

Teresa Ruão

MARCAS E IDENTIDADES

GUIA DA CONCEPÇÃO E GESTÃO
DAS MARCAS COMERCIAIS

húmus

 **CECS**
centro de estudos
de comunicação
e sociedade
PUBLICAÇÃO

Marcas e Identidades

MARCAS E IDENTIDADES

Guia da concepção e gestão das marcas comerciais

Autora: Teresa Ruão

Diretor das Coleções do CECS: Moisés de Lemos Martins

Diretor-Adjunto das Coleções do CECS: Manuel Pinto

Capa: António Modesto

© Universidade do Minho

EDIÇÕES HÚMUS, 2017

Apartado 7081 – 4764-908 Ribeirão – V. N. Famalicão

Tel. 926 375 305

Email: humus@humus.com.pt

Impressão: Papelmunde, SMG, Lda. – V. N. Famalicão

1.ª edição: Campo das Letras, dezembro de 2006

2.ª edição: Edições Húmus, novembro de 2017

Depósito legal: 433633/17

ISBN: 978-989-755-290-8

Apoio:

Cofinanciado por:



Financiado pelo COMPETE: POCI-01-0145-FEDER-007560 e FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, no âmbito do projeto: UID/CCI/00736/2013.

MARCAS E IDENTIDADES

Guia da concepção e gestão das marcas comerciais

Teresa Ruão



À minha Mãe.

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento à Editora Campo das Letras e ao Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho pelo apoio nesta publicação.

Uma palavra calorosa também ao Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho pelo estímulo à edição deste trabalho.

A MEMÓRIA SENSORIAL, AFECTIVA E CORPORAL DAS MARCAS

Moisés de Lemos Martins*

Nas sociedades ocidentais, a comunicação tem ganho nas últimas décadas uma importância decisiva, a ponto de constituir hoje a própria forma da cultura. Por injeção e mobilização tecnológicas, somos hoje, como diz Vattimo, uma sociedade da comunicação generalizada, o que também quer dizer, uma sociedade de generalizada negociação. Tanto como as ideias importa hoje o *look*; tanto como os objectivos há que olhar ao *timing*; tanto como as propostas não podemos descurar o *marketing*. O *look*, o *timing*, o *marketing*: trata-se aqui do território a que os gregos chamavam retórica. Não que eles tenham empregue estes termos. Falaram antes de *topoi* e de *kairos*, ou seja, falaram das figuras de retórica e da sua utilização a propósito, num tempo oportuno, o que emprestava aos discursos um efeito de persuasão.

O aprofundamento das crenças tradicionalmente partilhadas, a deslegitimação geral e a expansão dos imperativos tecno-instrumentais do sistema, deram lugar à generalização do paradigma comunicacional, com a linguagem a deixar de espelhar o mundo para ter um valor argumentativo, ou seja, um valor interpretativo, intencional e persuasivo, indicando um sentido, colocando as coisas em certa perspectiva, orientando a nossa relação com elas e orientando, do mesmo passo, as nossas próprias relações.

O marketing inscreve-se neste contexto de deslocação da racionalidade ocidental dos valores de necessidade, certeza e verdade universal para os valores de contingência, incerteza e verosimilhança, assinalando o caminho que a gestão tomou dos anos noventa para cá, ao evoluir da transacção económica e comercial para a interacção comunicacional.

Também na gestão moderna se dá uma fusão de *techné* e *bios*, com as estratégias racionalizadoras, que controlam os benefícios económico-financeiros,

* Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). moisesm@ics.uminho.pt; moiseslmartins@gmail.com

a juntem-se com os processos de estetização da experiência, que realizam a gestão como subjectividade e emoção.

A mobilização tecnológica da época tem tornado os mercados crescentemente globais, saturados e mutáveis. E os indivíduos, arrebatados pela voragem do tempo, aparecem-nos cada vez mais instáveis, dispersos e inconsistentes. Todavia o marketing investe-os um a um como consumidores, envolvendo-os e reconfortando-os, através de estratégias de sedução, que valorizam a satisfação, a confiança, a intimidade e a afecção, procurando fazer deles “clientes vitalícios”.

Entre as estratégias de envolvimento relacional desenvolvidas pelo marketing encontram-se as marcas, que nos ensinam a ver os objectos de consumo como memória sensorial, afectiva e corporal, com uma identidade humanizada, de traço definitivo e harmonioso. Dirigindo-se aos indivíduos fragmentados, dispersos e inconsistentes em que nos tornámos, o marketing produz a identidade de que precisa, humanizando os objectos de consumo, o que quer dizer, produzindo neles a memória, a história e o território em que nos podemos projectar, de tal modo eles nos são familiares e ao mesmo tempo indispensáveis.

