storytelling* é arte e técnica combinadas para narrar qualquer tipo de relato, estruturadas numa sequência de acontecimentos que apelam para os nossos sentidos e emoções, utilizando-se de mitos, ritos, arquétipos e metáforas. Esse recurso vem sendo utilizado pelas marcas para despertar atenção e criar uma relação de proximidade com o consumidor (NÚÑEZ, 2007).

indesejadas e quaisquer outros elementos que auxiliem a expressar a identidade da marca para o seu público (QUACK, 2017).

Essa base estratégica harmoniza os elementos de marca com os elementos comunicacionais, com o discurso da marca e com o próprio produto, garantindo a integração, o foco e aumentando a eficiência das mensagens.

Muitas vezes, esse trabalho expõe os caminhos que os estrategistas percorreram para chegarem à proposta estratégica da comunicação da marca, apresentando, assim, resultados de pesquisas sobre mapeamento de mercado e sobre a visão da marca pelos *stakeholders*, descrições da identidade estendida, do alinhamento à estratégia de negócios e à proposta de valor, de seus pontos de prova, e do público conceitual da marca.

A estratégia de comunicação da marca é condensada num manual, também chamado de *brandbook*³⁷. Uma das funções desse manual é apresentar as definições resultantes do trabalho de planejamento estratégico de comunicação da marca, expondo as noções por trás dos elementos comunicacionais. Ele apresenta a marca com clareza, assegurando suas características essenciais em diferentes formatos, padronizando sua aplicação e seu discurso, inclusive nos meios digitais. Mostra a abrangência e a importância dos vínculos e dos pontos de contato entre a marca e seu público, ajudando a inspirar colaboradores, parceiros e demais *stakeholders* (QUACK, 2017).

3.2 A COMUNICAÇÃO EM AÇÃO

Estabelecidos identidade da marca, posicionamento desejado e estratégia de comunicação, pode ser iniciada a fase tática da construção da marca, que Aaker (2007) chama de Sistema de Implementação da Identidade de Marca (Figura 5, p. 48 e reproduzida parcialmente na Figura 8, p.75), pois é nesta fase que, por meio das ações de comunicação mercadológica, a marca entra em contato com o público. O que Aaker (2007) chama de Programa de Construção de Marca nada mais é do que a integração entre a estratégia de comunicação e o plano de comunicação de marca.

³⁷*Brandbook* é “o livro de orientação interna sobre a essência da marca e seus valores, que todos os colaboradores, bem como seus embaixadores (CEO, VPs, diretores, assessores, gerentes, supervisores e vendedores), devem receber da empresa para ler e consultar com frequência. Geralmente, o *brandbook* é o produto final de uma consultoria de *branding*, assim como outros guias e manuais que servem de suporte a uma boa gestão da marca” (ABA, [s.n.t.]-a).

FIGURA 8 - SISTEMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA

Fonte: Adaptado de Aaker (2007, p. 51).

O plano de comunicação de marca não é simplesmente a aplicação dos conteúdos do *brandbook* nos elementos comunicacionais da marca, como embalagem, *merchandising*, *displays*, promoções, publicidade, patrocínios e, em certas ocasiões, o *design* ou *redesign* do produto. Trata-se também de alinhar os objetivos a serem atingidos com as ações de comunicação, de definir o conteúdo que deve ser comunicado a qual público (em caso de haver mais de um segmento), de que forma (anúncios, filmes, patrocínios, *releases* etc.), com qual ênfase (pontos a serem ressaltados), com quais argumentos básicos, foco (informar, persuadir, lembrar, comparar, causar impacto etc.), através de quais meios (televisão, *outdoors*, patrocínios, Internet etc.) e quando (período do ano, dia da semana, hora etc.) (SAMPAIO, 1999, 2013).

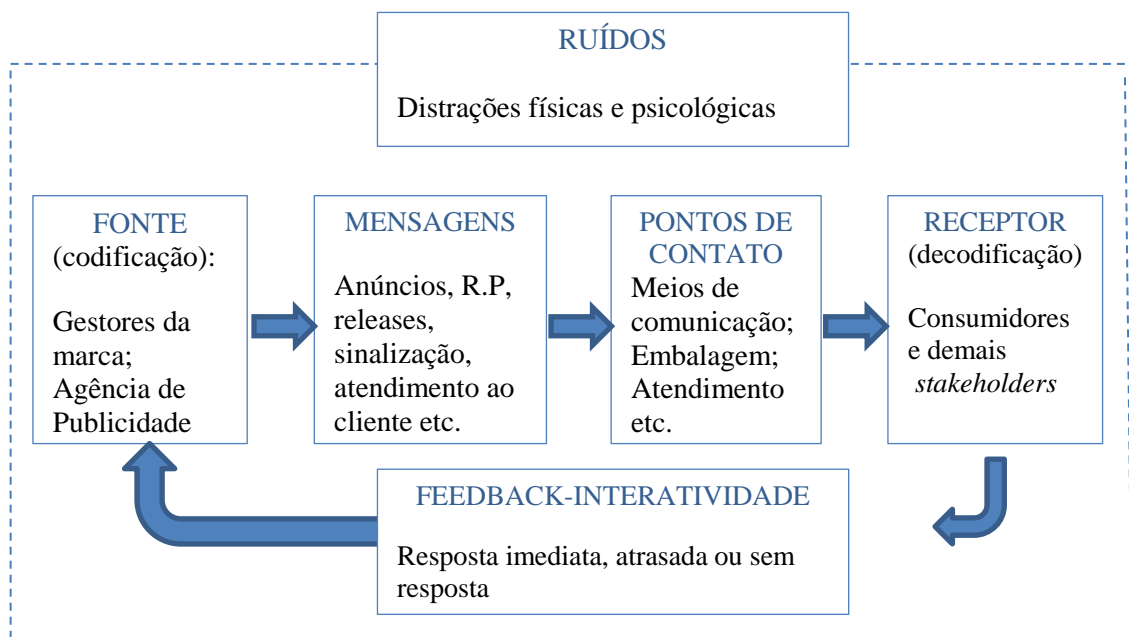
O plano de comunicação de marca é comumente elaborado e implementado por agências de propaganda, pois exige conhecimentos específicos e experiência no levantamento e na aplicação dos recursos necessários. Elas planejam e executam as ações de comunicação, criam as mensagens (anúncios, filmes e outras iniciativas publicitárias), produzem ou contratam produtoras especializadas para essas atividades e escolhem tecnicamente os canais mais adequados e espaços mais indicados para conectar a marca com seu público de interesse (SAMPAIO, 1999, 2013).

O planejamento elaborado pela agência de publicidade é submetido à aprovação dos gestores de marca para que, posteriormente, seja iniciado o trabalho de criação e de planejamento de mídia e, em seguida, de produção das peças publicitárias e de compra dos espaços de mídia. As agências de publicidade também realizam trabalho de aferição dos resultados alcançados pelos esforços de comunicação e os devidos ajustes no plano, quando necessário (SAMPAIO, 1999, 2013).

As ações de comunicação estruturam-se a partir dessas definições, que, basicamente,

envolvem os responsáveis pela comunicação da marca (gestores de *branding* e agência de publicidade), as mensagens da marca, os pontos de contatos, o público-receptor com suas interpretações e interações, num sistema cuja eficácia sofre interferências (ruídos) tanto do ambiente (distrações físicas), quanto internas ao indivíduo (distrações psicológicas), conforme se pode observar na Figura 9.

FIGURA 9 - A COMUNICAÇÃO DA MARCA



Fonte: Adaptado de Brand Analytcs (2010).

Nesta seção, vimos falando sobre o plano de comunicação: seus agentes, mensagens e meios, assim como sua implementação.

Anteriormente, ressaltamos quais conteúdos (identidade essencial, proposta de valor, propósito etc) devem ser comunicados (em forma de anúncios, *releases* etc.) para posicionar a marca na mente dos públicos de interesse. Abordamos o delicado relacionamento da marca com esses públicos, consumidores e demais *stakeholders*, mencionando que tal relacionamento intensificou-se em frequência e profundidade pelo surgimento e pela propagação das mídias digitais, que difundiram um novo modelo comunicacional, no qual o receptor apresenta-se mais participativo do processo, gerando, a partir dessa situação, inúmeras oportunidades e riscos para as marcas. Lembramos da importância e da dificuldade

de conhecer esse novo consumidor e como as empresas vêm aliando técnicas de pesquisa tradicionais a outras mais modernas e sofisticadas. Conhecer o consumidor é essencial para comunicar-se com ele, mas não garante a eficácia do processo comunicacional. Apontamos que o processo de comunicação entre a marca e seu público sofre interferência de questões internas, relativas aos próprios receptores, e de outras externas, geradas, por exemplo, pelas marcas concorrentes.

Desse modo, acreditamos ter abordado os principais aspectos constantes da Figura 9, à exceção dos pontos de contato entre marca e consumidor, que vão além das possibilidades oferecidas pelos meios de comunicação tradicionais. Eles são fundamentais para que a experiência de marca seja positiva e memorável, e serão vistos na próxima seção.

Na sequência, trataremos de como se forma a imagem da marca a partir dos pontos de contato e do importante papel dos funcionários nesse processo. Por isso, a importância do *branding* interno.

Concluiremos o capítulo, falando a respeito da experiência de marca e dos locais para onde convergem todos os esforços de *branding*, sobre os quais discorreremos até então.

3.2.1 OS PONTOS DE CONTATO DA MARCA

A experiência de marca é a essência do relacionamento entre a marca e o consumidor, pois contribui para a formação, reforço ou mudança na imagem da marca, podendo levar ou não a uma experiência de consumo. Tais contatos ocorrem em pontos criados para o estabelecimento dessa relação, os pontos de contato.

Um ponto de contato é qualquer momento em que um cliente atual ou potencial interage com a marca, seja antes, durante ou depois de fazer negócios com ela (LECINSKI, 2011).

Alguns dos muitos possíveis pontos de contato da marca com o consumidor são: boca a boca, embalagem, produto ou serviço, promoções de vendas, *website* da empresa e de parceiros, *e-mails*, *newsletters*, mídias sociais, *blogs*, influenciadores digitais, relações públicas, mala-direta, folheterias, *banners* físicos e digitais, *outdoors*, feiras de negócios, exposições, apresentações, palestras, empregados, veículos, telefone, telemarketing, mensagens de voz, *networking*, sinalização, quadros de avisos, cartões de visita, papel timbrado, publicações diversas, propostas, formulários timbrados, experiências físicas, sensoriais e emocionais, ambientes e propaganda, dentre outros (WHEELER, 2012).

Para uma experiência de marca positiva sob o ponto de vista do consumidor, os pontos de contato precisam atuar em sinergia. Muitas vezes, em resposta a uma solicitação, questão ou problema apresentado por um cliente, um conjunto de pontos de contato é ativado. Se um consumidor precisar resolver um problema técnico apresentado por um eletrodoméstico recém-comprado, por exemplo, o caso poderá envolver vários pontos de contato, como a loja de varejo, o *website*, o serviço de atendimento ao consumidor e a assistência técnica.

Um contato gera significados sobre a marca na mente do indivíduo, que forma a respeito dela uma imagem (SEMPRINI, 2006).

Coletivamente, a imagem da marca se molda a partir da soma dessas construções individuais e reflete como a sociedade pensa a marca (KELLER e MACHADO, 2006).

O cuidado com essa relação deve ser contínuo, pois, a cada novo contato, a imagem da marca é ressignificada pelo consumidor, ou seja, sempre que alguém, de algum modo, entra em contato com determinada marca, novos significados são concebidos, pois o contexto e a mente do indivíduo não são mais os mesmos e as vivências também são outras (PEREIRA e IASBECK, 2011).

Os contatos precisam ser agradáveis, atender ou exceder as expectativas, e, se possível, inspirar as pessoas a falarem positivamente sobre a marca. Além disso, devem estar alinhados à estratégia da marca para que contribuam com os seus objetivos. Cada contato, portanto, é tão importante quanto único, devendo constituir-se não apenas numa experiência emocionalmente gratificante, mas numa oportunidade para aumentar a notoriedade da marca e promovê-la, e não o contrário (AAKER, 2015).

Dada a sua importância, esses contatos são conhecidos como momentos da verdade. As expressões ponto de contato e momento da verdade foram criadas no início dos anos 1980 por Jan Carlzon, então presidente da Scandinavian Airlines System (SAS), para explicar a relevância da interação entre a marca e o consumidor. Desde, então, ambos os conceitos têm-se ampliado.

Lecinski (2011, p. 11) nos conta que, em 2005, a Procter & Gamble percebeu que o Primeiro Momento da Verdade, na língua inglesa, *First Moment Of Truth (FMOT)*, é um momento especial dentre todos. Trata-se daqueles “sete segundos depois que um comprador encontra pela primeira vez a prateleira de uma loja cheia de detergentes ou creme dental ou qualquer outra coisa” e decide qual marca comprará.

Ainda hoje, muitas decisões de compra são realizadas olhando a prateleira do supermercado, mas é cada vez mais comum que o consumidor, para decidir-se, consulte a

Internet para saber o que os outros consumidores estão falando a respeito do tal produto, leia *blogs* especializados, veja vídeos, ouça influenciadores digitais, conheça o manual técnico e busque qual loja o vende pelo menor preço.

A esse momento anterior à compra, “quando você pega seu *laptop*, celular ou algum outro dispositivo conectado à Internet e começa a se informar sobre um produto ou serviço que você está pensando em experimentar ou comprar”, Lecinski (2011, p. 10) chamou *Zero Moment Of Truth* (ZMOT), na língua portuguesa, Momento Zero da Verdade.

O autor (2011) relata que, em 2011, 84% dos consumidores americanos utilizaram recursos *on-line* para se orientarem antes de efetuarem suas compras, 79% fizeram suas pesquisas utilizando *smartphones* e 54% compraram utilizando *websites* de comparação de produtos *on-line*.

Em 2015, a pesquisa foi ampliada³⁸ e mostrou que o jeito como as pessoas fazem suas buscas na Internet está evoluindo. Elas esperam respostas imediatas toda vez que querem ir a algum lugar, saber, fazer ou comprar alguma coisa e pesquisam não apenas o produto, mas o melhor produto, usando o termo *best* antes da designação.

Em 2018, pesquisa realizada pela SPC Brasil e CNDL³⁹, em todas as capitais do Brasil, apontou que 74% dos internautas brasileiros usam o celular em pelo menos uma das três etapas de compra: pesquisa de produtos e serviços (32%), comparação de preços (28%) e pagamento (14%). Somente um em cada quatro brasileiros com acesso à Internet ignora o aparelho na hora de ir às compras.

Os recursos digitais são os novos e complexos pontos de contato do nosso século. No espaço atópico e atemporal da *web*, no qual marcas e consumidores estão conectados, qualquer deslizamento é imediatamente disseminado a um simples clique do *mouse* gerando avaliações negativas que, uma vez registradas, podem permanecer indefinidamente e ser compartilhadas com muitos outros consumidores, impactando futuras escolhas e o grau de fidelidade dos consumidores.

Por esse motivo, é tão importante o gerenciamento dos pontos de contato digitais sob o domínio da marca e de seus parceiros. Além do cuidado com as peças publicitárias, a marca precisa estar atenta ao conteúdo de suas postagens realizadas cotidianamente, à interação com

³⁸Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/marketing-resources/micro-momentos/how-micromoments-are-changing-rules/>>. Acesso em: 24 jul.2018.

³⁹Disponível em: <<https://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/74-dos-internautas-brasileiros-usam-celular-para-auxiliar-compras-03072018>>. Acesso em: 24 jul.2018.

o público em termos de rapidez e qualidade das respostas aos questionamentos e às reações dos internautas. Em muitas empresas, esse trabalho está a cargo de agências especializadas em conteúdo digital, que contam com equipes preparadas para gerir eventuais crises geradas por equívocos de comunicação que podem afetar a imagem da marca.

Tais crises, cada vez mais frequentes, nem sempre são geradas por uma comunicação desatenta, por conteúdos dúbios ou por um atendimento deficiente. Como todo processo de comunicação, o relacionamento entre marca e consumidor está sujeito a ruídos e interpretações pessoais.

A principal dificuldade em gerenciar os pontos de contato tradicionais ou digitais reside no fato de que muitos desses contatos são intermediados por pessoas e, assim sendo, difíceis de padronizar, com consequências, muitas vezes, indesejadas. Por esse motivo, o acompanhamento desse processo e de seus atores é tão importante, assim como possuir um sistema de avaliação da experiência do ponto de contato, que verifique quais as expectativas do consumidor não estão sendo atendidas, qual seria a relação entre a experiência real e a ideal e o que será necessário, em termos de recursos e mudanças, para melhorá-la (AAKER, 2015).

Nem todos os pontos de contato têm o mesmo impacto, as mesmas características e a mesma estrutura de custos. O plano de comunicação precisa identificar todos os pontos de contato existentes e em potencial e definir uma atuação específica para cada um (AAKER, 2015).

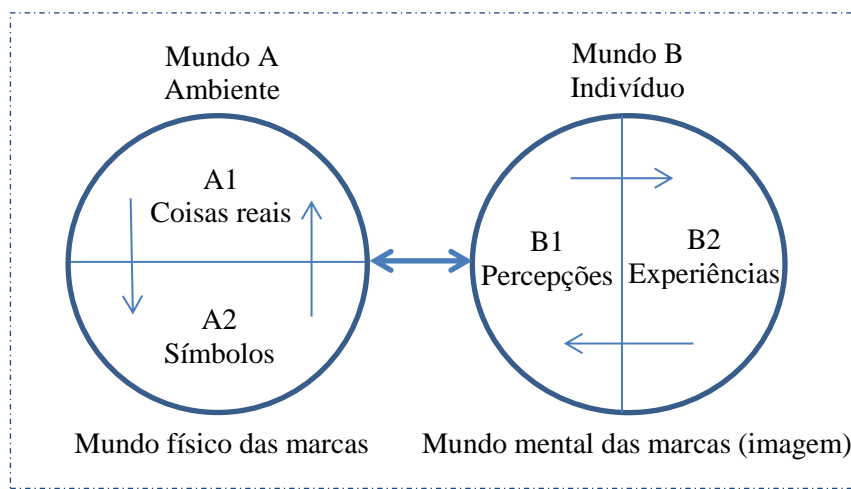
Os pontos de contato são um fator crítico para o sucesso da marca. Se gerenciados adequadamente, tornam-se capazes de promover a oferta, a empresa e a marca, aumentando a visibilidade, reforçando as associações positivas e promovendo um relacionamento de longo prazo com os consumidores. Do contrário, impactam negativamente a imagem da marca, afetam o posicionamento e afastam clientes atuais e potenciais (AAKER, 2015).

3.2.2 A IMAGEM DA MARCA

O termo imagem circunscreve-se em dois domínios. No primeiro, a imagem é a representação física de coisas e fenômenos que existem em nosso mundo material por meio de desenhos, gravuras, pinturas, fotografias, imagens cinematográficas, televisivas, holográficas e infográficas; no segundo, é a representação mental, uma elaboração intangível da imaginação individual e, em decorrência, do imaginário coletivo (PEREZ, 2004; COSTA, 2011).

Isto significa que a palavra imagem coloca em interação esses dois domínios, um físico, das coisas e fenômenos que nos cercam, definido pelas possibilidades de nosso sistema sensorial e outro, mental, psicológico e cultural, que interage com o primeiro, e é formado a partir do aprendizado, da experiência, da interpretação e da imaginação (COSTA, 2011). Os dois domínios da imagem e a relação entre ambos encontram-se representados na Figura 10.

FIGURA 10 – AS DIMENSÕES DA IMAGEM



Fonte: Adaptado de Costa (2011, p. 87)

As marcas situam-se materialmente no campo das coisas reais, onde se encontram os produtos, os serviços, as funcionalidades, os preços etc. E no campo dos símbolos: palavras, formas, cores e sons. Mas também são encontradas em nosso mundo B, dos indivíduos, porque este provém do A. No B, as percepções e as experiências com as coisas convertem os elementos de A em sensações e emoções, sintetizadas em imagens mentais (COSTA, 2011).

Portanto, explica Costa (2011, p. 88), “as marcas são, ao mesmo tempo, coisas reais e simbólicas, passando do A ao B com as interiorizações que essa passagem implica”.

Os símbolos da marca (nome, logotipo, logomarca, cor, *slogan* etc.) encontram-se no mundo A e os significados, as decisões e ações com respeito a ela no B. As marcas vivem, então, nos dois mundos. Quando deixam de existir no mundo A físico, podem continuar a existir no B, em nossa memória (COSTA, 2011).

É importante destacar que, a partir desse modelo, entendemos que as imagens mentais que nos conduzem em nossas opiniões, decisões e ações existem em nossa mente mesmo diante de uma marca nunca antes vista ou experienciada. São estereótipos que construímos a

partir de nossa interação com o mundo físico e podem funcionar como estímulo ou inibição à compra.

Se decidirmos experimentar determinada marca, a nova imagem será formada também a partir da experiência pessoal, trazendo novas percepções, que servirão de base para futuras compras. Caso a experiência de marca seja satisfatória, talvez passemos a usá-la com certa frequência, a indicá-la, a acompanhá-la, a ser-lhe fiel e até a integrar uma comunidade de fãs. Essas emoções relativas às marcas, como todas as emoções, estão ligadas ao campo experiência.

É essa diferença entre a imagem mental (preconceito) e a imagem experiencial (convicção) que as pesquisas e auditorias globais de imagem procuram mensurar em suas consultas aos consumidores sobre as marcas. Esse trabalho é um retrato do momento, pois as imagens mentais são dinâmicas, alterando-se de acordo com novas percepções, motivações e necessidades, de acordo com a cultura e até com o estado emocional momentâneo durante a pesquisa (COSTA, 2011).