O estudo que Teresa Ruão nos apresenta tem por objectivo esclarecer esta nova prática da gestão dos objectos de consumo, que levou o marketing a centrar a sua atenção na relação interactiva entre mercados e consumidores. O marketing circunscreve, é um facto, uma semiótica dos objectos. Uma acção de marketing é, também, evidentemente, índice, signo, símbolo, analogon/representação, projectados como outros tantos sinais de distinção para a construção de marcas. Mas como nova prática dos objectos de consumo, o marketing apresenta-se no seu funcionamento tal uma aparelhagem técnica, constituída em larga medida por dispositivos de imagem, que penetram a nossa sensibilidade de um modo óptico e táctil, fazendo equivaler em nós corpo, máquina e desejo. Ou seja, a nova prática de gestão dos objectos de consumo é, de igual modo, uma prática de gestão dos consumidores.

O caso da Vista Alegre é um exemplo nacional do uso bem sucedido desta estratégia. A integração de valores históricos nacionais e a mobilização dos seus quase duzentos anos de existência como traços distintivos da marca projectam a Vista Alegre como coisa nossa, e portanto como coisa a cujo destino nós próprios estamos associados. Através desta associação, a identidade da marca passa a ser, também, um traço da nossa identidade.

É verdade, no entanto, que uma estratégia de construção da marca que se cinja a factores de identidade nacional num mercado global pode acrescentar dificuldades à internacionalização das empresas, apesar de serem consideráveis as suas virtualidades no mercado interno. Mas a questão que é colocada pelo estudo de Teresa Ruão é a de a gestão das empresas não poder dispensar hoje as estratégias relacionais que aproximem mercados e consumidores. Muito particularmente não pode dispensar a estratégia de envolvimento relacional em que consiste a construção das marcas e a produção das suas identidades.

CAPÍTULO 1 | INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A investigação sobre o fenómeno *marcas* tem conhecido um expressivo desenvolvimento nos últimos vinte anos. Uma breve abordagem à literatura da gestão, do marketing e da comunicação dessas décadas permite verificar o protagonismo assumido pelo carimbo da empresa ou do produto na gestão dos negócios. O número de marcas presente nos mercados disparou em flecha e o seu papel na estratégia de empresas e instituições parece ter atingido a consolidação. O resultado foi uma paisagem sobrepopulada de sinais de distinção que procuram, a todo o custo, atingir a memória dos consumidores. E, perante isto, foram múltiplas, e até polémicas, as teorias desenvolvidas na tentativa de enquadrar este gigantesco fenómeno socioeconómico que caracteriza o virar do século.

As marcas não são uma descoberta do século XX, ao contrário do que possa parecer a leitores mais desatentos. Conta-se que as primeiras formas surgiram na Lídia, no ano 700 a.C., onde se instalaram muitos mercadores de forma permanente, colocando à porta dos seus estabelecimentos uma pessoa encarregue de atrair algum possível comprador, através da evocação sonora das características e vantagens do comerciante. Como refere Bassat (1999), seriam talvez os antepassados dos anúncios publicitários de hoje. E há mais exemplos longínquos. Na Grécia Antiga, arautos anunciavam à viva voz a chegada de navios com uma carga de interesse especial. E para os romanos, o uso de pinturas revelou-se muito eficaz na identificação de comerciantes e mercadorias, sobretudo perante populações largamente analfabetas. Os talhos romanos exibiam, por exemplo, a figura de uma pata traseira de boi, os comerciantes de vinho colocavam na fachada dos seus estabelecimentos o desenho de uma ânfora, enquanto a figura de uma vaca indicava a existência de um vendedor de lacticínios (Pinho, 1996). A partir daqui, inúmeros são os vestígios revelados pela investigação histórica, sugerindo formas de denominação e representação comercial que atra-

vessam a Idade Média, a época renascentista e as revoluções liberais. No entanto, parece que as marcas só se tornaram realmente num assunto crítico, para os negócios e para a academia em geral, no século XX, mais concretamente em meados da década de 1980. Tal evolução deveu-se, em grande medida, ao reconhecimento do seu valor económico pelo sector financeiro, isto é, à aceitação formal de que as marcas produzem fluxos financeiros reais para os seus proprietários.