Outro importante destaque a ser feito nesse modelo, é que no campo B1, habitam marcas que são somente percebidas e não devidamente experimentadas por diversos motivos: seja porque não gostamos delas, ou gostamos e não as necessitamos, ou as admiramos e delas necessitamos, mas não temos condições financeiras para adquiri-las. Entretanto, temos delas uma imagem decorrente do contato com a representação das experiências com a marca mostradas em propagandas ou em outras fontes de informação, como o boca a boca, por exemplo. Essas sensações anteriores à experiência de consumo ligam-se ao campo da percepção.

Assim, explica Costa (2011), as marcas tornam-se, por sua imagem, objetos de desejo, de sedução, de repulsa ou espelhos nos quais os indivíduos veem projetada sua própria imagem, usando-as por seus atributos, benefícios, mas também pelas sensações e emoções que causam e pelo seu potencial como forma de autoexpressão.

Está claro, portanto, que a imagem da marca remete à noção de recepção, que trata da maneira pela qual o público decodifica o sistema de signos⁴⁰ por ela comunicado (KAPFERER, 2003). Este é um sistema socializado, ou seja, seus elementos adquirem significado somente quando inseridos em contextos de inter-relação, pois cada signo por si só não possui significado relevante. Os significados da marca de que tratam Semprini (2006) e

⁴⁰O signo é o representante que transmite a ideia do objeto representado ao interpretante (PEREZ, 2014).

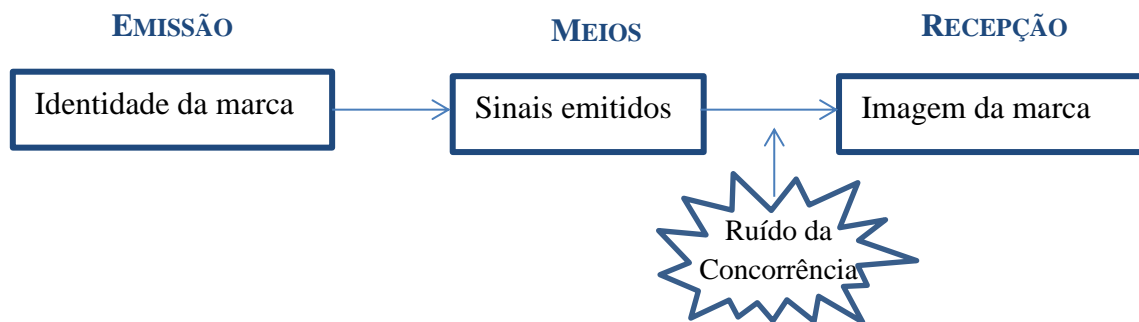
Batey (2010) constituem-se nesse ente abstrato do signo que existe na mente do indivíduo ou do coletivo.

A imagem de uma marca é, então, o resultado da síntese coletiva de todos os sinais emitidos pela marca (nome, símbolo, produtos, propagandas, patrocínios, mensagens publicitárias etc.), a partir da decodificação, da extração de significados e da interpretação de signos (KAPFERER, 2003).

Tais signos são produzidos em várias fontes, inclusive externas e contrárias à marca, mas especialmente na identidade da marca.

A identidade da marca remete à noção de emissão. Ela contém o propósito e a proposta de valor da marca e deve ser comunicada para resultar em determinada imagem esperada por seus gestores (KAPFERER, 2003). Essa relação encontra-se representada na Figura 11.

FIGURA 11 – RELAÇÃO IDENTIDADE, COMUNICAÇÃO E IMAGEM



Fonte: Adaptado de Kapferer (2003, p. 87).

A relação entre identidade, comunicação e imagem evidencia-se no efeito de percepção da marca. A identidade diz respeito ao *ser*; a imagem ao *parecer*; e a comunicação faz a ponte entre ambas (VASQUEZ, 2007).

Nesse modelo didático, a identidade precede a imagem e é o cerne do *branding* (KAPFERER, 2003). Na prática, a identidade encontra-se em permanente processo de transformação e os ruídos da concorrência também a afetam.

Em termos de *branding*, essa relação triádica é um ponto crítico do sucesso da marca. Na falta de uma concepção clara de identidade, algumas empresas reproduzem as ações de comunicação dos concorrentes. Outras se preocupam exclusivamente em obter uma imagem que agrade ao público sem a devida correspondência na identidade da marca. Um terceiro

grupo constrói e comunica uma identidade idealizada sem aderência à realidade. Nos três casos, consegue-se uma imagem não sustentável no tempo (KAPFERER, 2003).

Se a identidade de marca não é bem definida, mas a imagem formada é forte e consistente, a publicidade pode estar escondendo uma marca, um produto ou uma empresa com problemas (VÁSQUEZ, 2007).

Supondo-se uma identidade bem definida e construída sobre bases verdadeiras, problemas de conexão com a imagem recaem sobre as práticas comunicacionais, inclusive, como vimos anteriormente, com relação aos contatos pessoais da marca com o público. Se a marca não consegue comunicar uma identidade legítima, pode ocorrer falta de confiança, de credibilidade e problemas com sua reputação (VÁSQUEZ, 2007).

A imagem de certa marca pode ter sido desejada, ou não, por seus estrategistas e gestores, que criaram a identidade da marca no mundo físico e a comunicaram utilizando-se de meios e mensagens sujeitos a diversas interferências. A construção da imagem de uma marca, entretanto, é fruto da relação do consumidor com o mundo e com os signos da marca, de suas percepções e experiências. E como a marca habita a mente dos indivíduos, é o consumidor, individual ou coletivamente, que, ao final, cria a imagem da marca.

3.2.3 A IMPORTÂNCIA DO *BRANDING* INTERNO

A visão de que a marca deve estar no centro de todas as decisões corporativas, compartilhada por diversos estrategistas e gestores, não é de simples e rápida implementação numa empresa. A dificuldade reside no fato de que essa ideia precisa ser incorporada não apenas pela alta administração da empresa, mas também por todos os que nela trabalham. Se o foco de todas as ações empresariais deve estar na marca, certamente são exigidas mudanças no comportamento organizacional.

Dantas (2007) explica que um dos fatores de resistência reside no fato de a elaboração de planejamentos estratégicos costumar ficar restrita à equipe responsável por sua elaboração e os resultados desse trabalho, sejam eles diretrizes, planos ou metas, serem entregues aos demais membros da organização como se fossem mais um documento a ser incluído em suas rotinas.

Gomes (2015, p. 29) esclarece que, numa organização, as estratégias são “constituídas, negociadas e representadas, por meio da processualidade da comunicação organizacional”, o que nos leva a pensar que o planejamento estratégico não pode considerar apenas a comunicação externa, mas também a interna.

Para o autor, a organização é compreendida como um sistema comunicacional. Em seu interior, a comunicação é um agente de autorreprodução, que se nutre da cultura organizacional e das interações com o seu ambiente externo. Este ambiente pode “deflagrar processos de construção e multiplicação de sentidos que fogem ao seu controle, mas que contribuem, assim como os processos intencionais, para a configuração da organização nos âmbitos interno e externo” (GOMES, 2015, p. 35).

Pode-se, então, deduzir que algumas das dificuldades de implementação dos modelos de gestão em *branding* possivelmente residem em questões relativas à gestão das pessoas, à comunicação interna e à própria dinâmica organizacional.

A comunicação da marca faz a promessa ao consumidor, mas são os seus empregados que a cumprem, especialmente nas empresas de serviços. Desse modo, as percepções que os clientes constroem sobre a marca são diretamente afetadas pelo comportamento dos empregados durante os contatos estabelecidos entre ambos. Nesses momentos, eles personificam a empresa e tornam-se a própria marca para a qual trabalham (PINTO, 2013).

Mas há outros funcionários cujos rostos o consumidor não vê, cujas vozes não ouve e cujas palavras não lê. Porém, o trabalho dessas pessoas faz com que seja possível o funcionamento da empresa. Suas atividades direta ou indiretamente agregam valor à marca. É o conjunto de empregados e de parceiros externos à organização que faz com que seja possível cumprir a promessa da marca em cada ponto de contato. Por isso suas atividades e comportamentos, ou seja, processos e pessoas precisam estar alinhados à promessa da marca (MICHAVILA GARCÍA, 2007).

Mais do que alinhamento à marca, segundo Aaker (2015), é preciso que seus empregados sejam seus *defensores*. Isso significa que a organização não pode se preocupar, apenas, em realizar boas contratações, oferecer treinamentos de qualidade e garantir benefícios, mas assegurar que seu corpo funcional conheça a identidade da marca, identifique-se com ela e, sobretudo, engaje-se na promoção do seu propósito. Com esse objetivo, os estrategistas e gestores de marca desenvolvem programas de *branding* interno.

Os programas de *branding* interno buscam fazer viver dentro da organização, os valores que a marca projeta externamente (MICHAVILA GARCÍA, 2007).

Essa visão orienta e motiva a equipe em suas atividades em prol da construção e do fortalecimento da marca. Além disso, segundo Aaker (2015), trabalhar com propósito fornece um sentido à rotina e alinhar-se a ele propicia realização pessoal.

Uma estratégia de marca pode apoiar a cultura organizacional e esta, por sua vez, alicerçar a própria estratégia formando um ciclo virtuoso, pois uma estratégia de marca autêntica parte de valores internos à cultura da empresa (AAKER, 2015).

Para isso, é essencial que a marca tenha uma identidade clara e que a alta administração acredite na força do *branding* interno. Outro ponto crítico para o sucesso do *branding* interno é o plano de comunicação interna da marca, ou melhor, os planos, pois segmentos de empregados com características muito distintas precisarão de mensagens e canais diferenciados. As ações de comunicação devem ensinar sobre a marca e inspirá-los a vivenciar seus valores e propósitos (AAKER, 2015).

Por sua vez, a experiência de marca deve ser relevante tanto para o público externo como para o interno, pois estes, muitas vezes, também estão na posição de consumidores. Aliás, sempre que possível, é importante que a organizações os estimulem a estar nessa posição para que experienciem a marca e cresçam em empatia com o cliente (PINTO, 2013).

Como defensores da marca, os empregados garantem melhor consistência e aplicação das decisões corporativas e geram comportamentos coerentes que se traduzem em vantagem competitiva. De acordo com Aaker (2015), marcas que oferecem experiências positivas aos consumidores são, geralmente, construídas de dentro para fora, com empregados e parceiros comprometidos com um propósito comum.

3.2.4 A EXPERIÊNCIA DE MARCA

Vimos falando em imagem de marca antes de esta ser experienciada e também depois. Nesta seção, vamos abordar o tema experiência de marca. Antes, porém, julgamos necessário prestar alguns esclarecimentos sobre as expressões experiência de consumo e experiência de marca.

No campo do marketing, a noção de experiência de consumo foi abordada pela primeira vez por Holbrook e Hirschman (1982), ao contrapor a visão tradicional do consumo, pautada em aspectos racionais, à visão hedônica, na qual o comportamento de compra seria influenciado por aspectos imaginativos, emocionais e multissensoriais, estes últimos abrangendo gostos, sons, aromas, impressões táteis e imagens visuais.

Uma parte considerável do consumo seria, então, uma experiência subjetiva resultante da interação do consumidor com uma organização, com parte dela ou com os seus produtos e, por extensão, com suas marcas (VERHOEF *et al*, 2009).

É importante frisar que, para esses autores, nem todo o consumo é uma experiência. Para que isso aconteça, é necessário haver uma reação por parte do consumidor, seja ela racional, emocional, sensorial ou física, por exemplo.

A reação que define a experiência não decorre exclusivamente de um contexto “surpreendente, único ou de profunda lembrança futura por parte do consumidor”. Ela pode ser extraída de qualquer aspecto da oferta: *design*, qualidade, confiabilidade, embalagem, preço, distribuição, serviço de atendimento ao cliente, assistência técnica, dentre outros (BRASIL, 2007, p. 6).

Essa perspectiva relaciona a experiência aos pontos de contato. Cada ponto de contato da marca com seu público, seja físico ou virtual, corresponde a uma faceta experiencial, que pode ser positiva, negativa ou neutra.

O ponto de contato é o momento em que as expectativas do consumidor, moldadas pela oferta organizacional, por suas próprias experiências anteriores com o produto ou com a categoria do produto, pelas condições do mercado, pela concorrência, por depoimentos de outros consumidores e por sua situação pessoal são confrontadas (MEYER e SCHWAGER, 2007). Nesse momento, trocam-se informações, estímulos sensoriais ou emoções.

O valor de uma experiência refere-se, portanto, à qualidade das percepções do consumidor com relação aos aspectos tangíveis e intangíveis da oferta, estes últimos intimamente relacionados à construção da marca (SCHIMITT, 2004).

Lembramos que a marca encontra-se além dos produtos que designa (aspectos tangíveis), abarcando um conjunto de significados, valores e referências (aspectos intangíveis) para o consumidor. Não se costuma comprar um carro, por exemplo, apenas pela combinação de seus atributos funcionais e preço, mas também por sua declaração de estilo e de outros significados decorrentes da construção da marca.

A qualidade da experiência do consumidor é influenciada não somente por ambos os aspectos da oferta, mas também pelo contexto sociocultural em que o indivíduo se encontra, pela situação de uso ou de consumo do produto, pela categoria à qual o produto pertence e pela experiência em si proporcionada pelo consumo (SCHIMITT, 2004).

As noções de experiência de consumo e de marca encontram-se, portanto, intimamente relacionadas ao ponto de nos permitir afirmar que uma experiência de consumo é, na atualidade, de modo geral, uma experiência de marca.

De fato, se considerarmos o consumo contemporâneo, veremos que é pautado por marcas, com poucas exceções ainda existentes nos setores de frutas, verduras, carnes, aves e

grãos, e que, são seus aspectos intangíveis que, muitas vezes, determinam a compra (SEMPRINI, 2006).

Em consideração a essa realidade, a expressão experiência de marca passou a ser mais usual no universo do branding do que a expressão experiência de consumo.

Mas é importante lembrar que a experiência de marca não se restringe à experiência de consumo. Ela ocorre em cada ponto de contato e estes podem existir independentemente do consumo: peças publicitárias, editoriais, influenciadores digitais, boca a boca etc. ajudando a compor uma plataforma experiencial, que se reflete na escolha do consumidor e no sucesso da marca. O consumo é, portanto, apenas um dos pontos de contato entre marca e consumidor (SCHMITT, 2004).

A Figura 12 busca representar essa relação: A experiência de consumo, que não abarca todo o consumo, mas somente aquele que causa algum tipo de reação no consumidor. Ela é também, na atualidade, de modo geral, uma experiência de marca. Porém, o consumo e, em decorrência, sua experiência são apenas um dos muitos pontos de contato da marca capazes de proporcionar experiências.

FIGURA 12 – CONSUMO, EXPERIÊNCIA DE CONSUMO E EXPERIÊNCIA MARCA



Fonte: Elaborado pela autora.

A experiência de marca é um fator crítico no processo de *branding*, pois deve estar alinhada às definições realizadas no planejamento estratégico da gestão da marca, ou seja, a

experiência precisa se coadunar com ou superar as expectativas do consumidor, tendo como base as promessas feitas pela comunicação. Nesse momento, de maneira consciente ou inconsciente, o consumidor reforça ou contesta a expectativa que o levou a consumir a marca e, em decorrência, a imagem sobre a marca.

Reverter uma imagem pós-consumo dissonante não é fácil. O consumidor prefere mudar de marca a reclamar, negando à organização a chance de reparar seu erro. Então, a perda de um cliente nem sempre é um processo conhecido de imediato pela empresa. Em geral, ela percebe o fato apenas quando este ocorre em grande escala, ou seja, quando perde participação de mercado.

Não é raro vermos que algumas marcas conseguiram reverter uma imagem ruim de produto, de atendimento ou de comunicação, em escala macro, por meio de ajustes na produção ou na prestação de serviços e de intensos esforços de comunicação.

Segundo Hawkins *et al.* (2007), 25% das dissonâncias entre a promessa feita e a experiência de consumo resultam em troca de marca. Ao contrário, a congruência fortalece vínculos entre consumidor e marca. Lima e Baptista (2013, p. 74) investigaram o impacto da congruência na qualidade do relacionamento e na lealdade à marca, concluindo que tal correlação “repercute diretamente na intensidade do comprometimento afetivo, da confiança e da satisfação do consumidor e possui um efeito indireto sobre lealdade”.

A experiência de marca influencia a sua notoriedade, o seu reconhecimento e a sua imagem e, em decorrência, seu *brand equity*. Influencia também o valor percebido na compra, a satisfação e a lealdade do consumidor. De fato, estudos empíricos mostram que as experiências que criam estimulação sensorial por meio da visão, do som, do tato, do paladar e do olfato desempenham um papel central na criação *do brand equity* (CLEFF *et al.*, 2014).

A Starbucks, por exemplo, com sua combinação de um ícone verde distintivo, cheiro e sabor de cafés especiais, música ambiente, mobiliário confortável e aconchegante, bem como o *design* e a atmosfera das lojas, consegue criar estimulação sensorial provocando emoções e estados de ânimo que afetam positivamente seu *brand equity*. “A Starbucks oferece muito mais do que a melhor xícara de café. Oferecemos um local de encontro onde as pessoas se reúnem para descobrir coisas novas” (STARBUCKS COFFEE COMPANY, citada por CLEFF *et al.*, 2014, p. 19).

Pesquisas para avaliar a experiência do consumidor, a imagem da marca e o *brand equity* são importantes para a sua gestão e para acompanhar a qualidade do trabalho de *branding*, constituindo-se na etapa de Verificação do processo.

3.3 VERIFICAÇÃO DOS ESFORÇOS DE *BRANDING*

Após a implementação das ações previstas nos planejamentos estratégicos e táticos da marca, é importante verificar se os esforços empreendidos para o posicionamento da marca e incremento de seu valor obtiveram os resultados esperados. A verificação dos esforços de *branding* pode ser feita por meio de pesquisas de imagem, de experiência de marca e de *brand equity*.

3.3.1 AVALIANDO A EXPERIÊNCIA DE MARCA

Avaliar a experiência de marca, além de indicar possíveis distorções no processo de *branding*, pode auxiliar os gestores na elaboração de estímulos para a promoção de experiências positivas e memoráveis do consumidor com a marca (BRITO *et al.*, 2017).

É importante ressaltar a definição de experiência de marca ou *brand experience* como respostas subjetivas (sensações, sentimentos, cognições) e comportamentais do consumidor aos estímulos relacionados a uma marca (BRAKUS *et al.*, 2009).

Da mesma forma, é importante salientar que as experiências de marca não ocorrem apenas durante o consumo, mas quando os consumidores são expostos à comunicação mercadológica ou a qualquer tipo de contato com a marca. Outra questão a ressaltar é que a experiência de marca varia em intensidade e valência, isto é, algumas são mais intensas ou mais positivas do que outras. Além disso, algumas experiências de marca ocorrem espontaneamente, sem reflexão, e são de curta duração; outras ocorrem mais deliberadamente e são mais duradouras. Com o tempo, essas experiências de longa duração, armazenadas na memória do consumidor, podem traduzir-se em satisfação e lealdade (BRAKUS *et al.*, 2009).

Como outros instrumentos de *branding*, é comum que cada agência especializada desenvolva a sua própria ferramenta para avaliar a experiência de marca. Alguns desses trabalhos concentram-se em análises qualitativas realizadas nos pontos de contato, outros buscam avaliar numericamente a experiência, enquanto um terceiro grupo estuda a influência do *brand experience* em atributos como: atitude, lealdade, credibilidade, qualidade do relacionamento ou valor da marca (BRITO *et al.*, 2017).

O importante é que as avaliações sejam realizadas em todos os pontos de contato da marca com seu público de interesse.

Entre os trabalhos que tratam de medidas, destaca-se o estudo realizado por Brakus *et al.* (2009), que definiu uma escala para medir a experiência de marca, não apenas por seu

pioneirismo, mas pela eficácia que o instrumento vem apresentando nas aplicações realizadas em diversos países, inclusive no Brasil (BRITO *et al.*, 2017).

O trabalho parte da premissa que a experiência de marca não tem relação com julgamentos avaliativos sobre a marca, mas com sensações específicas, sentimentos, cognições e respostas comportamentais desencadeadas por estímulos específicos provenientes da identidade da marca e de seus elementos comunicacionais. O resultado dos estudos é uma escala validada empiricamente, contendo doze itens agrupados em quatro dimensões, como demonstrado no Quadro 6.

QUADRO 6 - ESCALA PARA AVALIAR A EXPERIÊNCIA DE MARCA

SENSORIAL	Esta marca faz uma forte impressão no meu sentido visual ou outros sentidos. Eu acho essa marca interessante de uma forma sensorial. Essa marca não apela aos meus sentidos.
AFETIVA	Essa marca é uma marca emocional. Esta marca induz emoções e sentimentos. Eu não tenho emoções fortes para esta marca.
COMPORTAMENTAL	Eu me envolvo em ações e comportamentos físicos quando uso essa marca. Esta marca resulta em experiências corporais. Esta marca não é orientada para a ação.
COGNITIVA	Eu me envolvo pensando muito quando encontro essa marca. Esta marca estimula a minha curiosidade e resolução de problemas. Esta marca não me faz pensar.

Fonte: Adaptado de Brakus *et al.* (2009).

A dimensão sensorial abrange os estímulos como visão, olfato, tato, paladar e audição; a afetiva envolve elementos que interferem no humor, nos sentimentos e nas emoções do indivíduo; a dimensão comportamental relaciona-se aos valores e crenças dos indivíduos, conforme o estilo de vida e o comportamento; e a cognitiva corresponde às experiências que estimulam o consumidor a pensar, despertando sua criatividade e curiosidade (BRITO *et al.*, 2017).