Actualmente, apesar do forte protagonismo assumido pelas marcas, consideramos que há ainda um longo caminho a percorrer no desvendar do seu modo de funcionar e potencialidades. Se pesquisarmos na literatura do marketing, encontramos as primeiras referências sistematizadas à gestão de marcas datadas de 1930 e atribuídas à *Procter & Gamble*. Os debates iniciais abordavam sobretudo a questão operacional da sua gestão, ou seja, apresentavam as perspectivas tácticas e não as análises estratégicas. E só em finais do século é que as marcas ganharam realmente visibilidade científica. Deve-se a David Aaker a publicação do primeiro texto sobre a visão moderna das marcas, em 1990, ao qual se atribuiu, finalmente, força e reconhecimento científico. Antes dele, outros autores tinham tentado o mesmo, como é o caso de Peter Farquhar, que chamou a atenção para o fenómeno em finais dos anos 1980, e Kevin Keller que só viu o seu artigo publicado no *Journal of Marketing* em 1993, após vários anos de espera.

Na mesma época, e enquanto a academia se enredava na discussão sobre a origem e forma de funcionamento desse activo aparentemente inquantificável, muitas empresas avançaram ingenuamente com medidas pouco correctas na gestão das marcas, inventando soluções para o seu uso mais eficiente. Estas actuações frágeis justificam, talvez, as posições adiantadas pelos *media* que vaticinaram o seu desaparecimento ou declínio em meados dos anos 90. Para a maioria dos empresários, ao longo das décadas de 1950 e 1960, a força das marcas parecia residir em grandes campanhas publicitárias e elevados gastos nos *media*. E perante populações ainda largamente inexperientes, face ao aparecimento de mercados cada vez mais globalizados e às novas tecnologias da comunicação e da informação, as marcas surgiam suportadas por anúncios “cosmética”, que nem sempre apresentavam correspondência com a realidade do produto e da empresa. Mas, a partir dos anos 1970, a publicidade acabou por se revelar incapaz de, por si só, satisfazer e fidelizar consumidores mais exigentes e informados. Nessa altura, surgem fortes críticas à comunicação de marketing, acusada de ser uma forma de ilusão e dominação social (Duncan e Moriarty, 1998). Ao longo das décadas de 1980 e 1990, as empresas procuraram soluções para a crise, mas tomaram medidas pouco sensatas. O exemplo mais conhecido ficou designado como “Sexta-feira Marlboro”, e assinala o dia (2 de Abril de 1993) em que a Philip Morris anunciou que iria reduzir o preço dos seus cigarros em vinte por cento, numa tentativa de concorrer com as

marcas económicas que lhe estavam a roubar o mercado. Face a este episódio, os especialistas consideraram que se o “homem Marlboro”, que era uma lenda, tinha fracassado, então o valor da marca fracassara também. Todo este contexto de crise dará origem a títulos proféticos como o do *Observer*, em Agosto de 1993, que sugeria “Brands on the run...” e o do *Media International*, em Setembro, que questionava “Is it the end of the road for brands?” (Rubinstein, 1996). Conforme se veio a verificar, as alterações do ambiente de negócio conduziram a um repensar a forma de gestão das marcas, mas as piores premonições não se cumpriram, já que estas não só não desapareceram, como, no final da década, surgiram reforçadas.

Ainda assim, esta reafirmação não trouxe totais esclarecimentos sobre o funcionamento concreto das marcas, que continuaram um assunto polémico. Muitos são os autores que defendem, actualmente, que os consumidores preferem os produtos de marca, que escolhem com base na marca, que estão dispostos a pagar pelo nome de marca, e que a encaram como um contrato, uma promessa de valor e funcionalidade. Mas continuamos a ter dificuldades em definir o conceito marca, em medir o capital-marca, em determinar a lealdade do consumidor, ou em perceber os relacionamentos de longo prazo. Em suma, apesar das marcas canalizarem tremendos investimentos das organizações, e de se reconhecer que constituem um importante valor de futuro, a verdade é que há muito ainda por entender no seu funcionamento e, principalmente no seu papel social.

No sentido de procurarmos algumas respostas, ou pelo menos alguns caminhos, sobre o que pode conduzir a gestão de marcas nos próximos anos, realizamos uma pesquisa sobre uma marca portuguesa quase bicentenária: a *Vista Alegre*. E decidimos delimitar o nosso campo de análise a um tema de particular actualidade na gestão de marketing das marcas: *a identidade*. Surgido com grande força apenas nos anos 90, o conceito rapidamente encontrou grande aceitação entre teóricos e empresários, ao corresponder a necessidades investigadas e sentidas. Representava uma descoberta que conseguia explicar, com razoável proximidade, porque existiam marcas com cem anos no mercado, enquanto outras tinham uma duração muito limitada. Sugeria caminhos para a criação e desenvolvimento de marcas fortes. E descrevia o relacionamento que as marcas de sucesso tinham com os consumidores. Enfim, surgia como o núcleo de muitas das problemáticas que se colocavam aos estudiosos das marcas. A identidade da marca, enquanto o sentido que tem de si própria e usa para se dar a conhecer ao mercado, constitui, portanto, o cerne do nosso estudo, que tem como objectivo primeiro encontrar o significado de uma das marcas da *Vista Alegre*, a *Vista Alegre clássica*¹, pela análise dos seus vestígios.

¹ Como veremos mais detalhadamente no capítulo referente à metodologia, o grupo económico Vista Alegre detinha, entre 1997 e 2001, a marca institucional *Vista Alegre* que se estendia às marcas de produto *Vista Alegre clássica*, *Vista* e *Ema*.

Para o efeito, começámos com uma investigação teórica centrada no estudo da marca, enquanto fenómeno socioeconómico, e a sua ligação aos conceitos de identidade, comunicação e imagem. O que resultou desta pesquisa surge apresentado nos primeiros capítulos deste trabalho, na tentativa de descrever o processo de criação e gestão de uma qualquer marca. Depois, procedemos à aplicação dos conceitos e teorias que se revelaram mais importantes para o exemplo em estudo, através do recurso ao método de estudo de casos. Realizámos, pois, um estudo de casos simples (seguindo a classificação de Yin, 1984), que procurou averiguar a identidade da marca *Vista Alegre clássica*, **analisando as suas funções de representação e apelo no marketing das marcas**. Mais concretamente, decidimos investigar a identidade da marca, reconhecendo os seus traços caracterizadores e percebendo de que forma são usados para representar a promessa da empresa e apelar ao consumo.

O método de estudo de casos, combinado com a análise de conteúdo aos documentos e demais fontes, pretendeu ser ilustrativo das tendências teóricas mais recentes e criar um “paradigma interpretativo” (Dyer Jr e Wilkins, 1991) do conceito de identidade da marca. Esta parte empírica corresponde aos últimos capítulos deste trabalho. A parte final sintetiza um repensar de todo o processo teórico inicialmente descrito, pela aplicação ao caso real, e a tentativa de indicar alguns caminhos futuros da investigação.

CAPÍTULO 2 | AS MARCAS

AS MARCAS

2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO LEGAL

Um olhar sobre o devir histórico das marcas mostra-nos que a sua afirmação na gestão dos negócios foi lenta, mas persistente. Como indica o seu próprio nome, nasceram para distinguir, para marcar uma criação ou propriedade. E isso muito antes do aparecimento da publicidade, dos meios de comunicação de massas ou do marketing.

Na verdade, o estudo das marcas remete-nos para a actividade mercantil, que cedo se desenvolveu e prosperou. Mas a “autêntica marca comercial é fruto de uma evolução histórica que tem o sua verdadeira origem na Idade Média, concretamente com o nascimento dos grémios” (Bassat, 1999, p. 39). É na Idade Média que assistimos à proliferação de corporações de ofícios e de mercadores, que adoptaram o uso das marcas como uma forma de controlar a quantidade e a qualidade da produção. Na verdade, as chamadas “marcas de comércio” (ou *trademarks*) tornaram possível a adopção de medidas para o ajustamento da produção e da comercialização de certos bens, em função da procura do mercado. Uma dessas medidas era a que obrigava ao uso de um símbolo individual, a colocar em cada produto, que permitisse distinguir o artesão que o tinha fabricado, de tal modo que se podia saber quem transgredia as regras estabelecidas. As marcas adquiriram, então, um sentido verdadeiramente comercial e tornaram-se muito comuns, sobretudo com o renascimento das cidades e com os desenvolvimentos sociais que lhe estão subjacentes, como o surgimento de novas relações comerciais. O comprador deixou de ter uma relação directa com o vendedor, passando a marca a assegurar o vínculo entre o centro produtor e o consumidor na

cidade. Apesar deste distanciamento, a marca garantia qualidade e identificava o produto.