3.3.2 PESQUISAS DE IMAGEM

Para efeitos de pesquisa, a imagem da marca pode ser vista como o “conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca” (PINHO, 1996, p. 50). Se, por exemplo, a marca possui uma identidade jovem e preocupada com questões ambientais e deseja projetar essa imagem, toda a construção da marca e as ações de comunicação precisam conter a mesma noção para que os consumidores formem dela uma imagem coerente.

Idealmente, a identidade e a imagem devem estar alinhadas. Entretanto, é importante ressaltar que “a imagem percebida será sempre diferente da pretendida, por mais rigoroso que seja o processo de projeção desenvolvido pela comunicação, pois há sempre fatores de distorção” (PINTO, 2013, p. 13).

Considera-se que o principal fator de distorção seja a natureza complexa dos sistemas de comunicação, especialmente no contexto das mídias digitais, no qual é gerada uma expressiva carga de informação espontânea sobre a marca, mas há outros fatores, como por exemplo, equívocos na construção da identidade, do posicionamento, das estratégias e ações comunicacionais, da incongruência entre a promessa da empresa e o que ela, de fato, é capaz de ofertar ou, ainda, do que os seus empregados estão preparados para oferecer.

Pesquisas de imagem são importantes porque fornecem informações sobre o posicionamento da marca, embasam decisões de *branding*, inclusive levando os gestores a reavaliar a qualidade dos esforços de comunicação nos pontos de contato. Elas também são uma parte importante da avaliação do *brand equity*.

A imagem da marca é um impulsionador do *brand equity* no curto prazo (AAKER, 2007). Por isso, algumas metodologias de avaliação de *brand equity* mesclam aspectos tradicionais de avaliação de ativos com pesquisa sobre o peso da imagem da marca nas decisões de compra, tais como a qualidade percebida, “intimamente ligada ao gosto pela marca, à confiança, ao orgulho e à disposição de recomendar”, por exemplo (JOACHIMSTHALER e AAKER, 2000, p30).

Há muitas maneiras de avaliar a imagem de marca. As pesquisas costumam ser *ad hoc*, ou seja, desenhadas de acordo com as necessidades específicas da marca. As metodologias dependem da configuração, quase sempre, mesclando métodos quantitativos e qualitativos. O escopo inclui os pontos de contato da marca, tanto internos quanto externos (ABA, [s.n.t.]).

Em geral, são avaliadas dimensões como grau de conhecimento da marca, apelo e pertinência da identidade visual, alinhamento da campanha de comunicação com os valores da

marca, associações com a marca, dentre outros fatores.

3.3.3 PESQUISAS DE *BRAND EQUITY*

Como vimos, o objetivo maior do *branding* é gerar *brand equity*, ou seja, valor adicionado ao produto e ao negócio pela força da marca. As pesquisas de *brand equity*, portanto, são importantes para verificar se os esforços empreendidos estão gerando os resultados esperados, mas também para que as marcas saibam seu valor em momentos de negociações de venda ou de fusão. Esse tipo de avaliação traz, ainda, novas perspectivas para o gerenciamento da marca (AAKER *et al.*, 2011).

A análise, portanto, possui natureza diagnóstica, tendo em vista que o levantamento de informações serve para apoiar a tomada de decisão executiva do gestor de marca (ABA, [s.n.t.]).

Como mencionamos anteriormente, há várias agências especializadas em avaliação de marcas, cada qual com sua metodologia própria. Porém, há, basicamente, quatro abordagens de avaliação do valor da marca. A primeira é baseada no preço que o mercado está disposto a pagar por ela; a segunda refere-se ao custo de substituição do nome da marca por um novo; a terceira baseia-se no preço das ações e a quarta, na rentabilidade da marca (AAKER *et al.*, 2011).

Na primeira abordagem, são avaliados os ativos como popularidade do nome (também conhecidos por notoriedade, proeminência, conscientização e reconhecimento de marca, dentre outros), qualidade percebida, associações com a marca e lealdade, que fazem com que o consumidor se disponha a pagar mais pela marca. Também pode ser verificada a reação do consumidor em relação a alterações de preços dos concorrentes e a reduções no preço da marca.

A segunda abordagem, que trata da substituibilidade, verifica o impacto do nome da marca sobre a avaliação do consumidor em termos de preferência, atitude ou intenção de compra. As duas últimas abordagens são autoexplicativas.

A maioria dos modelos de avaliação de *brand equity* baseados no consumidor (*Customer-Based Brand Equity* - CBBE), contemplada nas duas primeiras abordagens, não oferece uma estimativa monetária do *brand equity*, enquanto muitos modelos de *brand equity* baseados em finanças (*Financial-Based Brand Equity* - FBBE), implícitos na terceira e na quarta abordagens, não consideram as percepções dos consumidores (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Oliveira *et al.* (2015) desenvolveram um modelo que combina essas duas visões (CBBE e FBBE), considerando as intenções de compra dos consumidores e as probabilidades de troca de marca, enquanto calcula o valor monetário de uma marca usando o valor presente líquido dos fluxos de caixa.

Os autores partem da premissa de que, quando os consumidores têm maior reconhecimento da marca, ou associações mais positivas com ela, ou, ainda, maior fidelidade, o valor monetário dessa marca é maior. Isso significa que a empresa terá maior retorno sobre seu investimento em construção e gestão da marca.

Um elemento-chave na construção e desenvolvimento do modelo de Oliveira *et al.* (2015) é a premissa de que as marcas não estão sozinhas no mercado e que a concorrência influencia as escolhas dos consumidores. Assim, o modelo proposto considera todas as marcas concorrentes existentes no mercado, incorporando a possibilidade de mudança de marca pelos consumidores, e permitindo a comparação do desempenho da marca em relação aos seus concorrentes e a estimativa dos retornos financeiros das ações de marketing.

As estimativas de valor são dadas a partir de seis dimensões: conscientização de marca, qualidade percebida, valor percebido, personalidade da marca, associações organizacionais e fidelidade à marca. Tais dimensões foram selecionadas, devido à sua frequência num levantamento realizado em artigos científicos pré-existentes sobre CBBE. Essas dimensões coincidem com as apresentadas por Aaker (1991, 1996, 2011) para avaliação de *brand equity*, pois, de acordo com o estudo, a maioria dos textos analisados segue esse autor, ou pelo menos, faz referência ao seu trabalho.

O trabalho de Aaker (1996), além das dimensões citadas, propõe dez indicadores para avaliar o *brand equity*, selecionados a partir de instrumentos de avaliação das agências Interbrand, Young & Rubicam, Total Research, dentre outras. Os indicadores foram agrupados em cinco categorias, conforme o Quadro 7.

QUADRO 7 – INDICADORES PARA MEDIR *BRAND EQUITY*

Categorias	Indicadores de <i>brand equity</i>
Indicadores de Lealdade	1. Preço <i>premium</i> 2. Satisfação/fidelidade
Indicadores da Qualidade Percebida	3. Qualidade percebida 4. Liderança/popularidade
Indicadores de Associações	5. Valor percebido 6. Personalidade da marca 7. Associações organizacionais
Indicadores da Conscientização	8. Conscientização da marca
Indicadores do Comportamento do Mercado	9. Participação no mercado 10. Preço de mercado e cobertura da distribuição

Fonte: Adaptado de Aaker (1996, p. 343)

Segundo o autor, as quatro primeiras categorias representam as percepções dos clientes sobre o valor da marca e a última inclui dois conjuntos relativos ao comportamento do mercado, cujas informações são obtidas a partir de dados de mercado e não com os consumidores da marca (AAKER, 1996).

A mera existência de indicadores de *brand equity*, entretanto, não garante a eficácia da mensuração. É importante que eles contemplem a percepção do consumidor, o valor monetário, o monitoramento da concorrência, a probabilidade de mudança de marca e uma perspectiva temporal dos consumidores (OLIVEIRA et. al., 2015).

Louro (2000) concorda que os indicadores devam observar a capacidade de retratar variações e tendências evolutivas ao longo do tempo, pois, para a gestão da marca, essa avaliação dinâmica do *brand equity* é mais importante do que a estática, relativa ao momento presente.

3.4 AJUSTES NO PROCESSO E O USO DE MODELOS CONCEITUAIS

Os ajustes compõem a quarta e última etapa do processo de *branding*. Nesta fase, são analisados os resultados das pesquisas de imagem, de *brand equity* ou de experiência de

marca e comparados ao efeito desejado. Havendo lacuna, volta-se ao início do processo, revisa-se a estratégia e seus elementos e analisa-se criticamente as ações implementadas.

Esse esforço de aprimoramento faz com que se crie, dentro da organização, uma cultura voltada para a gestão da marca.

Acreditamos fortemente que a identificação dos elementos responsáveis pela lacuna entre estratégia e experiência de marca pode ser facilitada por um modelo conceitual, que represente o processo de *branding* em suas etapas e criticidades.

Neste capítulo, abordaremos como os modelos conceituais são importantes na fase de ajustes, pois auxiliam os gestores a pensar sobre o processo de maneira clara e sistemática. Trataremos de modelagem em gestão de processos, apontando modelos utilizados em organizações para a representação de processos estratégicos e operacionais; lembraremos o Modelo Conceitual da Qualidade em Serviços, que inspirou metodologicamente esta pesquisa e analisaremos quatro modelos de gestão de marca.

3.4.1 MODELAGEM EM GESTÃO DE PROCESSOS

No universo organizacional, no qual os sistemas são crescentemente complexos e conectados a mercados nos quais erros estratégicos e operacionais podem ser fatais para a sobrevivência do negócio, ferramentas que explorem os fatores determinantes desse sucesso e ofereçam maior segurança ao processo decisório revestem-se de significativa importância.

Nesse sentido, de maneira geral, os modelos, em suas distintas categorias e finalidades, gozam de grande aceitabilidade na gestão corporativa.

Pidd (1998, p. 37) diz que modelos são “ferramentas para pensar”: Eles “aumentam a alavancagem do pensamento humano e a sua capacidade de análise”, possibilitando refletir sobre o que é proposto e, em decorrência, facilitando as decisões.

O conceito de modelo é bastante difuso, pois, os modelos são empregados em distintos contextos e com múltiplos usos: na psicologia, na educação, na administração dos diversos tipos de instituições, na arquitetura, na biologia, em metodologia científica, em tecnologia da informação etc.

Este apontamento é importante, pois as definições de modelo utilizadas nesta seção serão aquelas comuns a todas as ciências, desprezadas as especificidades de cada contexto de aplicação da ferramenta. Entretanto, à medida que avançarmos no desenvolvimento de nossas ideias, direcionaremos o foco para modelos mais adequados à representação de um processo de gestão estratégica, como é o caso do *branding*.

A modelagem parte do princípio de que o ser humano movimenta sua vida por considerações e decisões. Esses arranjos nos levam a construir modelos mentais informais, que sofrem modificações à medida que agregamos novas experiências. São os modelos internos e implícitos. A outra categoria de modelos é relativa aos externos e explícitos, construídos com determinados objetivos e fundamentados numa teoria (PIDD, 1998). É esta segunda categoria que nos interessa.

Mas, o que são e para que servem esses modelos construídos no mundo externo e do qual fazem uso as ciências exatas, biológicas e sociais?

Modelos são representações simplificadas de uma parte da realidade, da qual se extrai apenas os elementos relevantes, com o objetivo de elevar o entendimento sobre o funcionamento do mundo real (PIDD, 1998).

Um modelo requer, pois, a presença de um observador que descreva de seu ponto de vista o aspecto real representado (BOLAND *et al.*, 2007).

Tais construções devem ter como referência uma teoria explicativa da realidade estudada, consistente com o conhecimento científico dessa comunidade, exigência que possibilita adjetivá-los como teóricos (MONDINO, 2014).

Da definição de modelos, destaca-se, ainda, seu caráter instrumental. Eles são construídos para “possibilitar o tratamento racional de fenômenos complexos, representar o mundo real, entender problemas e resolvê-los, prever seu comportamento, explorar, experimentar, tomar decisões, controlar, comunicar, ensinar e pensar” (BOLAND *et al.*, 2007, p. 38, tradução da autora).

Desta forma, os modelos não pretendem ser uma descrição fiel da realidade em todos os seus aspectos. Pelo contrário, sua intenção é representar o estado de realidade que almejamos atingir, apresentando-nos apenas os elementos que sejam relevantes para a melhoria de determinada situação problemática. Assim, os modelos jamais são completos e incontestáveis. Também não são em si um meio para alcançar o estado desejável, mas uma das ferramentas que podemos empregar em determinada etapa da escalada para alcançá-lo.

Além da representatividade, da simplificação e da abstração, os modelos possuem outras características. Mondino (2014, p. 60-62, tradução da autora) cita algumas:

- a) Localização: os modelos focalizam em um determinado aspecto da realidade, ocupam-se de determinados fenômenos ou eventos, recursos, elementos específicos, definindo assim seu campo de análise-aplicação.
- b) Aplicabilidade: o modelo deve ser eficaz tanto para explicar e prever como para entender o que se aborda.
- c) Relação sintagmática correta: todo modelo deve possuir uma estrutura sintática correta e semântica verdadeira.

- d) Clareza conceitual: deve-se evitar, através de conceitualizações precisas, a ambiguidade e imprecisão dos termos e as ideias orientadoras.
- e) Complexidade: um modelo possuirá maior rigor científico à medida que se aborde com maior profundidade as questões das quais se ocupa, incluindo mais elementos de dimensões de análise.
- f) Coerência interna e externa: o modelo não pode apresentar "contradições" *ad intra*, posto que seria quebrado e se tornaria "injustificado" por si mesmo. [...]. Externamente, o modelo deve ser articulável com a realidade e possuir alguma conexão com algum saber de maior ou menor nível (por exemplo, desenvolver-se dentro de outra teoria mais ampla ou guardar alguma relação conceitual com outra teoria ou modelo diferente).
- g) Normatividade: o modelo deve explicitar as possibilidades de ação, o que se pode ou não fazer, que métodos e técnicas competem ao seu campo, quais fins a serem seguidos.
- h) Temporalidade: o caráter de um modelo deve ser provisório, sujeito a possibilidades de erro e colapso frente a outros mais exatos ou mais eficazes.
- i) Flexibilidade/estabilidade: os modelos devem ser suficientemente flexíveis como para afrontar o inesperado, o aleatório e o imprevisto, para incorporá-lo a suas estruturas a fim de estender seu alcance e conhecimento próprio.

Essas características fazem com que sejam bem aceitos no âmbito das ciências administrativas, onde permitem melhor compreender os sistemas em que a organização está imersa, sua relação com seus *stakeholders* e o funcionamento dos processos organizacionais internos.

Mas, talvez, a principal razão para a construção de modelos nas ciências administrativas seja possibilitar o gerenciamento de processos complexos, minimizando riscos na tomada de decisões, considerando que eles se constituem em um parâmetro a partir do qual a performance do sistema pode ser comparada e avaliada (PIDD, 1998).

Todas essas qualidades, explica o autor, tornam os modelos bastante atraentes, mas também oferecem perigos. O primeiro é que sempre existirão aspectos não representados e isso não pode ser ignorado no momento de sua aplicação, sob o risco de interferir na qualidade do resultado do trabalho. O outro, é que não existe garantia de que determinado modelo será válido para todos os casos da categoria para a qual foi construído. Ambos os riscos são decorrentes das características de simplificação e abstração dessas construções.

Boland *et al.*(2007, p. 37, tradução da autora) assim os classificam:

- a) Modelos físicos, que mostram a estrutura de um corpo ou uma coisa, tanto de caráter externo como interno. Exemplo desse tipo de modelo são as maquetes;
- b) Modelos matemáticos, que analisam problemas de tipo físico, de quantidade, de dimensões etc. Um exemplo pode ser a equação que permite explicar o Sistema de Partidas Dobradas no qual se sustenta a contabilidade de uma organização: $A - P = PL$ (Ativo menos Passivo igual a Patrimônio Líquido);

- c) Modelos gráficos, que explicam e comunicam as representações simplificadas da realidade física ou ideal mediante figuras ou símbolos. Dentro deste grupo, pode-se citar como exemplo, o organograma;
- d) Modelos conceituais, que explicam ideias concebidas ou formadas pelo entendimento. Como exemplo, pode-se citar a concepção sistêmica da organização mediante a Teoria Geral dos Sistemas, ou o pensamento expressado com palavras.

O autor ressalta que, de uma mesma realidade, pode-se estabelecer distintos modelos, a depender dos aspectos que interessam ao observador analisar, e oferece como exemplo o Quadro 8, que apresenta os diferentes tipos de modelos relacionados a sistemas organizacionais:

QUADRO 8 - TIPOS DE MODELOS ORGANIZACIONAIS

SISTEMAS	MODELOS	TIPO DE MODELO
Organizações	Modelo de organização Modelo burocrático de Max Weber Balanço Contábil	Conceitual Conceitual Matemático
Estrutura interna da organização	Organograma Manual de funções Circuitos e procedimentos administrativos	Gráfico Conceitual Gráfico
Contexto organizacional	Modelo SWOT, que indica pontos fortes e fracos da empresa, ameaças e oportunidades Modelo ampliado de estratégia competitiva, de Michael Porter Modelo de Fred Luthans sobre impactos do ambiente organizacional	Conceitual Conceitual Conceitual

Fonte: Adaptado de Boland *et al.*(2007, p. 37).

Nesta dissertação, em que, a partir de um escopo teórico, construiremos, de nosso ponto de vista e entendimento, um modelo que represente o processo organizacional de *branding* em seus aspectos relevantes à solução do problema relativo à lacuna entre estratégia e experiência de marca, com o objetivo de possibilitar a reflexão sobre a realidade, a modalidade conceitual apresenta-se como a mais adequada.

Mondino (2014, p. 60, tradução da autora) afirma que essa modalidade é “muito útil para estudar fenômenos ou sistemas complexos, pois representa a matéria em estudo de modo mais simples, centrando-se nos aspectos de maior destaque do fenômeno, tangenciando certos detalhes”.

Com relação à aplicação no ambiente organizacional, Pidd (1998) explica que eles servem à representação de processos de decisão, de controle e de negócios tanto na esfera operacional como na estratégica.

Os processos estratégicos diferenciam-se dos operacionais, ou rotineiros, pois naqueles a decisão possui grande efeito no comportamento de longo prazo da organização e em sua sobrevivência. São, geralmente, complexos e envolvem a manipulação de dados quantitativos e qualitativos, a interação com membros internos e externos à organização e alterações na cadeia de valor.

A ideia de cadeia de valor transmite a noção de que algum valor é agregado a cada etapa do processo, que caminha na direção do consumidor. Esta é uma abordagem presente na esfera da gestão da produção (com foco na Qualidade Total) a partir da década de 1980 (VALLE e OLIVEIRA, 2013).

Na visão de Davenport (1994, p. 6-7), um dos criadores da Reengenharia de Processos:

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. Ele exige uma acentuada ênfase na maneira *como* o trabalho é feito na organização [...] Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para ação [...] Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor. [...] Embora não possamos medir ou melhorar a estrutura hierárquica de maneira absoluta, os processos têm elementos como custo, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. Quando reduzimos os custos ou aumentamos a satisfação do cliente, melhoramos o processo em si.

O autor lembra que, anteriormente à abordagem processual, para entender o funcionamento da organização, olhava-se para sua estrutura vertical, exibida nos organogramas. Atualmente, o foco deslocou-se para a dimensão horizontal, isto é, para os processos, sejam eles gerenciais, operacionais ou interfuncionais, como é o caso do *branding*, que envolve outros processos ou subprocessos, como a pesquisa, o *design* e a comunicação, tendo no horizonte a tomada de decisão.

Em gestão organizacional, esse olhar para processos é uma aplicação da abordagem sistêmica, ou seja:

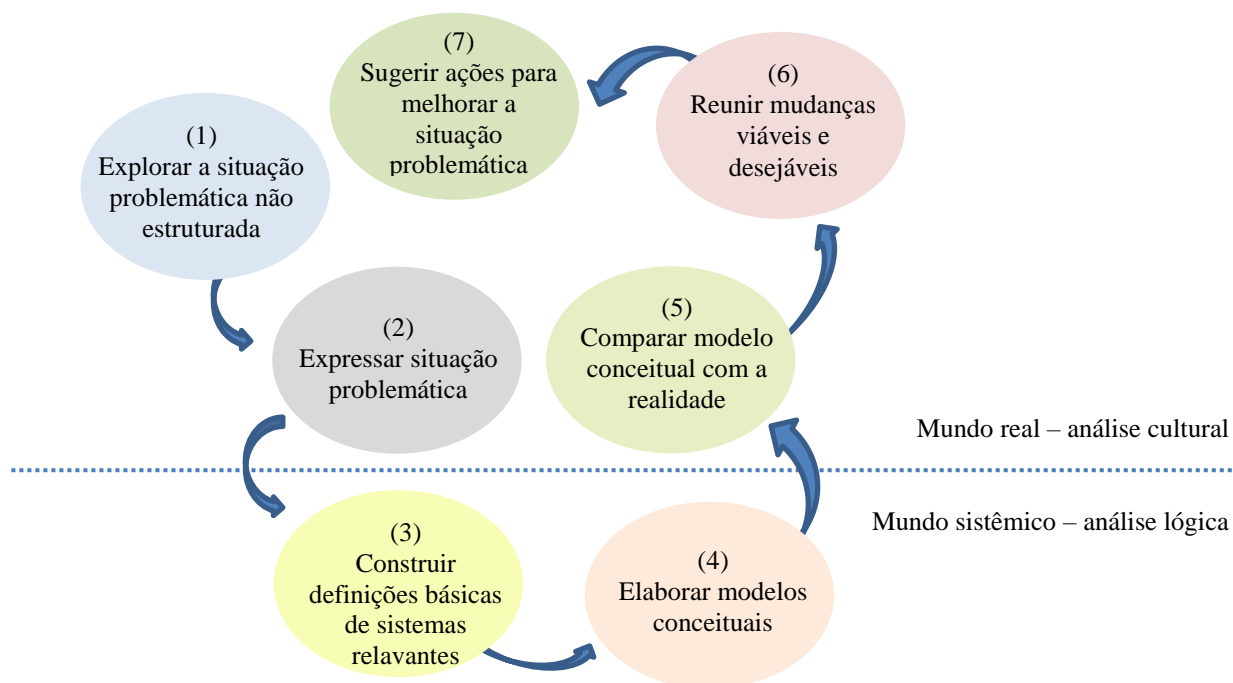
um modo de pensar acerca dos elementos que compõem um organismo ou fenômeno, movendo-se além das partes componentes para a totalidade, para a consideração de como funcionam as subdivisões, e para um exame das finalidades para as quais o organismo funciona. A identificação das

propriedades dos sistemas tem levado, entre outras coisas, a uma perspectiva de sistemas abertos que se move além dos estreitos limites e definições tradicionais para uma visão macro, mais global (MORAES, 2012, p. 156).