Entretanto, novas etapas no processo de afirmação das marcas são sugeridas pela leitura histórica. A decisão das destilarias de uísque escocesas de fazerem embarcar os seus produtos em barris de madeira com o nome do produtor marcado a fogo, constituiu um desses importantes momentos. Aconteceu no século XVI, e constituiu uma forma de indicar ao consumidor quem era o fabricante, evitando a sua substituição por produtos mais baratos. Um século mais tarde, as tabernas e *pubs* ingleses adoptaram também formas de identificação muito semelhantes às marcas, passando a explorar, de maneira engenhosa, símbolos em associação com o nome do estabelecimento, permitindo diferenciar-se da casa concorrente. Embora se aponte como o verdadeiro uso pioneiro da marca, enquanto elemento de diferenciação, a introdução da marca de uísque “Old Smuggler”, na Escócia em 1835, pois era sua intenção capitalizar uma reputação de qualidade e distingui-la dos imitadores (Aaker, 1991).

Ainda assim, e segundo Low e Fullerton (1994), até 1870 as marcas não eram um fenómeno alargado, se se exceptuarem algumas indústrias onde se usavam as patentes (como a medicina ou o tabaco). Tratava-se essencialmente de manifestações locais ou regionais. Embora nos anos seguintes se assista a um alargamento da influência dos produtos de marca, sobretudo nos Estados Unidos da América (EUA) do pós-Guerra Civil (1865). Os empresários da época, aproveitando o período económico favorável, aperceberam-se que os produtos de marca constituíam uma oportunidade extraordinária de crescimento para as empresas. E a isto acrescem algumas mudanças ambientais profundas que contribuíram para o desenvolvimento das formas de identificação dos produtos. Referimo-nos: à melhoria das condições de transporte e comunicações; dos processos produtivos; dos processos de embalagem; às alterações legais; ao aumento da credibilidade da publicidade; ao aumento do número de revistas e jornais; ao aparecimento de novos retalhistas; e ao desenvolvimento da industrialização e da urbanização.

Todas estas transformações trouxeram um aumento da qualidade dos produtos, a sua maior divulgação pela publicidade, e proporcionaram condições para um mais fácil reconhecimento por parte dos consumidores. Nos finais do século XIX, os verdadeiros *produtos de marca* começaram, então, a ter um grande acolhimento no mercado. Os empresários estavam cada vez mais abertos à criação de marcas para os seus produtos, como forma de captarem a preferência dos consumidores. E para os clientes, os produtos manufacturados de marca tinham características claras e distintas: a sua embalagem diferenciada tornava mais fácil a identificação e a elevada promoção tornava o processo de reconhecimento facilitado. Além de que, marcando os seus produtos, os produtores assumiam a responsabilidade por eles.

A preocupação com as questões de protecção e registo das marcas remonta também ao século XIX, quando começaram a ser promulgadas as primeiras leis específicas e sistemáticas para sua defesa¹. Esta necessidade de enquadramento jurídico das marcas correspondeu a interesses emergentes do funcionamento de uma economia estruturalmente alterada, nomeadamente, após as evoluções técnicas referidas, assim como depois da Primeira Revolução Industrial (século XVII) e da Revolução Francesa (1789). A produção mecanizada de bens e as lutas pelo princípio da liberdade individual tornaram mais visível a urgência de encontrar meios de distinguir os produtos, que funcionassem como garantia para o produtor, por um lado, e para o consumidor, por outro. É neste contexto que se viu reforçado o papel das marcas e se exigiram novas formas de protecção desses sinais diferenciadores.

A primeira legislação sobre as marcas veio “atribuir ao produtor um direito de uso exclusivo de uma marca”, assegurando “a identificação do produto como proveniente de determinada fonte produtiva, ao mesmo tempo que prevenia a susceptibilidade de confusão com produtos congéneres de outros concorrentes e estabelecia uma relação nova com os consumidores permitindo a estes a repetição da mesma escolha” (Gonçalves, 1999, p. 26). O primeiro enquadramento jurídico das marcas reconheceu-lhe, portanto, uma função essencialmente distintiva, visando, por um lado, proteger os interesses do industrial e, por outro, prevenir o risco de confusão com produtos concorrentes. E ainda salvaguardou a diferente origem dos produtos e garantiu a constância dessa mesma origem.

Durante décadas este primeiro entendimento das marcas e da sua função distintiva não se alterou. Desempenhavam, do ponto de vista jurídico, duas funções: uma função-meio (ao pretenderem identificar, no sentido formal, os produtos e serviços em si) e uma função-fim (ao procurarem distinguir, no sentido substancial, a proveniência dos produtos ou serviços) (Gonçalves, 1999). Tal perspectiva prevaleceu igualmente em outras áreas de actuação das marcas, como a comercial ou de marketing. Entendia-se, globalmente, que a marca servia para identificar o produtor e garantir as características únicas da origem dos produtos. Do ponto de vista do direito das marcas isto tinha uma profunda e limitadora consequência: pressupunha a vinculação da marca a uma mesma e única empresa durante todo o período de existência do respectivo direito.

O decurso da história veio, no entanto, criar dificuldades a esta visão clássica, conduzindo a uma evolução do direito de marcas. Já no início do século XX, o desenvolvimento acelerado do comércio internacional, das comunicações,

¹ A título de exemplo referam-se algumas datas: França 12/4/1803 e 23/6/1857; Itália 30/8/1868; Alemanha 30/11/1874; Bélgica 11/4/1879; Luxemburgo 28/3/1883; Reino Unido 25/8/1883; Espanha 1/9/1888; Holanda 30/4/1893 e Portugal 30/5/1893. Estas datas referem-se apenas à regulamentação das marcas de produtos, pois as marcas de serviço, salvo raras excepções, só há poucas décadas obtiveram consagração legal. A primeira foi a legislação americana que data de 5/7/46 (Gonçalves, 1999).

das tecnologias da informação e até das técnicas publicitárias, mostraram que a função distintiva das marcas, tal como a definiram as primeiras legislações, estava ultrapassada. Impunha-se uma ampliação ou redimensionamento da função, que se deveria agora adaptar às novas realidades. Era importante, nomeadamente, o reconhecimento do “valor autónomo negociável” das marcas e da sua função publicitária ou comunicativa (Gonçalves, 1999).

A emergência destas advertências resultou, também, do facto das marcas se terem rapidamente estabelecido, ao longo do século XX, no estilo de consumo europeu e sobretudo americano. Por volta de 1915, e ao longo dos anos 20, entramos na época de expansão das marcas: os consumidores, gratos pelo aumento de qualidade que ofereciam e largamente influenciados pela publicidade, transformavam a compra de produtos de marca em realizações centrais da sua vida. A gestão das marcas alterou-se, também, passando das mãos do proprietário ou gestor de topo, para os gestores de nível médio ou médio-alto, que desempenhavam agora funções de especialistas, trabalhando largamente com as agências de publicidade. E uma gestão especializada e profissional como esta pareceu ter inúmeras vantagens, já que substituiu a abordagem intuitiva que caracterizava as actividades de marketing de outrora, por abordagens sistemáticas que prometiam uma gestão mais eficiente das marcas. Em simultâneo, assistiu-se ao desenvolvimento da publicidade que, melhorando em várias dimensões, tornava a promoção das marcas, dessa época, na mais eficaz da sua história.

A entrada na década de 30 conduziu a uma alteração do sistema, iniciando-se um momento algo difícil para as marcas. Perante a Grande Depressão de 1929-1930, os profissionais de gestão das marcas perceberam o valor do planeamento sistemático, do controlo financeiro e da previsão das vendas. Isto permitiu o desenvolvimento e afirmação de novas formas de gestão, como se nos momentos de crise se afinassem melhor os instrumentos, pelo recurso à criatividade na defesa do negócio. A crise veio aumentar os desafios para as marcas dos produtores. Apareceram as marcas de armazenistas e retalhistas, que viram aí novas oportunidades de negócio. Surgiu um crescente descrédito dos consumidores perante a publicidade, sobretudo entre alguns segmentos mais instruídos da população. Embora tudo isto não significasse um desaparecimento das marcas, já que o seu uso continuou a aumentar. Ao longo da década de 30, certos nomes de marca tornaram-se mesmo tão conhecidos, que as empresas decidiram mudar a sua designação de empresa para o nome da marca². E em 1945, um estudo mostrava já que 78% dos consumidores americanos seleccionavam as suas compras com base no reconhecimento da marca (*in* Low e Fullerton, 1994).

² Alguns exemplos: a American Cellulose and Chemical Manufacturing para *Celanese*, a Douglas-Pectin para *Certo* e a Cellucotton Products para *Kotex* (*in* Low e Fullerton, 1994, p. 179).