Essa abordagem sistêmica, segundo Moraes (2012), é suficientemente abrangente para abarcar inúmeras estruturas pertencentes ao mundo real, que possuam certa organização, sendo, portanto, importante para entendermos como devem ser vistos os processos e também os modelos em gestão, considerando que estes são, afinal, representações da teoria de um sistema.

É possível construir um modelo conceitual de um sistema através de métodos específicos, como o *Soft Systems Methodology* (SSM). Nesse caso, o modelo conceitual, representado na Figura 13, é apenas uma etapa dessa chamada metodologia interpretativa, que se destina à estruturação de problemas no contexto organizacional e a partir da qual se podem extrair recomendações para provocar mudanças na organização.

FIGURA 13 - A METODOLOGIA SSM SIMPLIFICADA



Fonte: Adaptado de Checkland (1994, p. 163).

Essa metodologia, como nomeada por seu proponente, Checkland (1994), é adequada a contextos complexos em que a mensuração e o controle são impraticáveis ou ineficientes. Parte do princípio de que modelos são construídos para estimularem a participação e a

reflexão de todos aqueles que, de alguma forma, têm relação com o problema estudado. O modelador atua como catalizador da construção coletiva.

Ao analisar o construto, representado na Figura 13, Pidd (1998) observa que essa abordagem não pretende iniciar no estágio 1 e terminar no 7. Por ser do tipo cíclico, é possível começar em qualquer um dos estágios. O autor também observa que a linha tracejada separa o mundo real, que se refere ao dia a dia no qual as pessoas interagem, criam e modificam a cultura organizacional, do mundo sistêmico, que é a representação do real construída pelo modelador com a colaboração dos envolvidos no processo.

Os dois primeiros estágios buscam entender e estruturar o problema que emerge do fluxo do processo e que caracteriza a situação como não desejável. O estágio 3 diz respeito à pesquisa sobre o assunto com vistas à construção de definições sobre aspectos do processo julgados relevantes para a solução do problema. Essas definições serão úteis no estágio 4, que é a construção do modelo conceitual. Voltando ao mundo real, o autor propõe a aplicação do modelo (estágio 5), visto por Moraes (2012) como sendo a etapa de validação, da qual resultarão análises e recomendações (estágios 6 e 7).

O diferencial da SSM é considerar o sistema como uma parte da realidade percebida pelos observadores e, portanto, sujeitar-se a críticas e revisões destes. De fato, para seu propositor, mais importante do que o construto em si, é a criação do conhecimento. Por isso, a validação do modelo não é imprescindível.

Opõe-se às chamadas metodologias *hard*, adequadas às ciências exatas, como a física e a matemática, que demandam grande rigor e quantificação e resultam em poucas diretrizes normativas. Estas assumem que um modelo é uma representação tomada da realidade e, em decorrência, sua operação precisa ser validada.

Por suas características altamente abertas e agregadoras, a SSM é bastante utilizada na gestão organizacional. Entretanto, não se coaduna com os propósitos desta dissertação, tanto pelo modelo, que resulta bastante específico de determinada realidade processual, quanto pelo horizonte temporal que dispomos para a conclusão de nossos estudos.

Não há outro modo de aplicação da SSM senão a empírica, em todos os seus sete estágios, em cada atividade do *branding*, com vistas à construção coletiva do conhecimento sobre o problema a ser estudado. Do ponto de vista dessa metodologia, o *branding* apresenta-se como um sistema, que abriga macroprocessos, como planejamento estratégico, atuação da comunicação nos pontos de contato com o consumidor, pesquisas de imagem e de valor da marca etc. Cada um desses macroprocessos contém certo número de processos e, em alguns

casos, subprocessos, que, por sua vez, compõem-se de determinadas atividades. É possível que o *branding* se constitua de centenas de atividades.

Registramos, porém, que Moraes (2012) aplicou a SSM com sucesso em uma indústria do ramo de alimentos durante sua tese de doutorado, dando continuidade à sua dissertação de mestrado, com a finalidade de construir um modelo conceitual para a gestão do conhecimento daquela organização. Aplicar a SSM na área de *branding* de determinada companhia é, sem dúvida, uma possibilidade futura para a continuidade desta pesquisa.

No momento, porém, estamos interessados na construção de um modelo conceitual de caráter genérico e flexível, que possa ser aplicado a quaisquer processos de *branding*, independentemente das especificidades de cada realidade. Por isso, tal modelo será construído não a partir das percepções dos envolvidos num determinado processo, mas de um escopo teórico formado a partir de pesquisa bibliográfica e de outro decorrente de pesquisa de campo, na qual serão entrevistados indivíduos com amplo conhecimento teórico e prático sobre o tema.

Contudo, julgamos importante trazer da SSM e de outras experiências com modelagem algumas recomendações sobre a atividade, que serão expostas a seguir. Ressaltamos, todavia, que não há uma fórmula para a construção de modelos em gestão. Pidd (1998, p. 108) nos apresenta alguns princípios gerais, com foco prático, que muito nos auxiliou em nossa tarefa. São eles:

- a) Modele simples, pense complicado: não há necessidade de o modelo ser tão complicado quanto o sistema que está sendo modelado, pois o modelo terá sido construído com algum uso pretendido em mente. Contudo, é muito importante que o modelo seja criticamente avaliado e submetido a pensamento rigoroso.
- b) Seja parcimonioso, comece com pouco e acrescente: antes de tentar construir um modelo completo a partir de um rabisco é muito melhor proceder de uma maneira gradativa, preferivelmente a partir de um modelo geral em direção a um que se torna realista e válido o suficiente para o propósito em mãos.
- c) Divida e conquiste: evite megamodelos: de certa maneira, é uma extensão do princípio da parcimônia. A ideia é que pode ser muito melhor construir modelos pequenos, autocontidos, que podem ser facilmente entendidos, do que alvejar um modelo totalmente inclusivo que tenha pouca chance de ser usado.
- d) Use metáforas, analogias e similaridades: tente pensar sobre novas coisas usando quaisquer *insights* que experiências anteriores possam trazer [...].
- e) Não se apaixone pelos dados: este princípio cobre muitos crimes possíveis de omissão e execução. A ideia básica é que o modelo conceitual dirija a coleta e análise dos dados, e não o contrário. Dados não são substitutos para o pensamento cuidadoso e crítico.
- f) A construção de modelo pode ser como desenredar-se: ninguém deveria imaginar que a modelagem, como atividade, é aquela na

qual progressos suaves são feitos e na qual tudo se encaixa perfeitamente.

Assim como inexitem normas para a construção de modelos, também não há um protocolo para definir o grau de validade de um modelo conceitual. Este deve ser estabelecido pelo próprio modelador a partir da aplicação do modelo no mundo real.

O objetivo da validação é sempre verificar o quão representativo do mundo real é o modelo, considerando que sua finalidade é possibilitar a análise e provocar alguma mudança na realidade representada. Isto é sempre verdadeiro para os modelos matemáticos, que são construídos tomando uma parte do real, mas, quase nunca quando se trata de modelos conceituais, que se constroem a partir de aspectos da realidade relevantes para a solução do problema. A validação de um modelo conceitual, portanto, precisa levar em consideração esse princípio (PIDD, 1998).

Checkland (1994) diz que a validação de um modelo deve considerar a relevância do construto para os usuários e a competência da construção. Ambos os quesitos consideram o caráter instrumental do modelo.

Antes da aplicação de um modelo conceitual, é possível perguntar a um grupo de possíveis usuários se um modelo que os auxiliasse a pensar sobre determinado problema lhes seria útil e se estariam dispostos a experimentá-lo. Após a aplicação, os usuários devem avaliar se a ferramenta lhes foi útil (e qual o grau de utilidade) para a resolução do problema e o alcance dos resultados esperados.

3.4.2 O MODELO DE PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY

Em 1985, Parasuraman, Zeithaml e Berry, publicaram no *Journal of Marketing*, da American Marketing Association, um artigo científico que apresentava um Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços (*Conceptual Model of Service Quality*).

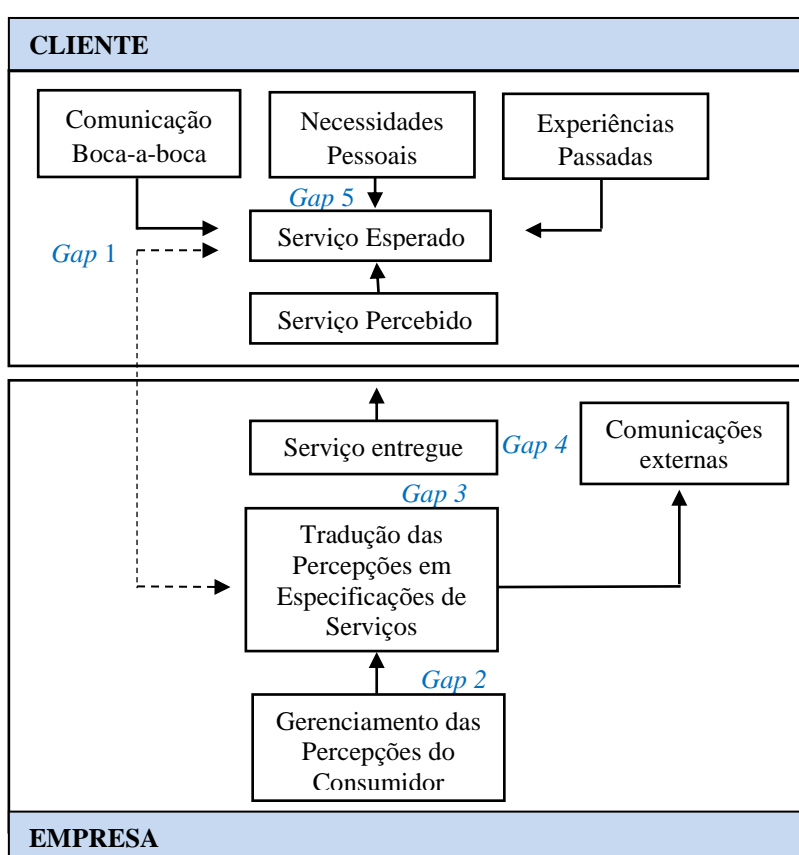
À época, o ferramental da área de Qualidade em Serviços disponível limitava-se a oferecer ao usuário a possibilidade de mensurar o grau de conformidade de determinado serviço ou o nível de satisfação de seus consumidores. Por outro lado, havia certa crença de que resultados indesejados com relação à qualidade dos serviços decorriam de problemas comportamentais dos empregados responsáveis pelo atendimento ao cliente.

O Modelo foi, então, considerado inovador, pois convidava os gestores a buscarem, internamente às suas organizações (no estilo de gestão, na estrutura organizacional ou na

comunicação, por exemplo), as causas pelas quais o serviço percebido pelo cliente não correspondia às suas expectativas iniciais.

O construto, representado na Figura 14, posiciona os principais aspectos relativos à gestão de serviços, de modo a possibilitar sua interpretação de maneira estruturada e integrada, provocando a reflexão sobre os fatores que podem influenciar a qualidade do serviço final ao consumidor.

FIGURA 14 – O MODELO CONCEITUAL DE QUALIDADE EM SERVIÇOS



Fonte: Adaptado de Parasuraman *et.al.* (1985, p. 44).

O trabalho desses três pesquisadores inspirou a construção do nosso modelo conceitual de *branding* por várias razões: A primeira refere-se ao seu caráter inovador e provocativo em deslocar o problema da análise superficial para um nível mais profundo.

No âmbito do *branding*, é comum que gestores de marca, ao avaliar o retorno dos investimentos em comunicação sejam surpreendidos pela lacuna entre o objetivo inicial e a imagem de marca resultante na mente do consumidor. A tendência é atribuir o problema às

escolhas de comunicação ou provocar alguma mudança nesse âmbito devido à crença de que a propaganda é sempre a responsável pelo sucesso ou insucesso da marca.

Entretanto, são muitos os fatores que podem contribuir para um resultado desfavorável em termos de imagem, experiência e valor de marca. É preciso analisar todas as etapas do processo de *branding* e verificar onde se encontram as causas reais do baixo desempenho. Aliás, ainda que tudo aparentemente esteja correndo conforme o planejado, tais fatores devem ser constantemente monitorados.

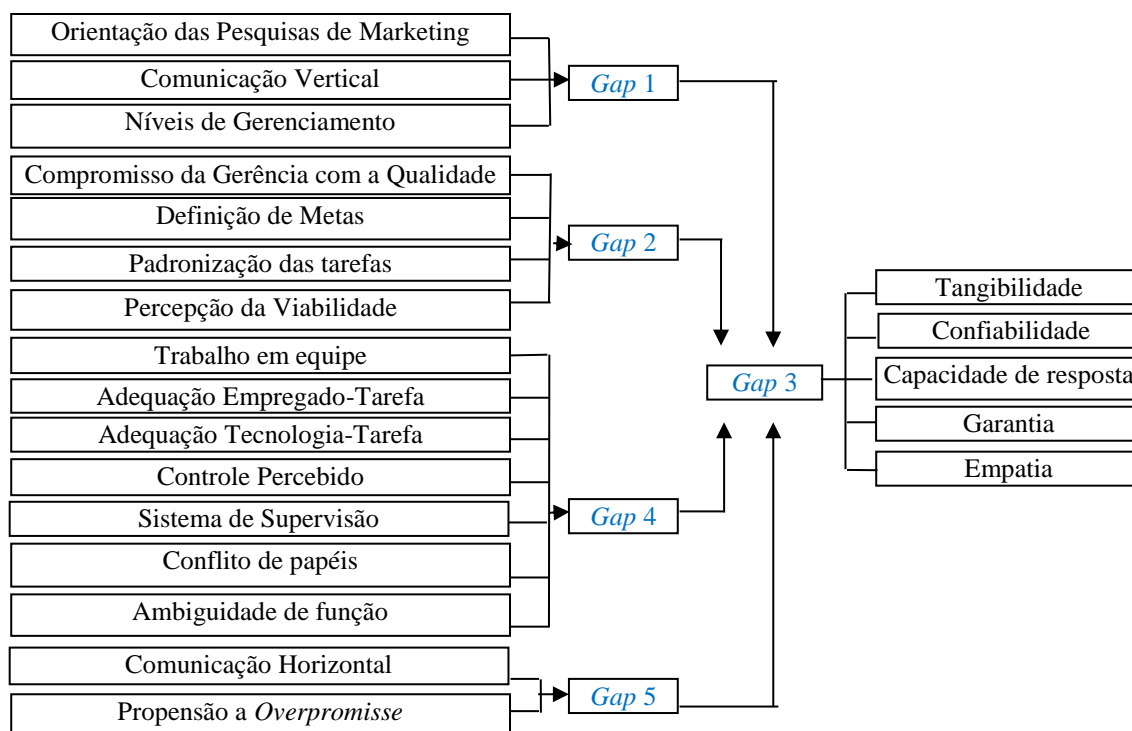
A outra razão pela qual nos inspiramos no Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços refere-se ao refinamento de seu caráter representativo. É um construto que bem caracteriza o processo de prestação de serviços em seus aspectos determinantes, desde a percepção da empresa sobre as expectativas dos consumidores até o momento do efetivo serviço. Ali, encontra-se também representada uma parte muito importante desse processo: a formação das expectativas do consumidor com relação à proposta organizacional.

O Modelo demonstra, ainda, que o *gap* entre o serviço esperado e o percebido resulta de outros quatro *gaps*, por exemplo, com relação à leitura, feita pela empresa, sobre as expectativas dos consumidores, ou à tradução dessas expectativas em especificação de serviços, ou a falhas na sua prestação, ou, ainda, a problemas de comunicação.

O construto também demonstra que quatro *gaps* são gerados no âmbito da própria empresa e associam-se aos seus processos internos, materializados na entrega do serviço. O outro *gap* possui natureza diversa. Está centrado no cliente e relacionado aos elementos que formam as suas expectativas e percepções.

Os autores identificaram, ainda, um robusto conjunto de fatores que potencialmente afetam a magnitude e a direção dos quatro primeiros *gaps*, verificados durante o processo de prestação de serviços e que envolvem processos de comunicação e controle (Figura 15).

FIGURA 15 - OS FATORES ASSOCIADOS AOS GAPS



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988, p. 46).

Seu caráter representativo agrega, ainda, simplicidade, clareza, coerência, normatividade e abrangência. É também eficaz em demonstrar, explicar e prever o que se propõe.

A terceira razão para nos inspirarmos no Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços, é sua aplicabilidade. Especialmente quando aliado aos fatores representados na Figura 15, seu emprego torna-se intuitivo, podendo ser aplicado por um analista inexperiente na tarefa, sem prejuízo de sua eficácia. Essa talvez seja a qualidade que, em grande parte, motivou o sucesso mundial do construto que, no Brasil, ficou conhecido por Modelo dos Cinco Gaps.

Todas as qualidades apontadas decorrem dos procedimentos metodológicos adotados pelos pesquisadores e essa é mais uma razão para nos inspirarmos nesse Modelo.

O estudo iniciou-se com a revisão da literatura das áreas de marketing e comportamento organizacional. Porém, à época, a bibliografia sobre Qualidade em Serviços não era suficiente para prover uma base conceitual sólida que permitisse a construção do Modelo.

Em decorrência dessa deficiência, os pesquisadores iniciaram um bloco de três etapas para coletar observações sobre a qualidade dos serviços em organizações do terceiro setor. Ressalta-se que o estudo não foi projetado para testar hipóteses.

Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas pessoais detalhadas, com perguntas abertas, destinadas a três ou quatro executivos em cada uma de quatro organizações de serviços americanas escolhidas para o estudo, sendo todas de âmbito nacional e cada uma atuando em determinada área do setor. Os executivos ocupavam cargos como presidente, vice-presidente, diretor de marketing ou operações. Eles foram entrevistados sobre uma ampla gama de problemas de qualidade do serviço. Essa etapa permitiu identificar *gaps* nos processos internos que interferiam na prestação de um serviço de qualidade ao cliente.

A segunda etapa envolveu um estudo de caso num banco americano de âmbito nacional com o objetivo de identificar os fatores responsáveis por cada *gap*. Gerentes e empregados de vários níveis hierárquicos foram entrevistados em grupos focais. Os gerentes de cargos superiores e médios responderam sobre suas percepções com relação aos *gaps* 1 e 2; empregados e gerentes de atendimento ao cliente opinaram sobre os *gaps* 3 e 4; e gerentes ligados à comunicação com clientes abordaram o *gap* 4. Essa etapa permitiu propor variáveis organizacionais específicas para cada *gap* e delinear o Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços.

A terceira etapa do estudo exploratório, realizado por Parasuraman *et.al.*, envolveu entrevistas sistemáticas em grupo com onze gerentes seniores de seis empresas americanas de serviços de âmbito nacional para verificar os resultados das etapas anteriores. Os pesquisadores apresentaram-lhes o Modelo Conceitual, explicaram os quatro primeiros *gaps* e os questionaram sobre os fatores determinantes desses *gaps* em suas empresas para atestar a propriedade do construto.

O trabalho revelou que os quatro primeiros *gaps* são internos às organizações e referem-se principalmente a questões relativas à comunicação e à gestão das pessoas. O quinto *gap* foi definido a partir da construção prévia de uma escala de avaliação da qualidade, pela perspectiva do cliente, denominada SERVQUAL (PARASURAMAN *et.al.*, 1985).

Ao longo do tempo, o Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços foi aplicado em milhares de instituições do terceiro setor em todo o mundo e sofreu pequenas modificações por parte de seus modeladores. Concomitantemente, o construto foi exaustivamente estudado pela comunidade científica, recebendo críticas e sugestões para, por exemplo, a inclusão de novos *gaps* (SHAHIN e SAMEA, 2010).

3.4.3 MODELOS EM *BRANDING*

Segundo Semprini (2006), os modelos construídos sobre marcas podem ser classificados em duas grandes categorias: os modelos de *estado* e os modelos de *gestão*. Os primeiros costumam ser idealizados por pesquisadores e teóricos do fenômeno marca, que buscam responder às questões sobre o que ela é, identificando seus componentes principais, hierarquizando-os e descrevendo suas relações. Esses modelos subdividem-se em gerativos e sistêmicos.