Após a Segunda Guerra Mundial, as marcas de produtores gozaram uma nova época dourada: a explosão de novos produtos, a procura crescente de referências no comércio e o impacto da publicidade televisiva vieram aumentar a importância das marcas e dos anúncios que as suportavam. O movimento de adopção de verdadeiros sistemas de gestores de marca pelas empresas foi vencendo, começando de forma lenta no pós-guerra, ganhando dimensão no início dos anos 50 e crescendo de 1957 até meados de 1960. Em 1967, nos EUA, 84% dos produtos de grande consumo tinham gestores de marca. E o nome de marca instalou-se como algo fundamental na vida do consumidor, representando qualidade e tomadas de decisão simplificadas.

Em função destas novas realidades foram ocorrendo alterações, também, quanto ao direito de marca nas diferentes legislações nacionais. Na Europa adoptou-se, em 1988, uma Directiva Comunitária que pretendeu unificar e articular os diferentes direitos de marca europeus e que foi motor para algumas inovações, que consagraram uma evolução natural do direito face às transformações sociais³. Procurou-se uma maior abertura para o direito de marca, permitindo o reconhecimento de outras funções jurídicas, como é o caso das já referidas funções de negociação e publicitária.

Na verdade, o desgaste do entendimento jurídico clássico da função distintiva da marca coincidiu com sua evolução e afirmação global, enquanto fenómeno económico. Como vimos, o desenvolvimento decisivo da marca só se produziu realmente com a Segunda Revolução Industrial. A produção em massa e a macro-distribuição deram um impulso definitivo às marcas, criando novas regras. A liberdade de concorrência estava instalada. A oficina fora definitivamente substituída pela fábrica. A qualidade era uma premissa aceite por todos. A semelhança entre os produtos, uma constante. Os meios de comunicação e transporte desenvolviam-se a larga escala. Assistimos ao *boom* publicitário. Ao fabricante não restava outra alternativa, senão recorrer a mecanismos que identificassem e diferenciasses, de forma eficaz e duradoura, a sua oferta ao mesmo tempo que apelavam à escolha do consumidor. As marcas foram reconhecidas como uma forma do produtor recuperar essa sua independência e visibilidade no universo comercial. E depois, mais tarde, foi-lhes descoberto o papel de arma ofensiva, de “meio de combate activo na luta pelo mercado” (Bassat, 1999, p. 41). Nessa altura, a marca deixou de ser apenas o símbolo visual ou gráfico de distinção e diferenciação, para passar a ser todo um sistema que gira em redor do produto⁴. Em suma, podemos concluir, pela breve análise histórica efectuada, que o conceito de marca nasce da necessidade dos fabricantes identificarem a sua oferta,

³ Trata-se da primeira Directiva do Conselho de 21/12/1988, que harmoniza as legislações dos Estados-membros em matéria de marcas, n.º 89/104/CEE, JO n.º L40/1 de 11/2/1989 (Gonçalves, 1999).

⁴ Usaremos neste trabalho a designação única de “produto” para nos referirmos à oferta organizacional, incluindo bens, serviços ou ideias.

a diferenciarem da concorrência e de, esta forma, apelarem ao consumo. Trata-se de intenções não muito diferentes das que reclamam os empresários dos nossos dias, ainda que esta primeira forma de uso das marcas apresentasse uma maior simplicidade conceptual e funcional. Até porque ainda não lhe tinha sido reconhecido o valor de capital financeiro nas trocas comerciais, nem a academia lhe atribuía o protagonismo actual. Este último desenvolvimento será abordado no próximo ponto deste capítulo, dedicado à apresentação da evolução teórica do conceito marca.

2.2 A EVOLUÇÃO TEÓRICA DO CONCEITO DE MARCA

A evolução do conceito de marca surge associada ao próprio desenvolvimento do marketing, ao longo da primeira metade do século XX, interessado em conhecer melhor as formas de influenciar o comportamento dos consumidores. A propósito disso, Aaker (1991) afirma que um dos factores que distingue o marketing moderno é, precisamente, a importância atribuída à criação de marcas diferenciadas, a partir dos anos 50. Nessa altura, o marketing descobre o potencial das marcas como forma única de apelo ao consumo, muito para além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. E vai mais longe, atribuindo-lhes características intangíveis, ou valores, sentimentos, ideias ou afectos, que sobrevaloriza mesmo em relação ao produto e sua prestação funcional. E seriam essas características intangíveis que fariam a verdadeira distinção entre as marcas e seus produtos, constituindo elementos fundamentais para a orientação do comportamento do consumidor. Nesse momento, o recurso às marcas pelas empresas cresce, bem como o interesse intelectual pelo seu funcionamento psicológico. Surge uma interpretação anímica das marcas, que mais tarde será designada de *tendência idealista* (Grassi, 1999).