Os modelos gerativos representam a marca, abrindo-se de forma progressiva a partir de um ponto inicial, como se fossem um organograma de uma empresa. Os modelos sistêmicos representam a marca, em um dado momento, focalizando as relações de seus componentes.

Por sua vez, os modelos de gestão procuram responder a questões sobre a performance da marca de uma perspectiva prática. São, geralmente, concebidos por empresas ou consultorias como mais uma ferramenta operacional colocada à disposição dos gestores de marca. Estes modelos separam-se em modelos orientados para o marketing e modelos orientados para a comunicação de marca. Os primeiros são focados em produto, preço, praça, promoção e propaganda, pesquisa, força de vendas, etc. Os segundos, em temas, estilos, tons e canais, por exemplo.

Essa maneira de organizar os modelos sobre as marcas ilustra as diversas perspectivas sobre as quais elas podem ser vistas e analisadas, como ilustra Semprini (2006, p. 129):

Para gerenciar uma marca (modelos de gestão) é preciso compreender sua natureza (modelos de estado), enquanto para descrever a marca em um momento determinado de seu desenvolvimento (modelos sistêmicos) é preciso saber de onde ela vem (modelos gerativos).

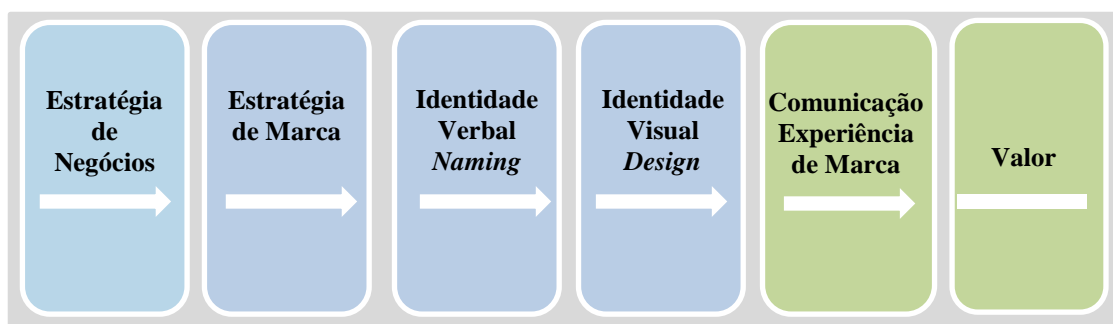
Em nossa pesquisa bibliográfica para conhecermos a produção acadêmica sobre modelos em *branding*, buscamos modelos conceituais que retratassem o processo de gestão da marca da maneira mais completa possível, representando, de algum modo, a construção, a comunicação e o gerenciamento da marca.

Dos modelos encontrados e analisados, quatro apresentaram contribuições significativas à construção do modelo que propomos e serão apresentados, sinteticamente, a seguir, complementados por uma breve análise, que pretende destacar algumas das ideias transmitidas e aspectos relevantes da forma utilizada para representá-las.

3.4.3.1 O Modelo da ABA

O Comitê de *Branding* da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) representa o processo de *branding*, conforme a Figura 16.

FIGURA 16 - O MODELO DE REZENDE PARA A ABA



Fonte: Adaptado de Rezende (2010, p. 8).

A estratégia de marca é fundamentada na estratégia de negócios da organização, sintetizando a oferta de valor de marca e as linhas mestras para a criação de sua identidade (verbal e visual) e comunicação. É esta última, a ferramenta para a construção da marca. Como menciona a publicação, a gestão atua no âmbito do monitoramento da identidade da marca.

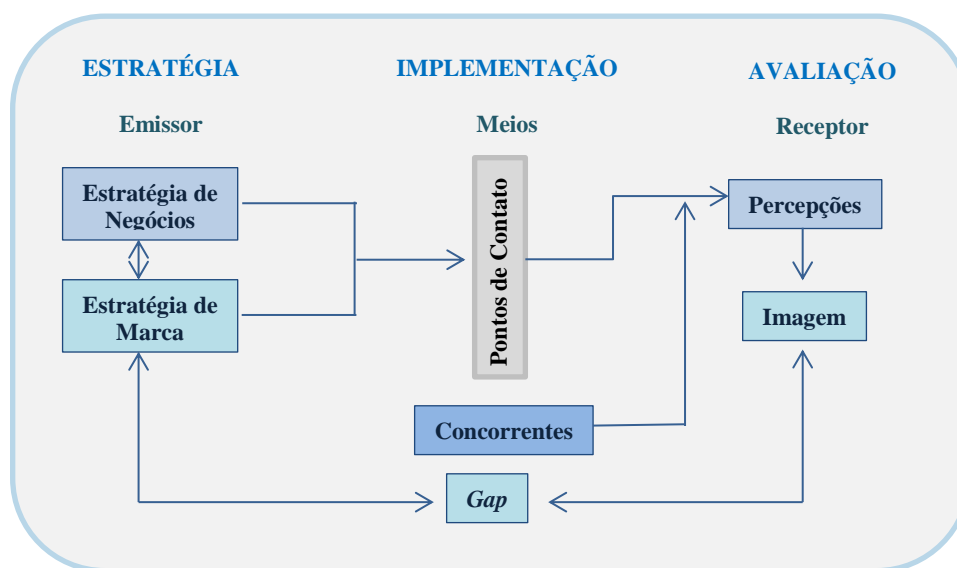
Um aspecto interessante a ser observado nesse modelo é a representação do valor da marca após a experiência do consumidor. De fato, a qualidade da experiência de marca é um dos determinantes de seu valor.

Como o modelo é bastante simples, não visualizamos alguns aspectos que julgamos importantes, como a dimensão da identidade para além dos aspectos verbais e visuais, a interação do consumidor com a marca durante as etapas do processo, e não apenas o impacto de sua experiência no valor da marca, e a avaliação do *brand equity*.

3.4.3.2 O Modelo de Tomiya

O próximo modelo selecionado foi criado por Tomiya para a Brand Analytics (2010)⁴¹ e encontra-se representado na Figura 17.

FIGURA 17 - O MODELO DE TOMIYA



Fonte: Adaptado de Brand Analytics (2010, p. 8).

Nosso interesse neste modelo é pelo fato de ele integrar o processo de *branding* ao de comunicação. O autor possui entendimento semelhante ao da ABA, com relação à formação da estratégia da marca (fundamentada na estratégia de negócios da organização).

Na fase de implementação, ambas as estratégias são sintetizadas na marca e transmitidas por diversos meios (pontos de contato) ao público receptor.

Nota-se que o receptor não é necessariamente o consumidor, mas todos os públicos externos com os quais a marca se relaciona (*stakeholders*). Suas percepções formam a imagem da marca, que nem sempre é aquela prevista pela estratégia (dá a ocorrência de um *gap*), pois sofre interferências externas, especialmente da concorrência.

⁴¹O modelo foi apresentado por Eduardo Tomiya no Curso de Gestão de Marcas, oferecido pela Brand Analytics, em 2010. Posteriormente, o autor publicou versão simplificada do modelo em seu livro *Branding analítico: métodos quantitativos para gestão da marca*. São Paulo: Atlas, 2014, p. 44. Optamos por apresentar o modelo original porque este apresenta elementos que oferecem maior contribuição à construção do modelo conceitual que propomos.

Neste modelo, a fase de avaliação refere-se à feita pelo público receptor ao perceber a mensagem e não àquela em que se a organização pesquisa como a marca está sendo percebida por seus públicos.

Se pudéssemos tecer algumas críticas ao modelo, seriam com relação à sua linearidade. O processo representado na Figura 17 é nomeado pelo autor como “O ciclo do *branding*: implementação de uma estratégia de marca”, mas não está representado como tal; o público receptor é retratado como sujeito passivo do processo comunicacional, o que, de fato, não ocorre; por fim, a elaboração das estratégias não leva em conta, ou pelo menos não está assim configurada, a perspectiva do consumidor.

3.4.3.3 O Modelo de Kuan e Yin

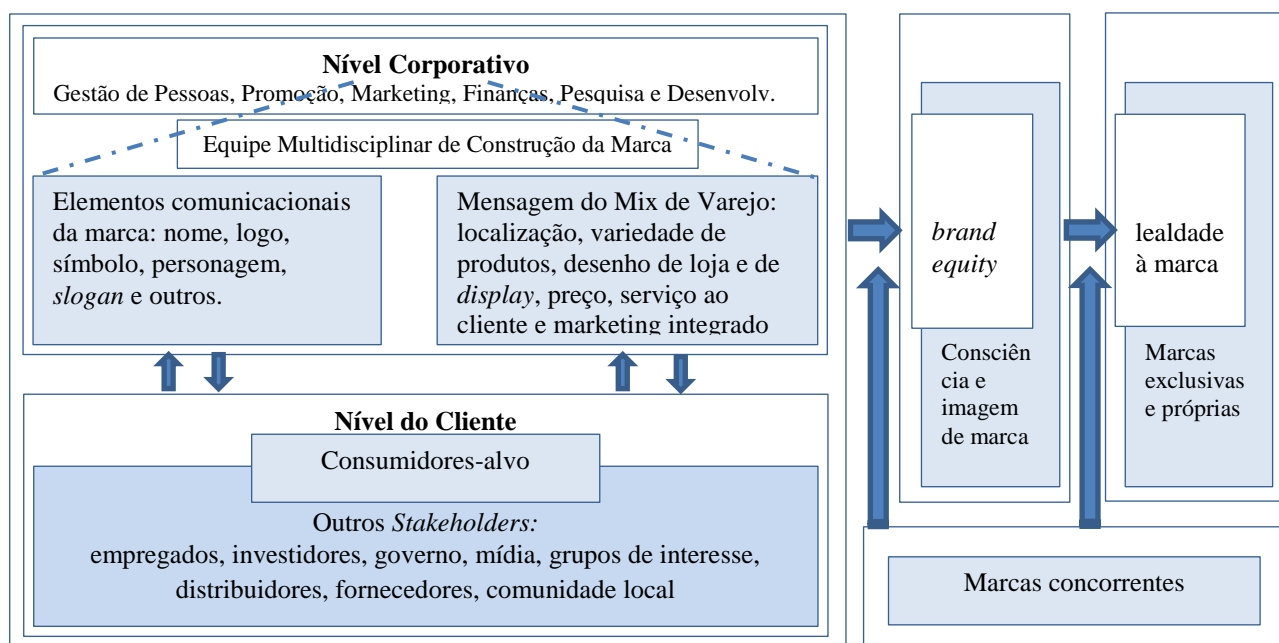
O Modelo de *branding* de Kuan e Yin (2008), representado na Figura 18, integra a teoria da comunicação e a teoria da marca, buscando correspondência entre ambas. Os autores fundamentam-se no modelo de comunicação de Lasswell⁴² e nas seguintes premissas:

- a) A teoria da comunicação reconhece que a comunicação de marca pode ser meticulosamente planejada e, apesar disso, imprevisível, devido à recepção e interação dos consumidores;
- b) A marca comunica-se por meio de uma variedade de canais, além da publicidade, tais como: produto, embalagem, pontos de venda etc.
- c) A comunicação é fundamental para o relacionamento da marca com o consumidor: A visão emergente nesse campo é de que a teoria da comunicação tem muito a oferecer ao *branding* no sentido de criar consciência de marca, provocar sentimentos e julgamentos positivos em relação a ela e facilitar a conexão entre ambos;
- d) A comunicação é reconhecida na literatura de marcas como um meio importante de desenvolver seu valor, provocando uma resposta favorável do consumidor;

⁴²De forma sintética, o modelo de Harold Lasswell demonstra que o modo apropriado de descrever um ato comunicacional é responder às questões: quem diz o quê a quem, por qual canal e com que efeito. O modelo realça o impacto dos meios nos receptores, tendo no horizonte a comunicação de massa (WOLF, 2003).

- e) O pensamento em *branding* vem quebrando antigos paradigmas empresariais ao enfatizar que a comunicação entre marca e consumidor não é unidirecional, mas um processo que opera nos dois sentidos.

FIGURA 18 - O MODELO DE KUAN E YIN



Fonte: Adaptado de Kuan e Yin (2008, p. 360).

O modelo apresenta, basicamente, dois níveis de comunicação: o corporativo e o do consumidor, que se localiza em meio a outros públicos de relacionamento (*stakeholders*). A organização interage com os consumidores via elementos de marca entrelaçados com o *mix* de varejo: uma interação que sofre o ruído das marcas concorrentes, mas que resultará em algum nível de *brand equity* e de lealdade à marca.

Um elemento interessante e distintivo do modelo é a presença da equipe multidisciplinar para a construção dos elementos comunicacionais da marca (nome, logo, símbolo, personagem, *slogan* e outros) e do *mix* de varejo (localização, variedade de produtos, *design* de loja e de *display*, comunicação integrada de marketing, preço e serviço ao cliente), já que o trabalho dos pesquisadores tem como foco construir lealdade à marca no serviço de varejo. Desse modo, o modelo mostra o entrelaçamento da área de *branding* com outras áreas

da empresa (gestão de pessoas, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing e *merchandising*⁴³).

A adoção de *feedbacks* e de relacionamentos na composição do modelo é fundamental, assim como é essencial para a comunicação bidirecional e para o diálogo entre marca e consumidor.

Apesar de a ideia não estar clarificada no modelo, para os autores, o *mix* de varejo é um dos meios pelos quais os elementos de marca são comunicados ao consumidor. Quando a comunicação ocorre de forma consistente, permite a este último identificar e diferenciar a marca. Em todo o processo de comunicação, a mensagem sofre a interferência de outras provenientes da concorrência.

3.4.3.4 O Modelo de Fisher-Buttinger e Vallaster

Fisher-Buttinger e Vallaster (2008) acreditam que a integração de todos os aspectos do *branding* é a resposta adequada às exigências do ambiente de negócios extremamente desafiador da atualidade. Esse tipo de gestão de marca integrada, denominaram *branding conectivo*.

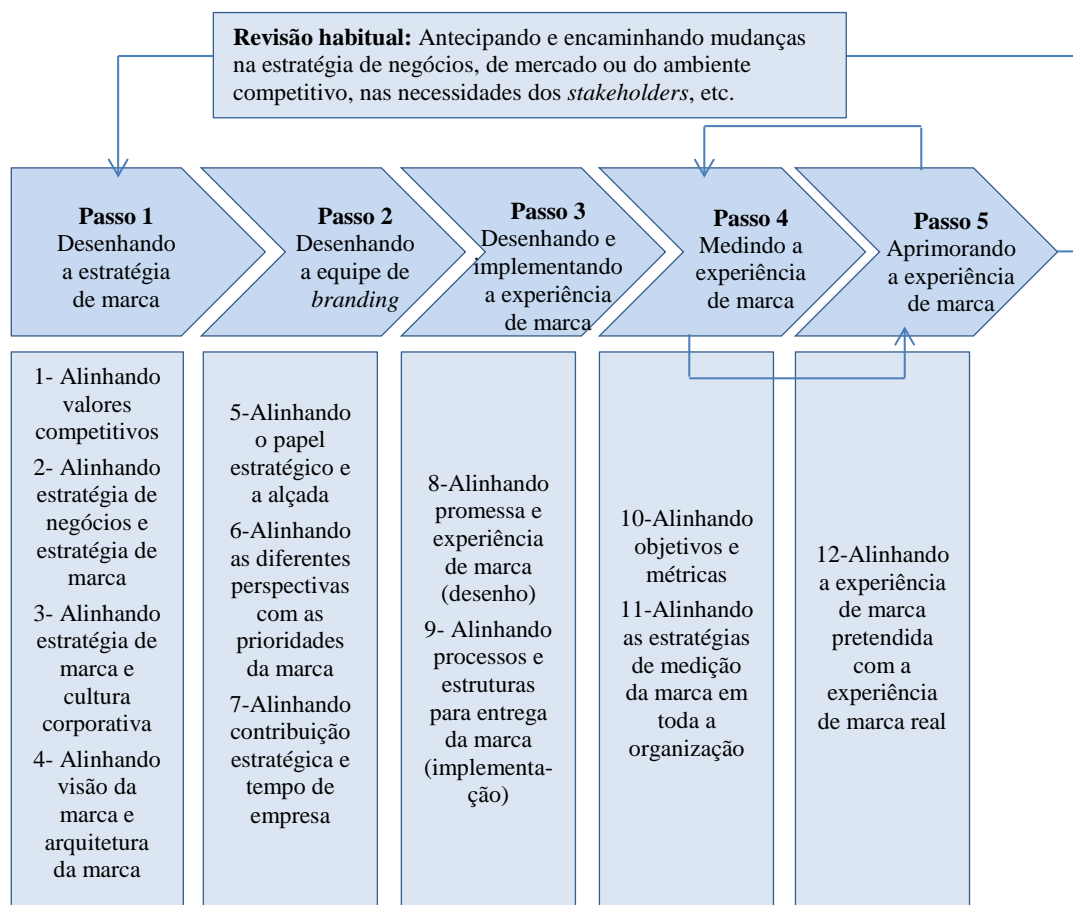
Seu modelo foi elaborado com o objetivo de ajudar as empresas a construir e manter marcas fortes por meio do *branding conectivo*. Ao desenvolvê-lo, as autoras buscaram representar as etapas desse processo, principais desafios e os pontos críticos a serem observados pelos gestores de marca para alcançar *brand equity* por meio de seus principais impulsionadores: o alinhamento da estratégia de *branding* com os valores corporativos e com as prioridades negociais, assim como o engajamento dos empregados, dos consumidores e de outros *stakeholders* à promessa da marca.

O processo de implementação da abordagem de “marca conectiva” é realizado em cinco etapas, conforme ilustrado na Figura 19. O processo foi projetado de forma modular, permitindo que as empresas trabalhem por toda a sequência ou se concentrem em etapas individuais conforme o seu interesse.

⁴³*Merchandising* são todos os “esforços de comunicação realizados no ponto de venda de produtos ou locais de uso de serviços, feitos diretamente aos consumidores, incluindo-se ações de *merchandising* que podem acontecer isoladamente ou em conjunto com campanhas de promoção, promoção de vendas ou propaganda” (SAMPAIO, 1999, p. 231).

Cada etapa do processo de alinhamento é caracterizada por vários desafios e fatores críticos de sucesso.

FIGURA 19 - O MODELO DE FISHER-BUTTINGER E VALLASTER



Fonte: Adaptado de Fisher-Buttinger e Vallaster (2008, p. 279).

O primeiro passo refere-se ao desenho ou redesenho da estratégia da marca, pois uma nova estratégia não é desenvolvida apenas para uma nova marca. Ela pode ser necessária quando uma empresa cresce rapidamente e precisa formalizar o que, até o momento, foi feito de modo intuitivo; ou quando empresas mais estabelecidas veem a necessidade de injetar nova energia na marca para responder à dinâmica do mercado ou para expressar mudança de foco.

Esse primeiro passo do modelo apresenta quatro fatores críticos de sucesso: o alinhamento dos valores competitivos (uns com os outros), da estratégia de negócios com a estratégia da marca, da estratégia da marca com a cultura corporativa e da visão da marca com a arquitetura da marca.

O segundo passo aborda o desenho da equipe de *branding* e os seguintes fatores críticos de sucesso: alinhamento do papel estratégico com o poder para agir, das diferentes perspectivas e prioridades da marca entre elas mesmas e da contribuição estratégica com a permanência na organização.

Com a estratégia de marca definida e a equipe de *branding* implementada, o terceiro passo trata do desenho e da transmissão da mensagem da marca para empregados, clientes e os outros públicos. Nessa etapa, são fatores críticos de sucesso o alinhamento da promessa de marca com a experiência da marca e dos processos, como também da estrutura organizacional para entregar a (promessa de) marca.

O passo de número quatro aborda a mensuração da experiência de marca, ou seja, se a experiência projetada é mesma que empregados, clientes e demais *stakeholders* experimentam. As autoras explicam que são necessárias medições regulares e subsequentes ajustes. Constituem-se fatores críticos dessa etapa, o alinhamento dos objetivos com os indicadores de avaliação da marca, bem como, de todas as estratégias de avaliação da marca utilizadas.

O último passo refere-se aos esforços para melhorar a experiência da marca em todas as suas interações. Os resultados obtidos na etapa anterior podem constituir-se em oportunidades para melhorar e ajustar continuamente a qualidade de cada ponto de contato, aproximando a experiência de marca real da desejada. O ponto crítico do sucesso desta fase é justamente essa aproximação, pois é preciso envolver empregados, clientes e outros públicos de interesse, além de melhorar a qualidade dos processos subjacentes.

O modelo de Fisher-Buttinger e Vallaster (2008) possui vários aspectos importantes que observamos para a construção do modelo conceitual de *branding*, que propomos. O primeiro deles é a presença dos valores competitivos, da estratégia de negócios e da cultura corporativa quando do desenho da estratégia de marca.

A estratégia de negócios já havia figurado nos modelos da ABA (2010) e de Tomiya (2010).

A presença de uma equipe multidisciplinar de *branding* já havia sido lembrada no modelo de Kuan e Yin (2008). Fisher-Buttinger e Vallaster (2008) destacam a importância do papel e da contribuição estratégica dessas pessoas e a necessidade de oferecer-lhes certa autonomia de trabalho. As autoras defendem um modelo de colaboração em rede, no qual a equipe de *branding* terá contato e influência em qualquer processo ou estrutura que seja visto como um facilitador para o *branding*.

Outro aspecto importante do modelo de Fisher-Buttinger e Vallaster (2008) é a explicitação do ciclo contínuo entre avaliação (passo quatro) e ajustes (passo cinco).

Por fim, algo que não se vê nos modelos anteriores, mas que julgamos digno de apontamento, é a lembrança, no próprio modelo, de que para melhorar a experiência de marca, muitas vezes é preciso antecipar ou adicionar mudanças nos elementos que compõem a estratégia de marca.

São elementos a serem considerados na construção de um modelo conceitual de *branding* que se queira abrangente do ponto de vista processual, retratando desde o planejamento estratégico da marca até a experiência do consumidor.

4 A PESQUISA DE CAMPO

Ao decidirmos por uma pesquisa aplicada, com o objetivo de gerar conhecimentos para emprego prático e solução de problema relacionado ao processo de *branding*, optamos por realizá-la em duas etapas.

A primeira etapa constituiu-se de pesquisa bibliográfica, que nos permitiu estabelecer um arcabouço teórico de referência. A segunda consistiu em trabalho de campo, no qual entrevistamos pessoas com conhecimento e experiência prática no tema pesquisado, procurando, assim, o aprofundamento do tema estudado na pesquisa teórica e sua aderência à realidade.

Ao definirmos a pesquisa de campo, optamos por uma abordagem predominantemente qualitativa, tanto em relação à técnica de coleta de dados mais apropriada à natureza do tema, quanto em relação à técnica de registro, análise e interpretação dos dados.

A pesquisa qualitativa considera uma relação dinâmica entre o mundo real e a subjetividade dos participantes, que não pode ser expressa em números. Sobre esse tipo de abordagem, Prodanov e Freitas (2013) explicam que:

- a) As metas de investigação são entendimento, descrição, descoberta ou generalização;
- b) O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados;
- c) O pesquisador é o principal instrumento do processo, seja de entrevista ou de observação;
- d) O processo e seu significado são os focos principais de abordagem;
- e) O tamanho da amostra não é fator preponderante;
- f) Os dados são analisados indutivamente pelo pesquisador.

A técnica selecionada para a coleta de dados foi entrevista semiestruturada em profundidade. Essa técnica permite, ao mesmo tempo, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador (GIL, 2010).

A entrevista em profundidade revela análises pessoais mais aprofundadas do que, por exemplo, um grupo de foco e, diferentemente deste último, as respostas são atribuídas a um entrevistado específico. Na entrevista individual, há maior liberdade para troca de informações e maior flexibilidade na condução da entrevista (MALHOTRA, 2006).

O questionário semiestruturado oferece flexibilidade ao pesquisador, que pode repetir a pergunta, nos casos em que o entrevistado não a tenha compreendido corretamente ou

formulá-la de maneira diferente para garantir que tenha sido compreendido. Também é possível alterar a ordem das questões ou deixar de perguntar alguma, quando julgar que esta foi respondida anteriormente. Quando houver necessidade, também é possível incluir novas questões (MALHOTRA, 2006).

O questionário semiestruturado que nos serviu de guia para as entrevistas em profundidade pode ser consultado na seção “Apêndice” deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas por telefone celular, no período compreendido entre 14/06/2018 e 28/08/2018, gravadas por meio do *app* Call Recorder e com tempo de duração de 18 a 28 minutos cada.

As respostas foram colhidas a partir da experiência subjetiva da amostra, que foi selecionada por, presumivelmente, deter as informações necessárias à consecução da pesquisa. Buscamos profissionais responsáveis por consultorias de *branding*, que realizam planejamentos estratégicos de marca e oferecem apoio à gestão das marcas clientes. Na realidade, como são donos de seus negócios, também são gestores de suas próprias marcas.

Nosso desejo era entrevistar profissionais estabelecidos em diversas cidades do país, que trabalham com diferentes realidades. Nossa seleção inicial contou com dezesseis profissionais, mas apenas seis aceitaram compartilhar seus conhecimentos conosco e o fizeram com bastante empenho, o que resultou em valiosa contribuição para a pesquisa. Cabe esclarecer que todos os entrevistados autorizaram a divulgação de seus nomes neste trabalho.

Realizamos, a seguir, breve apresentação de nossos entrevistados:

Felipe Schmitt-Fleischer: estrategista e gestor de marcas, lidera empresa de mesmo nome, na região de Porto Alegre, especializada em estratégia de marcas, que conduz e executa projetos customizados de *branding*. Articulista e palestrante nos temas de *branding*, marketing e estratégia, é também professor na área de construção e gestão de marcas. Dentre seus clientes, estão: Fisa Incorporadora, Laboratório Ibas, Piccadilly, Converse All Star, Ortopé e Grupo Minuano.⁴⁴

Gerson Ferreira: estrategista com sólida experiência na gestão de marcas, conquistada a partir de trabalhos nas áreas de marketing, planejamento estratégico de comunicação e consultoria em gestão da identidade de marcas corporativas e de *branding* interno. Atualmente, está à frente dos projetos da Bronze Branding, situada no Rio de Janeiro, uma

⁴⁴Disponível em: < <http://felipefleischer.com/>>. Acesso em: 23 ago.2018.

empresa cujo propósito é assessorar organizações a conquistarem relevância e competitividade mantendo-se fiéis à própria identidade.⁴⁵

Guilherme Sebastiany: especialista em *branding* e sócio fundador da Sebastiany Branding, em São Paulo, empresa especializada em diagnósticos, estratégias e projetos de marcas, onde é responsável pelas áreas de estratégia de marcas (incluindo projetos de diagnósticos de *branding*, posicionamento e arquitetura de marcas), de ensino e de atendimento a clientes como Qualyfruit, Matiz Hotel, Vitale, Let's Burger, Viver Mobile, Dona Doceira e Wellcare.⁴⁶

Irene Knoth: trabalhou por vinte e cinco anos em agências de publicidade dentro e fora do Brasil, onde começou como redatora e chegou a vice-presidente de criação e diretora de criação regional da América Latina na agência de publicidade Lowe. Em 2002, abriu a primeira consultoria de estratégia criativa, a IK Ideas, hoje, IK Creative Branding (São Paulo). Desde então, trabalhou no reposicionamento de grandes marcas e no posicionamento de novas marcas. Em sua carreira, acumulou as seguintes premiações: Colunistas, CCSP, ACHAP, El Mercurio, FIAP, DDB Pinnacle Awards, New York Festivals e Cannes. Eleita melhor Diretor(a) de Criação do Chile em 1994.⁴⁷

Lidiane Hupfer, em conjunto com Juliana Quadros, é responsável pela Valente Branding, uma consultoria de gestão estratégica em marketing e em *branding*, localizada em Curitiba (PR), que já atendeu empresas como Eletrolux, Tecnisa, Instituto Grupo Boticário, Los Paleteros, dentre outras.⁴⁸

Viviane Camargo: publicitária e pós-graduada em Marketing, trabalhou por mais de quinze anos como diretora de contas e de atendimento nas agências DM9DDB e McCann-Erickson e como diretora geral da JWT Curitiba. Nesse período, obteve experiência no desenvolvimento de estratégias para grandes marcas. Em 2010, criou a Aurora, primeira empresa a posicionar-se como especialista em *branding* na cidade de Curitiba, com a proposta de oferecer

⁴⁵Disponível em: <<http://www.bronzebranding.com.br/>>. Acesso em: 23 ago.2018.

⁴⁶Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/guilhermesebastianybranding/>>. Acesso em: 23 ago.2018.

⁴⁷Disponível em: <<http://ikcreativebranding.com.br/irene.html>>. Acesso em: 23 ago.2018.

⁴⁸Disponível em: <<http://www.valentebranding.com.br/>>. Acesso em: 28 ago.2018

atendimento sênior e presencial em todas as etapas do projeto. Alguns clientes da Aurora Branding: FarmaSesi, Bree, Sanepar, Redhook School e Youtz.⁴⁹

4.1 RELATO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para responder ao problema de pesquisa “Quais fatores presentes no processo de branding podem ser responsáveis pela lacuna entre a experiência de marca real e a planejada por seus gestores?”, estabelecemos como princípio haver no processo de *branding* fatores que influenciam a experiência do consumidor com a marca.

Para entender como esses fatores atuam na experiência de marca, elencamos três pressupostos que podem ser apresentados conjuntamente da seguinte maneira: As etapas de planejamento estratégico da marca (composta pela análise do ambiente da marca, do consumidor e da própria organização, pela construção da identidade da marca, pela definição do posicionamento a ser alcançado e pela estratégia de comunicação a ser seguida), de comunicação da marca, bem como os pontos de contato entre marca e consumidor são pontos críticos do processo de *branding* no sentido de que, se não gerenciados adequadamente, atuarão negativamente na experiência de marca.

Esses pressupostos fundamentaram a elaboração de seis questões abertas que constituíram o questionário semiestruturado (Seção Apêndice).

Apresentamos, na sequência, relato sobre o teor das perguntas e respostas, seguidas pela análise dos resultados.

4.1.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A EXPERIÊNCIA DE MARCA

Perguntamos aos nossos entrevistados se o planejamento estratégico da marca é um ponto crítico do processo de *branding* no sentido de afetar a experiência do consumidor com a marca. Todos afirmaram a importância dessa etapa para uma experiência de marca bem sucedida.

Guilherme Sebastiany explica que toda trajetória começa com duas perguntas: “Onde estamos?” e “Aonde queremos chegar?”. A segunda questão diz respeito ao posicionamento

⁴⁹Disponível em: <<http://www.aurorabranding.com.br/>>. Acesso em: 23 ago.2018.

da marca e ao plano para alcançá-lo. “Para definir aonde queremos chegar, primeiro precisamos entender quem somos e onde estamos. Em um processo de *branding*, chamamos isso de *diagnóstico de marca*”. O resultado desse diagnóstico será matéria-prima para o desenvolvimento do posicionamento ou de diferentes cenários de posicionamento. Ele explica que o posicionamento estabelecido para a marca afetará a sua oferta e esta influenciará a experiência do consumidor. “Quando você define o posicionamento de marca, você define aquilo que você vai ofertar pro mercado, até mesmo que tipo de produto que faz sentido essa empresa com esse posicionamento vender ou não. Sim, indiretamente, vai afetar (a experiência do consumidor)”.

Gerson Ferreira ressalta que a etapa de investigação e a análise (do ambiente da marca, do consumidor e do plano de negócios da empresa) “é fundamental ser feita com muita responsabilidade. Se nesse momento, for identificada uma oportunidade ou uma deficiência de maneira equivocada, [esse equívoco] irá se refletir numa conclusão obviamente equivocada. A capacidade de fazer um diagnóstico preciso é uma condição *sine qua non* para o projeto de *branding* ser bem sucedido”.

Felipe Schmitt-Fleischer acredita na importância da etapa de planejamento estratégico. Ele opina que a análise do ambiente, o entendimento dos públicos da marca e o conhecimento do que está acontecendo com os concorrentes é fundamental, mas o estrategista não pode basear-se somente nesses fatores para criar uma proposta de valor consistente para a marca e gerar uma experiência significativa. “A estratégia precisa ter um vínculo muito forte com o que a marca acredita, com o que a marca é, com sua história, com sua tradição, com sua cultura, com seus valores e com o seu propósito. A marca tem uma essência e ela tem que ser respeitada. É essa essência que nós temos que efetivamente explorar no posicionamento”.

Outro ponto importante destacado pelo estrategista é o alinhamento entre estratégia de marca e estratégia de negócio: “A marca é uma promessa, mas é o negócio que faz a entrega”.

Lidiane Hupfer acredita que, assim que a empresa coloca em ação as primeiras definições realizadas na fase de planejamento estratégico, antes mesmo da etapa de posicionamento, passa a causar algum efeito na experiência do consumidor.

Irene Knoth afirma que o planejamento estratégico da marca é construído para influenciar a experiência do consumidor. “Mas, a gente está falando de uma maneira muito geral porque, obviamente, há marcas que não conseguem controlar a experiência do consumidor porque não controlam o ponto de venda. Elas podem, no máximo, promover algum tipo de destaque no ponto de venda, mas elas não conseguem controlar a experiência”. É diferente quando a marca é proprietária do ponto de venda. Neste caso, ela pode

desenvolver ações de *branding* interno, “engajando os funcionários do atendimento na promoção de uma experiência alinhada à estratégia da marca”.

4.1.2 OS PONTOS DE CONTATO E A EXPERIÊNCIA DE MARCA

Perguntamos se os pontos de contato são críticos para a experiência do consumidor com a marca. De modo geral, os respondentes concordam que os pontos de contato entre marca e consumidor são críticos para a experiência deste último. Felipe Schmitt-Fleischer ressalta “que todos os pontos de contato que a marca tem com seu público ajudam a contar uma história”. Ele explica que se não houver um alinhamento entre eles, ou seja, “se um deles contar uma história diferente, dificilmente o consumidor perceberá uma marca consistente”. “Pelo contrário”, continua, “a marca será percebida como algo confuso”. Esse alinhamento parece ser o ponto central quando se fala em pontos de contato.

O estrategista e gestor de marca continua: “Muitas vezes a marca cuida tanto de sua comunicação, de detalhes, mas não tem nenhum cuidado com a sua equipe de vendas, com seus representantes, não há nenhum alinhamento entre essas pessoas e a identidade da marca. E, se a pessoa que está representando a marca não consegue transmitir a mensagem de posicionamento, a narrativa que a marca quer construir, não adianta fazer uma comunicação milionária e incrível nas redes sociais ou na televisão. De um lado, a marca gera expectativas e de outro frustra o consumidor. É interessante citar, e isso é uma falha de grandes marcas, o Serviço de Atendimento ao Consumidor: toda aquela promessa maravilhosa morre quando o cliente tem algum problema”.

Guilherme Sebastiany concorda: “A gestão de qualquer marca só é possível através do planejamento e da manutenção dos pontos de contato e dos comportamentos corporativos”.

Irene Knoth lembra da importância da avaliação dos pontos de contato “Qualquer marca precisa gerar um controle, uma forma de mensurar se ela está conseguindo entregar aquilo que se propôs”.

4.1.3 O CONSUMIDOR E A EXPERIÊNCIA DE MARCA

Quando se administra marcas, trabalha-se para que o consumidor tenha uma experiência de marca positiva, significativa e memorável. Mas, nem sempre isso acontece. Perguntamos aos entrevistados quais seriam, em sua opinião, as causas dessa ocorrência.

Lidiane Hupfer acredita que esse *gap* pode ocorrer devido à pouca dedicação em olhar o consumidor durante a fase de planejamento estratégico. Esse olhar deficiente pode causar “um entendimento errado sobre a motivação do cliente em participar do crescimento da marca” e prejudicar toda a comunicação de marca e, em decorrência, “ele não entender a minha crença, a minha proposta, o meu propósito”.

Gerson Ferreira explica que, em sua visão, o trabalho de *branding* “começa com investigação e análise do ambiente da marca. A parte dois é o diagnóstico da marca. O terceiro estágio são as conexões com o público interno e externo da marca. São as conexões que geram a experiência da marca”. Ele exemplifica dizendo que uma empresa de varejo com vários pontos de venda precisa cuidar da ambientação de suas lojas, dos produtos, de todo o sistema que a envolve, mas o ponto crítico das conexões são as pessoas. “Quanto mais próximas do consumidor, mais estratégico ele [o funcionário] é para se tornar um embaixador da marca perante o consumidor”.

“Nesse ponto”, continua o estrategista, “o *branding* vai para a sala de Recursos Humanos, que deve andar junto com a gestão da experiência de marca. O *brandbook* deve estabelecer quais são as atitudes e comportamentos desejados dos funcionários e o RH deve cruzar essas informações com a gestão de competências. A empresa deve deixar claro quais são as suas expectativas com relação aos funcionários e gerenciar isso”.

4.1.4 A COMUNICAÇÃO E A EXPERIÊNCIA DE MARCA

Em seguida, perguntamos aos nossos entrevistados se a comunicação da marca é um ponto crítico do processo de *branding* no sentido de afetar a experiência do consumidor.

Todos os respondentes afirmam que a comunicação da marca, tanto do ponto de vista estratégico, quanto tático ou operacional, é crítica para a experiência do consumidor. Eles apontam, inicialmente, a importância do alinhamento entre estratégia de marca e comunicação.

Viviane Camargo nos traz que o trabalho inicial de diagnóstico de marca e de construção da identidade é um guia para a comunicação. “A comunicação deve ter um foco e um direcionamento, independentemente de ela ir para uma mídia tradicional, uma mídia *on line* ou uma rede social. A comunicação é uma construção de vários canais em prol da construção da marca.”

Gerson Ferreira lembra que “se considerarmos a marca em sua identidade, composta estrategicamente por atributos capazes de gerar valor, e que deve ser comunicada ao seu

público, então a comunicação é o exercício dessa identidade e deve ser feita com base nesses atributos”.

Guilherme Sebastiany explica como a comunicação interfere na experiência do consumidor: “Quando a gente fala de experiência, a gente está falando da entrega; quando a gente fala de comunicação, a gente está falando da promessa da marca, de criar uma expectativa. E a gente deve criar uma promessa da marca, uma expectativa alinhada à entrega. Se essa mensagem está desalinhada, você tem um cliente insatisfeito. Se a promessa e a entrega estão alinhadas, você, provavelmente, tem um cliente satisfeito. O grande equívoco que muitos cometem é acreditar que a satisfação do cliente está alinhada à qualidade do produto. A satisfação do cliente está condicionada ao alinhamento de sua expectativa com a entrega da marca. E essa expectativa é construída na promessa da marca (feita) nos primeiros pontos de contato”.

O especialista em *branding* entende que a experiência do consumidor é composta por um número grande de interações, que são os pontos de contato, dos quais a comunicação é apenas um dentre vários. “Todos esses pontos de contato têm que estar alinhados a um posicionamento estabelecido. Mas têm que estar também dentro do contexto cultural do consumidor que ela quer atingir para que [sua mensagem] seja corretamente decodificada”.

Guilherme Sebastiany diz, ainda, que “quando se está criando comunicação, é preciso conseguir trabalhar sob a ótica do consumidor e pensar sobre como ele vai interpretar aquela linguagem”, explica.

Por esse motivo, Viviane Camargo acredita na importância de as marcas desenvolverem a empatia. “Essa é uma característica fundamental que poucas empresas têm. (...) Elas estão preocupadas em falar delas e não em saber o que o consumidor efetivamente quer. Por isso é tão importante fazer pesquisa [sobre o consumidor]. Não falo de pesquisa tradicional, com grupos focais, mas em cocriação, partindo da verdade da empresa e do que é relevante para o consumidor”.

Guilherme Sebastiany aponta o fato de que nem toda marca tem clareza sobre qual é a sua promessa de valor. “Então, é muito frequente a mensagem sair de forma aleatória, sem considerar a estratégia da marca. Na realidade, a maioria das empresas não tem uma promessa de marca estabelecida e muitos que têm, não a utilizam para alinhar a comunicação como deveriam”.

Gerson Ferreira sabe que “Quando a marca comunica algo que não tem a capacidade de entregar na prática, ela tem um problema. A tecnologia da informação rompeu a barreira

do monólogo das marcas. Hoje em dia, as pessoas criticam e apontam toda e qualquer deficiência percebida” utilizando os canais de comunicação ao seu alcance.

Felipe Schmitt-Fleischer também cita o descasamento entre a comunicação e a entrega: “Quando o cliente cai num SAC ou num PROCON, muitas vezes não é nem porque a comunicação prometeu algo que a marca não tem capacidade de entregar, mas porque a marca não conseguiu entregar o básico que se espera de sua proposta”, nem conseguiu “resolver o problema do cliente de modo satisfatório e deixou que a situação se agravasse”.

Irene Knoth acredita que as marcas precisam estar abertas a ouvir as reclamações do público. “Se o consumidor entende que a marca falhou, mas que ela não quer falhar, que ela quer corrigir sua falha, ele perdoa”. “Mas é preciso criar canais para receber essas falhas e abraçar também as experiências ruins”.

Para minimizar o risco de a comunicação de marca afetar negativamente a experiência do consumidor, Gerson Ferreira afirma que a comunicação precisa ser coerente com sua proposta de valor. “As pessoas se envolvem emocionalmente com a marca com a qual compartilham algumas crenças e valores que fazem parte de seu estilo de vida, de sua cultura e de seus princípios. Do contrário, elas terão uma relação comercial com a marca e não haverá comprometimento e fidelidade”.

“Mas os riscos são inerentes ao processo de comunicação da marca, principalmente porque, hoje, os consumidores-receptores são emissores também”, opina Felipe Schmitt-Fleischer.

Guilherme Sebastiany partilha da mesma opinião: “Sempre há uma questão do código [cultural] daquele consumidor, da experiência dele de vida, de como ele vai ter suas primeiras impressões”.

Irene Knoth complementa as ideias anteriores lembrando a importância da etapa operacional da comunicação, que ocorre nos pontos de contato. “O *branding* define a personalidade da marca e o modo como a marca deve se expressar para comunicar essa personalidade”. Entretanto, explica, muitas vezes, as pessoas que interagem com o público não leram o *brandbook*, nem fizeram uma imersão na marca para saber que tipo de linguagem devem usar. “Elas atuam do modo que elas acham que devem, que elas pensam ser o correto, especialmente nas redes sociais, onde o grande desafio é ser espontâneo e responder com a rapidez que o digital exige. Então, um seguidor da marca vê uma peça de comunicação e vê um *post* numa rede social que não se conversam, que não reflete aquilo que ele espera da marca, vai pensar: ‘Que coisa mais esquizofrênica!’. E isso acontece com muitas marcas em função de terem tantos pontos de contato em tantas mãos diferentes”.

Ela finaliza sua resposta lembrando da importância do gerenciamento dos pontos de contato e das ações de *branding* interno para garantir que a experiência de marca esteja alinhada com o seu planejamento estratégico.

4.1.5 AS EXPECTATIVAS DO CONSUMIDOR E SUA EXPERIÊNCIA DE MARCA

Perguntamos aos nossos entrevistados, em suas opiniões, quais seriam os motivos pelos quais a experiência de consumo é, muitas vezes, discrepante da expectativa inicial do consumidor. Felipe Schmitt-Fleischer resume as respostas colhidas: “A marca tem uma narrativa de comunicação para conquistar um posicionamento. Isso não cria evidências efetivas de que seu discurso é uma verdade. As lacunas estão na criação das evidências presentes em diversas situações: numa situação de atendimento, de solução de problemas, de apresentação de um produto como inovador, quando, de fato, é uma cópia etc.”. Ou seja, a entrega da marca, de algum modo, não corresponde à sua promessa.

Gerson Ferreira diz que “é muito raro não encontrarmos empresas que não tenham um *gap* entre o discurso dela e a maneira como ela age. Isso é ligado à cultura [organizacional]. Para trabalhar com uma marca corporativa, por exemplo, não se pode abrir mão de conhecer a cultura da organização”.

Guilherme Sebastiany lembra que cada consumidor gera expectativas e impressões muito próprias de acordo com seu código cultural e com sua própria experiência de vida também. Então, muitas vezes, a lacuna entre expectativa e experiência de marca é algo bastante pessoal.

4.1.6 A GESTÃO DO NEGÓCIO E A GESTÃO DA MARCA

Finalizando, perguntamos se restou não mencionado algum fator do processo de *branding* que seja crítico à experiência de marca. Felipe Schmitt-Fleischer, Gerson Ferreira, Lidiane Hupfer e Viviane Camargo citaram questões relacionadas ao modo como são geridas as marcas em boa parte das empresas.

Viviane Camargo cita a dificuldade em tangibilizar o trabalho de *branding*, ou seja, “o gestor conseguir implementar a estratégia, que deve ser feito de dentro da empresa para fora. Não é fácil mudar a cultura de uma organização, ter foco na marca. Não acontece num passe de mágica”.

Gerson Ferreira explica que existe grande confusão por parte dos gestores entre a gestão da marca como ativo e a gestão da comunicação da marca. Felipe Schmitt-Fleischer pensa que isso ocorre porque nem todos os gestores conseguem abranger todos os aspectos que envolvem a marca: “Muitas vezes a gestão se dá exclusivamente sobre a área de comunicação. Ele [o gestor da marca] trabalha com uma agência de publicidade e define campanhas, comunicação *on line* e *off line*, embalagens, feiras, mas não se envolve em outras funções críticas para o posicionamento da marca, dos produtos, da estratégia de distribuição, passando pela experiência proporcionada aos clientes. A gente vê uma função de gestão de marcas muito parcial”.

Lidiane Hupfer acredita que a experiência do consumidor começa muito antes de o cliente ter contato com a marca. “Ela tem a ver com a forma com a qual é gerido o negócio, tem a ver com a forma com a qual os diretores cuidam dos recursos, cuidam dos processos internamente, cuidam das relações [entre as pessoas]”.

“O fator crítico do processo de *branding*”, continua a gestora, “é o entendimento de que, antes de falar em materialização [implementação do planejamento estratégico de *branding*], é preciso olhar com aprofundamento para a organização porque, se a organização não estiver preparada para ampliar a visão, provavelmente o *branding* vai ser superficial”.

Irene Knoth cita como outro ponto crítico do processo a integração entre a empresa, a consultoria de *branding* e a agência de publicidade. Ela explica que, muitas vezes, as consultorias são formadas por profissionais da área de marketing, que não têm pessoas da área de comunicação, especialmente de criação, em sua equipe. “Essas consultorias desenvolvem um trabalho que não é inspirador”. Quando o *brandbook* é entregue à agência de publicidade, “não faz as pessoas vibrarem”.

De fato, inicialmente, o *brandbook* é entregue à empresa que encomendou o trabalho de *branding*. Então, “o ideal seria que a empresa realizasse um *workshop* para integrar sua equipe, a consultoria de *branding* e a agência de publicidade”.

O terceiro ponto apontado pela estrategista é que o trabalho de comunicação envolve muitos profissionais. “Mesmo que a empresa faça um maravilhoso *workshop*, nem sempre as agências de publicidade, e todos os muitos fornecedores diferentes com os quais elas trabalham, respondem ao conceito criado pela consultoria de *branding*”. “Então, de novo, você tem uma idiossincrasia nos pontos de contato e uma falta de sinergia entre eles, que acaba prejudicando a experiência do cliente”.

4.1.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Verificamos, portanto, que as pesquisas teórica e de campo apontaram, de modo geral, pontos comuns no processo de *branding* que afetam a experiência de marca: a análise do ambiente da marca, a vinculação da estratégia da marca à estratégia de negócios, a construção da identidade, a definição do posicionamento, a comunicação, o gerenciamento dos pontos de contato, a atuação dos funcionários que representam a marca perante o consumidor e a aderência entre a promessa e a oferta da marca.

A análise do ambiente da marca, que alguns especialistas chamam de diagnóstico da marca, é uma etapa importante do planejamento estratégico. Como disse uma de nossas entrevistadas, um erro no diagnóstico prejudica todo o trabalho sequencial de construção de identidade e de posicionamento de marca.

A importância da construção da identidade da marca para todo o processo de *branding* foi descrita por ambas as pesquisas, teórica e de campo, levando-nos a acreditar que esse trabalho se trata, metaforicamente, como mencionou Viviane Camargo, de uma “escavação” na história e na cultura da marca, bem como em sua imagem para descobrir, definir e clarificar suas dimensões, sua essência, sua proposta de valor e seu propósito. Obviamente, em marcas recém-criadas trabalha-se menos com escavação e mais com construção que permita posicioná-la de forma coerente com sua promessa de valor. É importante ressaltar que a promessa de valor da marca precisa estar alinhada à estratégia de negócios da empresa.

As definições com relação à identidade são importantes porque é a partir delas e em conjunto com as ações de comunicação nos pontos de contato entre marca e consumidor, que se constrói, de fato, o posicionamento, que também possui fundamental importância no processo de construção da experiência marcária.

Nesse ponto, temos dois fatores importantíssimos para uma experiência de marca desejável: a comunicação da marca e os pontos de contato. A comunicação precisa expressar claramente a real promessa da marca, mas também precisa aproximar a marca de seu público de interesse e criar com ele vínculos duradouros.

Na atualidade, em que as novas mídias proporcionam maior interação entre marcas e consumidores, é preciso gerenciar essa comunicação em cada um dos muitos pontos de contato, nos quais os funcionários passam a ter papel fundamental.

Acreditamos que os pontos críticos mencionados devem ser representados, de algum modo, no modelo conceitual que propomos.

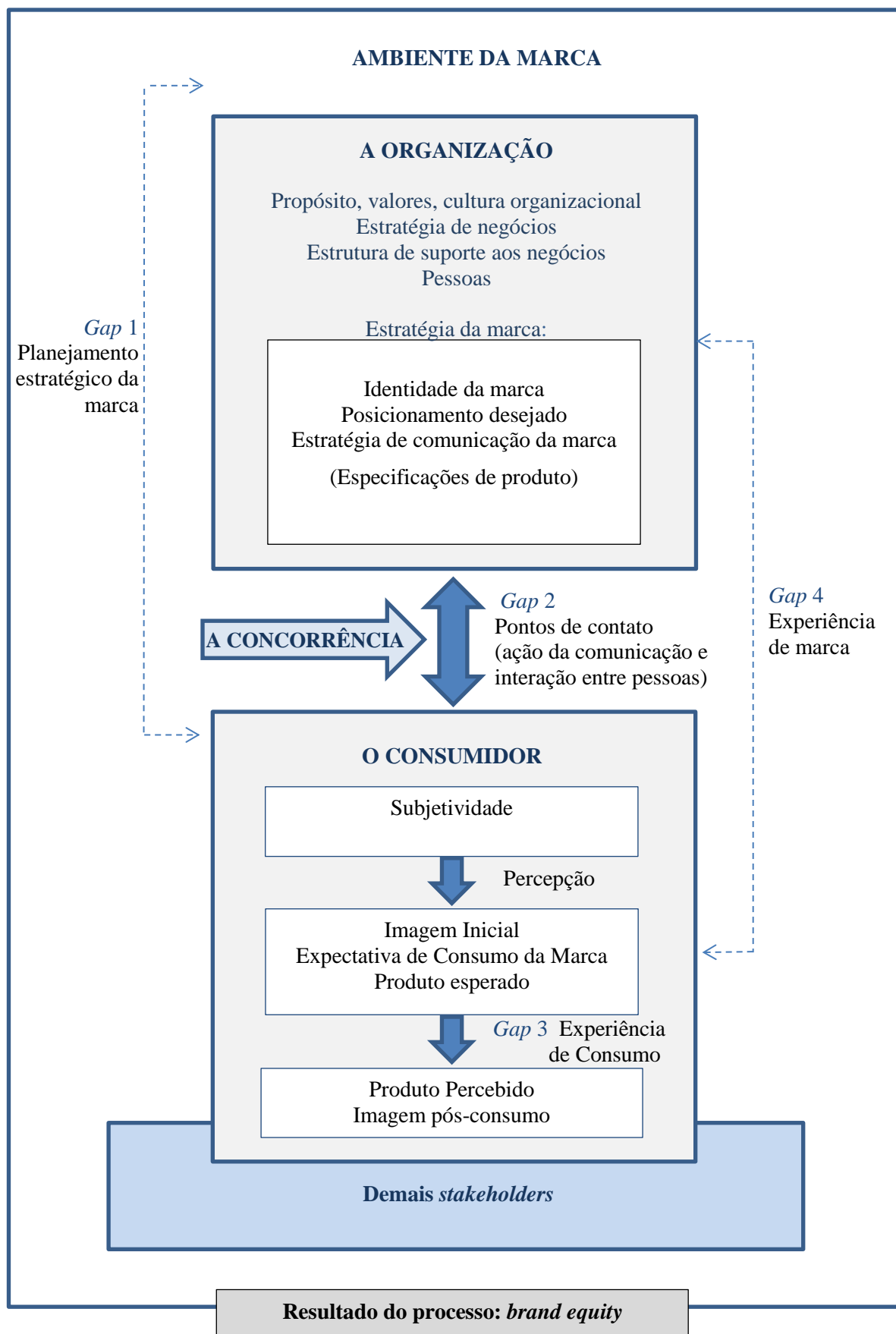
5 O MODELO CONCEITUAL PARA GESTÃO DA MARCA

A partir da pesquisa teórica, reconstituímos o processo de *branding*, apontando os fatores, bem como os pontos críticos que afetam a experiência de marca do consumidor. Esse arcabouço conceitual, complementado pela pesquisa de campo e somado à análise dos modelos conceituais de *branding*, permitiu-nos estabelecer as seguintes diretrizes para a construção do modelo conceitual que propomos:

- a) O modelo proposto deve apresentar as características que distinguem os modelos conceituais, quer sejam: representatividade, simplificação, abstração, clareza, coerência, normatividade, abrangência, flexibilidade e aplicabilidade;
- b) Considerar a temporalidade que um modelo conceitual de gestão de marca precisa ter e sem a qual o construto não faz sentido, ou seja, é preciso contemplar seu uso em cenários alternativos ao longo do tempo e estar consciente de que, no futuro, alterações de cenário poderão tornar o construto obsoleto e invalidá-lo;
- c) Cumprir o objetivo proposto nesta dissertação de possibilitar aos gestores de marca visualizarem os pontos do processo sob sua responsabilidade que sejam críticos à experiência de marca do consumidor, oferecendo-lhes, desse modo, alguma contribuição ao seu trabalho;
- d) Considerar os resultados das análises realizadas sobre os conteúdos obtidos a partir da pesquisa teórica, dos modelos de *branding* levantados e da pesquisa de campo;
- e) Levar em consideração a natureza relacional da marca contemporânea, que reflete a dinâmica e a interação dos tradicionais polos de produção (organização), recepção (consumidor) e contextual (ambiente da marca), bem como a possibilidade de reinventar-se a partir dessas interações.

O resultado do nosso trabalho é um construto (Figura 20) que representa um processo de *branding*, posicionando seus principais atores, seus elementos fundamentais e os pontos críticos que afetam a experiência do consumidor, coletados nas pesquisas teórica e de campo, organizados de modo a possibilitar a leitura estruturada do processo e o compartilhamento com a comunidade acadêmica e com os gestores de marcas.

FIGURA 20 – O MODELO CONCEITUAL PARA GESTÃO DA MARCA



O construto traz, inicialmente, o ambiente da marca. Vimos, na pesquisa teórica, que este é formado por dimensões externas e internas à marca. Na dimensão externa, encontram-se o ambiente social, político e econômico de negócios da marca, onde estão seus públicos de interesse (consumidores, *suspects*, *prospects*, clientes e ex-clientes), seus concorrentes e demais públicos de relacionamento (os *stakeholders*). Esse ambiente encontra-se delimitado pelas linhas que circundam o construto.

A dimensão interna do ambiente da marca é a própria organização, com as pessoas que ali trabalham, com seu propósito, seus valores, crenças, rituais e cultura, com sua estrutura de suporte aos negócios, divisão de trabalho, burocracia e planos de negócios (MAXIMINIANO, 1995). Esse ambiente está representado pelo retângulo superior.

Dentro da organização, destacamos a estratégia da marca e os elementos estratégicos que a compõem: a identidade da marca, o posicionamento desejado para a marca e a estratégia de comunicação da marca para posicioná-la.

Quando citamos identidade de marca, estão subentendidas todas as suas dimensões, sua essência, proposta de valor e propósito.

Representado no retângulo inferior, encontra-se o consumidor em sua subjetividade, ou seja, com seu mundo mental e emocional, com suas experiências, percepções e interações com o ambiente das marcas, com as pessoas que a representam e com a comunicação da marca (COSTA, 2011).

Ao primeiro contato com a marca, o consumidor forma dela uma imagem inicial, uma determinada expectativa de consumo. Se o consumo se realiza, a experiência fará com que ele forme sobre a marca outra imagem, que pode reforçar ou contestar a inicial (PINTO, 2013).

A interação entre a organização e o consumidor ocorre nos pontos de contato da marca e é bidirecional, pois o consumidor tem papel ativo no processo. Neles, destacam-se a ação da comunicação da marca e das pessoas que, no momento da interação, representam a marca.

A comunicação da marca pode não ser recebida prontamente pelo consumidor, com clareza e congruência. E pode nem ser recebida. Essas situações indesejáveis, como vimos no decorrer deste trabalho, ocorrem por diversos motivos. Alguns desses motivos ligam-se à construção estratégica da comunicação ou à sua operacionalização, por exemplo. Outro é a ação da concorrência que também busca posicionar suas marcas na mente dos consumidores. A interferência da concorrência nos pontos de contato encontra-se representada.

Na atualidade, os pontos de contato não são criados apenas pela organização, pois alguns existem independentemente dela. Eles podem permitir momentos de interação entre marca e consumidor e entre consumidores que se manifestam sobre a marca. O construto

ressalta essa possibilidade de o consumidor ser um agente ativo no processo de comunicação da marca por meio de uma seta bidirecional.

O resultado do processo representado no construto afeta (de modo positivo ou negativo) o *brand equity* da marca e, por esse motivo, este também se encontra representado.

O Modelo Conceitual para Gestão da Marca contempla, assim, o ambiente da marca, os principais atores do processo (organização, consumidores e concorrentes), os pontos críticos que, de algum modo, exercem influência na experiência do consumidor, como a composição estratégica da marca (identidade, posicionamento e estratégia de comunicação) e os pontos de contato (ação da comunicação e interação entre pessoas), finalizando com os pontos para onde convergem os esforços de *branding*: a experiência de consumo e o *brand equity*.

Nossas pesquisas, teórica e de campo, permitiram-nos observar que o *gap* entre o planejamento estratégico da marca e a experiência do consumidor pode ser causado por falhas ao longo do processo. Essas falhas, ou *gaps*, apontadas no construto são:

Gap 1 – Planejamento da marca: Este *gap* é interno à organização e se refere, inicialmente, à clareza de percepção que os profissionais de *branding* têm sobre a empresa, sua cultura, seus valores, suas fontes de vantagem competitiva, recursos, competências e estratégia de negócios, sobre o ambiente da marca, suas ameaças e oportunidades, e sobre o público de interesse da marca.

Falhas no diagnóstico da marca afetam a construção da identidade da marca, de seu posicionamento e da estratégia de comunicação. Por conseguinte, afetarão as ações de comunicação da marca, podendo causar expectativas irreais sobre a marca, prejudicando a experiência do consumidor com relação à marca. Quando a especificação do produto estiver sob alçada do *branding*, esta também será abalada.

Gap 2 – Pontos de contato: Este *gap* localiza-se nos pontos de contato entre a marca e o consumidor, lembrando que o consumo é um desses pontos de contato. Aborda possíveis falhas que podem ocorrer na escolha ou no gerenciamento dos pontos de contato, na criação, na operacionalização ou no gerenciamento das ações de comunicação, mas também pode ser decorrente de falhas ocorridas na etapa anterior (*gap 1*). Destaca-se, aqui, o papel dos empregados que, de algum modo, interagem com o consumidor. Estes também podem ser responsáveis pelo *gap 2*.

Ressalta-se que é no contato entre consumidor e marca que esta se posiciona e sensibiliza o *brand equity*. Por esse motivo, o *gap 2* contribui fortemente para o sucesso ou o insucesso de uma marca.

Gap 3 – Experiência de Consumo: Este *gap* é uma experiência pessoal do consumidor. Há uma lacuna entre sua expectativa de marca e sua experiência de consumo. É um *gap* que decorre em parte de questões subjetivas ao consumidor, que contribuem para a formação da imagem da marca antes do ato de consumo, para a criação de determinada expectativa e para a resignificação da imagem da marca após a experiência de consumo. Mas o *gap 3* também pode ser decorrente de falhas originadas nos *gaps 1* ou *2*. Uma ação de comunicação equivocada, por exemplo, pode induzir o consumidor a formar uma imagem irrealista a respeito da marca.

Gap 4 – Experiência de Marca: Este é o *gap* objeto de nossa pesquisa. A experiência de marca buscada pela organização durante o processo de *branding* pode não ser a mesma que os consumidores têm após experienciá-la. É uma lacuna determinada pela profundidade e extensão dos *gaps* anteriores.

É importante destacar que os *gaps* decorrem de fatores que podem variar em número e características, de acordo com a organização e com as peculiaridades que envolvem a gestão daquela marca.

No *gap 1*, por exemplo, o diagnóstico realizado pelos profissionais de *branding* sobre a empresa, sobre o ambiente da marca e sobre o público da marca é um fator decisivo para a existência da lacuna.

No *gap 2*, podem ser encontrados fatores relativos à escolha dos pontos de contato, à criação e à operacionalização do plano de comunicação ou ao comportamento dos empregados que interagem com o consumidor.

No *gap 3*, é possível distinguir fatores relativos à definição do público da marca e no de número 4, à experiência de marca, de um modo geral.

Ao estudarmos cada fator, observamos que eles também podem desdobrar-se em diversos outros fatores. Por exemplo, problemas de comunicação podem ser causados pela escolha equivocada de mídias, por peças publicitárias desalinhadas com a estratégia da marca, pela falta de um plano de *branding* interno ou pela desvinculação desse plano de um sistema de gestão de pessoas que permita o acompanhamento comportamental dos empregados.

Por esse motivo, é importante que cada *gap* seja analisado incansavelmente para que o gestor consiga chegar à sua origem. Nesse sentido, o Modelo Conceitual para Gestão da Marca atua como um guia para os primeiros passos desse trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Experiências e reações positivas dos consumidores com relação à marca elevam seu *brand equity*, que é, essencialmente, o objetivo do *branding*, mas elas dependem de muitos fatores, internos e externos à organização.

Nossa pesquisa apontou que, não apenas a gestão da marca, mas a gestão da organização como um todo exerce influência na experiência do consumidor e o *branding*, pode ajudar a perceber tais deficiências.

Em sua etapa inicial, que chamamos de planejamento estratégico, o *branding* analisa o ambiente da marca, a organização, os *stakeholders* e os consumidores, verifica quais elementos compõem a identidade da marca, ajuda a defini-la, bem como a seus públicos de interesse, estabelece o posicionamento adequado e delinea a estratégia de comunicação.

Esse trabalho contribui para que a organização conheça melhor a marca, suas potencialidades e deficiências, e o trabalho que tem a fazer para alcançar o posicionamento definido. Trata-se de preparar a organização para entregar a sua proposta de valor de modo consistente e aderente à sua realidade, proporcionando experiências de marca positivas, significativas e memoráveis. Nessa tarefa, a comunicação da marca é fundamental, como é também cada funcionário que, direta ou indiretamente, participa da criação da experiência da marca. Por isso, é aconselhável que a organização implemente ações de *branding* interno.

Aqueles que interagem com os públicos de interesse, pessoalmente ou utilizando canais tradicionais ou digitais, precisam estar especialmente preparados e alinhados ao propósito da marca.

Os pontos de contato tornam-se cada vez mais numerosos e complexos e precisam ser gerenciados. A experiência do consumidor deve ser acompanhada, avaliada, analisada e aprimorada.

Tal escopo ultrapassa, portanto, a tarefa de pôr em ação um plano de comunicação que transmita ao público determinado aspecto da identidade da marca possibilitando que ela alcance o posicionamento esperado, como tradicionalmente se pensa.

Quando se avalia o resultado de um processo, ajustes são frequentes. Mas devem ser realizados adequadamente sob o risco de serem fatais para a sobrevivência do negócio. Por esse motivo, as organizações têm explorado ferramentas que oferecem maior segurança ao processo decisório.

O Modelo Conceitual para Gestão da Marca, que propomos, é uma ferramenta de aplicação intuitiva. Ele tem a virtude de conduzir o olhar por todo o processo de *branding* e é

capaz de provocar reflexão estruturada, permitindo a seleção de pontos relevantes para a situação problemática, auxiliando na busca de *gaps* que interferem de modo negativo na consecução dos objetivos do processo. Adicionalmente, ele estimula a consideração de ações corretivas direcionadas. Essas características do Modelo levam o gestor a ponderar sobre a construção estratégica de marca, sobre a tática de comunicação e a operação de processos e de pessoas, mas também sobre aspectos relativos ao seu negócio e sobre a sua própria atuação.

Em termos de modelagem, o construto possibilita o entendimento sobre o encadeamento do processo de *branding* por meio de seus principais atores, elementos e relações entre eles. Buscou-se contemplar as características elencadas por Mondino (2014), como representatividade da realidade estudada, simplificação, abstração, localização, temporalidade, aplicabilidade, coerência e normatividade.

Não é um construto rígido. Ele é suficientemente genérico para incluir peculiaridades e situações inesperadas, que podem ser incorporadas à sua estrutura a fim de estender seu alcance e manter seu poder de entendimento e reflexão para a tomada de decisão.

Devido ao horizonte temporal disponível, não nos foi possível validá-lo. Para tanto, seria preciso acompanhar uma seleção de processos de *branding*, desde a fase de diagnóstico da marca, passando pela criação dos elementos identitários de marca e as decorrentes definições de posicionamento, pela atuação desses elementos nos pontos de contato com o consumidor e pela aplicação de pesquisas de avaliação da experiência do consumidor, que determinariam a existência ou não do *gap* entre estratégia e experiência de marca. O modelo seria, então, aplicado e teria seu desempenho avaliado por gestores de marca.

Apesar de reconhecermos a importância da validação para auferir sua eficácia e credibilidade e para oportunizar seu aperfeiçoamento, lembramos que não é incomum que modelos conceituais sejam apresentados à comunidade científica anteriormente à etapa empírica. Um exemplo é o Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços, do qual falamos, publicado na forma de artigo científico em 1985, antes de sua validação, o que teria ocorrido nos anos seguintes, inclusive com o decorrente aperfeiçoamento do construto pelos pesquisadores envolvidos.

Ao identificar e representar no Modelo quais fatores presentes no processo de *branding* podem ser responsáveis pela lacuna entre a experiência do consumidor e a pretendida pela organização, quando da fase de planejamento estratégico de marca, acreditamos ter respondido ao problema da pesquisa.

Pensamos também ter atendido, no decorrer deste trabalho, aos objetivos específicos de verificar quais fatores relacionados ao processo de *branding* exercem alguma influência na

experiência de marca; de apontar quais desses fatores constituem-se em pontos críticos do processo, ou seja, quais fatores pertinentes ao campo de atuação dos gestores de marca, se não gerenciados adequadamente, podem afetar negativamente a experiência do consumidor; e de estabelecer, a partir dos pontos críticos levantados, *gaps* que podem ocorrer no processo de *branding* e que seriam responsáveis por uma experiência de marca destoante daquela estrategicamente planejada pela organização.

Esses objetivos específicos convergem para atender ao objetivo geral da pesquisa, que é investigar, no processo estudado, os fatores que fazem com que a experiência de marca do consumidor não corresponda às definições realizadas durante a fase de planejamento estratégico de *branding*.

O Modelo Conceitual, que nos propusemos a entregar, congrega tais achados e, a nosso ver, cumpre a finalidade de possibilitar a gestores de marca visualizarem os pontos do processo sob sua responsabilidade críticos à experiência de marca. O Modelo é, portanto, uma tradução das descobertas realizadas pela pesquisa, organizadas de tal forma que permite seu compartilhamento não somente com gestores de marca, mas também com estrategistas e pesquisadores do tema.

Mesmo defendendo que o Modelo seja apresentado à comunidade científica previamente à validação, entendemos, que esta não deve ser abandonada, podendo integrar um programa de pesquisa científica, que impulse e oriente futuros pesquisadores no desenvolvimento de maiores conteúdos. Nesse sentido, vislumbra-se uma oportunidade de dar continuidade à pesquisa.

Nossa recomendação é que, em futuros estudos, o Modelo seja aplicado não apenas a marcas de produtos (bens e serviços), mas a organizações comerciais, culturais, políticas, religiosas e de mídia, assim como a pessoas que gerenciam sua atuação profissional como marca de negócios.

Temos, portanto, ciência de que o conjunto de condições iniciais representadas no Modelo Conceitual de Gestão da Marca pode estar sujeito a ser substituído durante o subsequente desenvolvimento do programa, seja por confirmações ou refutações e, assim, não o consideramos pronto ou definitivo, mas uma contribuição aos estudos e à prática da gestão das marcas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Managing Brand Equity*. Capitalizing on the value of a brand name. Nova Iorque: Free Press, 1991.
- _____. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- _____. *On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas* (e-book). Porto Alegre: Bookman, 2015.
- _____; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2011.
- ABA - Associação Brasileira de Anunciantes - Comitê de Melhor Prática de Branding. *Guia Prático de Pesquisa em Branding* (e-book). [s.l.n.201-?]. Disponível em: < <http://www.aba.com.br>>. Acesso em: 18 abr.2017.
- _____. *Glossário Essencial de Branding* (e-book). [s.l.n.201-?.]-a. Disponível: <em <http://www.aba.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 2017.
- AJZENTAL, Alberto. *História do pensamento em marketing* (hpm). São Paulo: Saraiva, 2007.
- ALMEIDA, Giovana. Marcas, branding e o tripé de branding: uma proposta metodológica. *BrandTrends Journal*, p. 52-62, abr. 2016.
- ALVAREZ, J.; MACKALSKI, R.; OTAZ, A. Chilli Beans: Paz, Amor e Óculos de Sol. *Harvard Business School*. 26, Agosto, 2016. Estudo de caso disponível para uso em sala de aula, de acordo com permissão 617.783.7860.
- AZOULAY, Audrey; KAPFERER, Jean-Noel. Do brand personality scales really measure brand personality?. *Journal of Brand Management*, v. 11, p. 143–155, 2003.
- BALMER, John. Mixed Up Over Identities. *Working Paper Series*. Working Paper. v. 02/32, nov. 2002.
- _____; STUART, Helen; GREYSER, Stephen A. Aligning identity and strategy: Corporate branding at British airways in the late 20th. Century. California: *California Management Review*, abr. 2009.
- BARRENA. Sara. *La razón creativa: Crecimiento y finalidade del ser humano según C.S. Peirce*. Madrid: Riap, 2007.
- BATEY, Mark. *O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores*. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- BEAN, Dale. As premissas e os pressupostos na Construção Conceitual de Modelos. In: *V Seminário Internacional de Pesquisa em Educação Matemática*. Petrópolis, 2012.
- BECHARA, Marcos. As fronteiras de atuação do Marketing entre a Administração e a Comunicação Social. In: AJZENTAL, Alberto. *História do pensamento em marketing* (hpm). São Paulo: Saraiva, 2007.

BELK, Russel W. Possessions and the extend self. *Journal of Consumer Research*, p. 139-166, set. 1998.

BOLAND, Lucrecia. *et al. Funciones de La Administración: Teoría y práctica*. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur - Ediuns, 2007.

BRAGA, Mila (org). *Branding. Qual a alma da sua empresa?* (e-book). [s.l.]: Endeavour Brasil, 2014. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ebook-branding>>. Acesso em: 26 jul.2016.

BRAKUS, J. J.; SCHMITT, B. H.; ZARANTONELLO, L. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, v. 73, i. 3, p. 52-68, mai. 2009.

BRAND ANALYTICS. *Curso de Gestão de Marcas* [s.l.n.], 2010. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/BrandAnalytics/aula1-o-que-branding?.next_slideshow=3>. Acesso em: 20 nov.2017.

BRASIL, Vinícius. Experiência de Consumo: aspectos conceituais, abordagens metodológicas e agenda de pesquisa. In: *XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2007.

BRITO, Simone G.; OLIVEIRA, Adriana M.; NOBRE, Liana H.N.; MACÊDO, Álvaro F.P.; MARCHETTI, Renato Z. Dimensões de Brand Experience no Contexto Brasileiro. *RACE*, v. 16, n. 4, p. 121-146, jan./abr. 2017.

BROWN, Tim. *Design Thinking*. *Harvard Business Review*, jun. 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/archive-toc/BR0806>>. Acesso em: 10 jun.2017.

CALFAS, Jennifer. Adidas Apologizes After Sending 'You Survived' Email to Boston Marathon Finishers. *Time*, abril 18, 2017. Disponível em: <<http://time.com/4745066/adidas-boston-marathon-email/>>. Acesso em: 02 mar.2018.

CAMPOS, V. Falconi. *TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CAROPRESO, Percival. Planejamento estratégico de comunicação. In: LEMOS, Carlos *et al. Laboratório de Marketing*. São Paulo: Nobel, 1997.

CHECKLAND, Peter. *Systems thinking, systems practice*. Chichester : John Wiley & Sons, 1994.

CLEFF, Thomas; LIN, I. Chun e WALTER, Nadine. Can You Feel It? The Effect of Brand Experience on Brand Equity. *The IUP Journal of Brand Management*, v. XI, n. 2, 2014.

COSTA, Joan. *A imagem da marca: um fenômeno social*. São Paulo: Rosari, 2011.

COUTINHO, Renata. Publicidade e Propaganda: aspectos históricos (Paper). *Biblioteca On Line de Ciências da Comunicação*, 2011. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br>>. Acesso em: 02 abr.2018.

DAMÁSIO, Antonio. *O erro de Descartes: emoção razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DANTAS, Edmundo. Falhas no Planejamento: uma adaptação do modelo dos *gaps* a partir de uma análise crítica do planejamento. *eGesta*, n. 3, n. 2, p. 57-73, 2007.

_____. *Marketing descomplicado*. Brasília: Senac, 2016.

- DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEIGHTON, John. Dove: A evolução de uma marca. *Harvard Business School*. Março, 2008. Estudo de caso disponível para uso em sala de aula, de acordo com permissão 617.783.7860.
- FISHER-BUTTINGER, Claudia; VALLASTER, Christine. *Connective Branding: building brand equity in a Demanding World*. Chichester, England: John Wiley & Sons, 2008.
- FREEMAN, Edward; McVEA, John. A stakeholder approach to strategic management (Working Paper 01-02). *Darden Graduate School of Business Administration*, University of Virginia, 2001. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/publication/228320877>>. Acesso em: 04 jun.2018.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOBÉ, Marc. *Emotional branding: The new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Press, 2001.
- GOMES, Victor M. L. R. Elementos comunicacionais da estratégia das organizações. In: *Organicom*, v.1, ano 12, n.23, 2º sem. 2015.
- HAN, Byung-Chul. *Psicopolítica: Neoliberalismo e novas técnicas de poder*. Lisboa: Relógio D'Água, 2014.
- HANNINGTON, Terry. *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Deusto Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L., 2006.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). *Administração de marcas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HAWKINS, David; MONTHERSBAUG, L.; BEST, Roger J. *Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- HEDING, ilde; KNUDTZEN, Charlotte; BJERRE, Mogens. *Brand Management: Research, Theory and Practice*. Oxon: Routledge, 2009.
- HILLER, Marcos. *Branding: a arte de construir marcas*. São Paulo: Trevisan, 2012.
- HIRSCHMAN, Elizabeth; HOLBROOK, Morris. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of marketing*, v. 46, n.3, 1982.
- HOLBROOK, Morris; HIRSCHMAN, Elizabeth. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feeiings, and Fun. *Journal of marketing*: v. 46, n.3, 1982.
- HOLT, Douglas. Por que as marcas causam polêmica? Uma teoria dialética da cultura do consumo e do branding. *Revista ECO-PÓS*, v.6, n.1, p. 25-71, 2003.
- HULBERG J: Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Brand Management*. v. 14, p. 60-73, 2006.
- JOACHIMSTHALER, E.; AAKER, D. A. Construindo marcas sem a mídia de massa. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org). *Administração de marcas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPFERER, Jean-Noël. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. *Marcas à prova de prática: aprendendo com os erros*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, Kevin; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*; São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, Daniela M.; JORGE, Mariana A.; PEREZ, Clotilde. *Semiótica Aplicada ao Marketing: Contribuições para a Gestão de Marcas*. In: *XXXI Encontro Anpad*. Rio de Janeiro, set. 2007.

KLEIN, Naomi. *Sem Logo: A Tirania das Marcas em um Planeta Vendido*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

_____; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOVADLOFF, Hugo. *Roteiro para uma vida no design*. São Paulo: Rosário, 2008.

KUAN, Yin Lee; YIN, Chiech Hsu. A Communication-Based Branding Model For Building Retail Service Brand Loyalt. *Advances in Consumer Research*: v. VIII, pp. 359-360, 2008.

LEAL, Paulo. A centralidade da imagem pública na contemporaneidade. In: LOPES, Boanerges (Org.). *Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica*. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.

LECINSKI, Jim. *ZMOT: Conquistando o momento zero da verdade*. Califórnia: Google Inc., 2011. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/research-studies/zmot-momento-zero-verdade.html>>. Acesso em: 22 abr.2016.

LEMOS, Carlos *et al.* *Laboratório de Marketing*. São Paulo: Nobel, 1997.

LIMA, A.A.; BAPTISTA, P. P. Impacto da Congruência entre Autoconceito e Personalidade de Marca na Intensidade da Qualidade de Relacionamento e Lealdade do Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing – REMark*, v. 12, p. 73-96, jan./mar. 2013.

LINDSTROM, Martin. *A lógica do consumo: Verdades e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

_____. *Brandsense: Segredos sensoriais por trás das coisas que compramos*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

_____. *Brandwashed – O lado oculto do marketing. Controlamos o que compramos ou são as empresas que escolhem por nós?.* São Paulo: HSM, 2012.

LOPES, Boanerges (org.) *Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica*. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.

LOURO, Maria J. S. Modelos de avaliação de marca. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. V. 40, n. 2. São Paulo: abr./jun. 2000.

LUPETTI, Marcélia. *Gestão estratégica da comunicação mercadológica: Planejamento*- São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LURY, Giles. Proposition and positioning, marketing and branding. In: _____. *The Marketing Complex: Why Modern Marketers Need to Manage Multiplicity*. Londres: Kogan Page, 2017.

MALHORTA, Naresh. *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTINEZ, Monica. Comunicação, Transdisciplinaridade e Criatividade. Resenha de GERRINI, Ivan A (Org). Nas asas do efeito borboleta: o despertar do novo espírito científico. São Paulo: *Revista Líbero*, 2008.

MARTINS, José Roberto. *Grandes marcas, grandes negócios: Como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vendedora*. 2ª ed. revista e ampliada. José Roberto Martins Copyright, 2005. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-grandes-marcas-grandes-negocios.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

_____. *Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. José Roberto Martins Copyright, 2006. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding-um-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-avaliar-marcas.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

MAXIMINIANO, Antonio. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

MEYER, Christopher; SCHWAGER, Andre. Understanding Customer experience. *Harvard business review*. Fev. 2007. Disponível em: < <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>>. Acesso em: 23 nov.2017.

MICHAVILA GARCÍA, Aurora. La cultura de marca. *MK Marketing+Ventas*, n. 228, p. 26-29, out. 2007.

MINTZBERG, H. *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press, 1989.

MONDINO, Gonzalo. Modelos conceptuales y mentales: Elementos para repensar la enseñanza y el aprendizaje. *Rev. Enfoques XXVI*, p. 57-78, 2014.

MORAES, Cássia. A construção de um modelo conceitual para a gestão do conhecimento em uma organização. *Ibersid VI*, p. 153-165, 2012.

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

NÚÑEZ, Antonio L. ¡Será mejor que lo cuenten!: Los relatos como herramientas de comunicación (storytelling). Madrid: Empresa Activa, 2007.

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico. *Compreendendo o Cérebro: Rumo a uma Nova Ciência da Aprendizagem*. São Paulo: Senac, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Roberto. Posfácio. In: HILLER, Marcos. *Branding: a arte de construir marcas*. São Paulo: Trevisan, 2012.

OLIVEIRA, Marta O.R.; SILVEIRA, Cleo S.; LUCE, Fernando B. Brand equity estimation model. *Journal of Business Research*, n. 68, p. 2560–2568, 2015.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, 1985.

PEIRCE, Charles S.; HARTSHORNE, Charles; WEIS, Paul; BURKS, Arthur W. *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1960-1966.

PEREIRA, F. M. S.; IASBECK, L. C. A. Gestão da Comunicação da marca – *Branding*: Uma abordagem semiótica da marca nas organizações. In: *Anais do XX Encontro Nacional da Compós*. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

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

_____. Semiótica da marca e a indexação do consumo a partir do meta-discurso publicitário. In: *XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação*. Foz do Iguaçu: Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2014.

PIDD, Michael. *Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

PIETROCOLLA, Luci G. *O que todo cidadão precisa saber sobre sociedade de consumo*. São Paulo: Global, 1986.

PINHO, José. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.

PINTO, A. C. P. *Identidade versus Imagem da marca: Estudo de Caso*. Algarve, 2013. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C.F. *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RANDAZZO, Sal. *A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

REIMAN, Joey. *Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas*. São Paulo: HSM, 2013.

REZENDE, Marco. *Guia das melhores práticas de Branding*. São Paulo: Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) - Comitê de Branding, 2010.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: a Batalha por sua Mente*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

SAMPAIO, Rafael. *Propaganda de A a Z: Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Propaganda de A a Z: Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso (e-book)*. 4ª ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SEMPRINI, Andrea. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SERRALVO, Francisco; FURRIER, Márcio. Fundamentos do Posicionamento de Marcas: uma construção teórica. In: *VII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP*, São Paulo, ago. 2004.

SCHARF, Edson. O estilo de vida e a experiência: aspectos da marca no entendimento dos seus usuários. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 13, p. 99-113, 2011.

SCHMITT Bernd. *Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SHAHIN, Arash; SAMEA, Monireh. Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *Business Management and Strategy*, v. 1, n.1, 2010.

SILVA, Izabela; PATRIOTA, Karla. Netizens e prosumers: novas mídias, co-criação e consumerismo político. In: *Intercon – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Caxias do Sul, 2010.

SINDAPRO *Abcedário da Propaganda: Palavras e expressões do cotidiano do mundo da Propaganda*. Fortaleza: Tipogresso, 2006.

SOUSA, Cassia V. *Neurociências e Marketing: Explorando Fronteiras Diádicas e Integrando Metodologias para a Compreensão do Comportamento do Consumidor*. Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial à obtenção do título de doutora em Administração. Orientador: José Edson Lara. Belo Horizonte, 2012.

STARBUCKS COFFEE COMPANY, *Starbucks Announces Relationship with William Morris Agency*. (press release). May 1, 2006. Disponível em: <<http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-ewsArticle&ID=849869&highlight=>>>. Acesso em: 23 jan.2014.

TAVARES, Fred. *Gestão da marca: Estratégia e Marketing*. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

TOMIYA, Eduardo. *Branding analítico: métodos quantitativos para gestão da marca*. São Paulo: Atlas, 2014.

VALLE, R.; OLIVEIRA S. B. (Org.) *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. São Paulo: Atlas, 2013.

VERHOEF, Peter C.; LEMON, Katherine N.; PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.; SCHLESINGER, Leonard. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, n. 85, p. 31–41, 2009.

VÁSQUEZ, Ruth. Identidade de marca, gestão e comunicação. In: *Organicom*. Ano 4, nº 7, p. 199-211, 2º semestre de 2007.

VIANA, Francisco. Comunicação, Comunicado e Democracia. In LOPES, Boanerges (org.) *Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica*. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.

VILLAGRA, N.; LÓPEZ, B.; MONFORT, A. La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿há cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?. *Revista Latina de Comunicación Social*, V.70, p. 793-812, 2015.

QUACK. *Manual de Marca: ter ou não ter? Eis a questão*. 2017. Disponível em: <<http://agenciaquack.com/manual-de-marca/>>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

WHEELER, A. *Design de Identidade da Marca*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WOLF, Mauro. *Teorias das comunicações de massa*. São Paulo: Martins Fontes 2003.

ZEITHAML, Valarie; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, v. 52, Nº 2, p. 35-48, abr. 1988.

APÊNDICE

Questionário semiestruturado

Parte I: Identificação do respondente: nome completo, nome da empresa, cargo e função que ocupa, formação universitária.

Parte II: Perguntas abertas:

1. A fase de planejamento estratégico da marca que, em geral, contempla a análise do ambiente da marca, do consumidor e da própria empresa, a construção de identidade da marca e a definição do posicionamento da marca, em sua opinião, é um ponto crítico do processo de *branding* no sentido de afetar a experiência do consumidor?
2. Em sua opinião, os pontos de contato entre marca e consumidor são críticos para a experiência do consumidor com a marca?
3. Quando se administra marcas, trabalha-se para que o consumidor tenha uma experiência de marca positiva, significativa e memorável. Mas, nem sempre isso acontece. Em sua opinião, quais seriam as causas dessa ocorrência?
4. Em sua opinião, a comunicação da marca é um ponto crítico do processo de *branding* no sentido de afetar a experiência do consumidor?
5. Em sua opinião, quais os motivos pelos quais a experiência de consumo é, muitas vezes, discrepante da expectativa inicial do consumidor?
6. Restou não mencionado algum fator do processo de *branding* que você acredita que seja crítico à experiência de marca?