2.2.1 A tendência idealista e o capital da marca

Em 1960, a Associação Americana de Marketing (AMA) avança com aquela que é identificada como a concepção clássica da marca e que espelha uma tendência da época ao vincar uma pretensão de superioridade da marca em relação ao produto. Segundo a AMA, a marca seria: “*um nome distinto e/ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência*”. Esta perspectiva, que se tornou na mais expressiva definição idea-

lista das marcas, defendia que o seu valor estava ancorado na consciência dos consumidores, como uma construção teórica que dependeria fundamentalmente da sua gestão. Ou seja, as marcas valeriam essencialmente pelos nomes, termos, símbolos ou *designs* que acompanhavam os produtos e que ajudavam ao reconhecimento e consciencialização do consumidor.

Nesta linha de entendimento, Levitt defendia, ainda em 1980, que as marcas eram sobretudo extensões do produto. Isto é, em torno das características tangíveis do produto existiam extensões do mesmo, que incluíam o nome, a embalagem, o serviço, as garantias, ou a qualidade, e que constituíam a base de diferenciação do produto no sentido da vantagem competitiva. Esta opinião é secundada por Kotler que, ainda em 1997, afirmou que as marcas não são produtos de uma natureza particular mas, e acima de tudo, “a promessa do vendedor em fornecer um conjunto de características, benefícios e serviços aos compradores” (p. 443). E assim sendo, uma marca permitia não só identificar um produto ou serviço, mas incorporava um conjunto de valores e atributos intangíveis, relevantes para o consumidor e que contribuíam para diferenciar a oferta e motivar à compra.

A marca e o produto constituíam, portanto, para os subscritores desta tendência teórica, elementos distintos, já que o produto seria aquilo que a empresa fabrica e a marca aquilo que a empresa vende. A marca constituiria o principal motor da compra, assentando na percepção que os consumidores dela formavam, a partir das acções de marketing desenvolvidas pela empresa. Seriam construções teóricas, muito para além das características físicas do produto, pois assentavam em elementos intangíveis, identificados como os únicos capazes de traduzir a verdadeira unicidade da oferta. Embora a qualidade do produto fosse uma premissa importante, não era suficiente para a empresa se afirmar no mercado, recorrendo, por isso, a valores e ideias que conseguia insuflar na marca, trabalhando os seus suportes de marketing e comunicação. E por esse motivo, os idealistas defendiam que as marcas deveriam ser entendidas como verdadeiros activos financeiros a ser geridos ao mais alto nível (Dru, 1996).

Deste entendimento resultou o aparecimento da teoria do *capital da marca*, na procura de uma contabilização do valor acrescentado que um nome de marca dá a um qualquer produto. E embora a tendência idealista esteja na origem desta teoria, hoje em dia a sua discussão é muito mais transversal.

Esta teoria do *capital de marca* (ou *brand equity*) começou a tomar forma nos anos 60, na literatura inglesa e americana, como resposta às questões emergentes de uma nova forma de funcionamento das marcas, que ia muito para além da simples identificação dos produtos. Correspondia, também, ao desejo generalizado de operacionalizar o amplamente reconhecido valor das marcas, mas ao qual tinha sido negada expressão contabilística. Só nos anos 80, no entanto, é que o conceito se afirmará, graças aos contributos da comunidade financeira (entre a qual crescia um interesse pela determinação do preço do va-

lor das marcas) e ao seu reconhecimento pelo *Marketing Science Institute*, que apontou o capital de marca como uma das suas principais prioridades (Aaker e Biel, 1993). Desde então, muita literatura tem surgido sobre a temática da sua definição e medição. E embora as discussões travadas sejam acesas e por vezes controversas, parece haver um consenso na consideração do conceito de capital de marca como um fenómeno que envolve o valor acrescentado a um produto ou a uma empresa, pelas associações e percepções de um nome de marca particular (Chaudhuri, 1999).

Na busca da identificação desse valor acrescentado, muitas são as definições de *capital de marca* que surgiram no mundo académico. Cada uma delas chama atenção para um aspecto particular do conceito e sua relevância para uma gestão de marca eficaz. Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho 1996) tentaram organizar estas múltiplas definições, atribuindo ao conceito uma dupla dimensão: a dimensão de valor patrimonial das marcas e a dimensão de valor da sua gestão. Consideram que há autores que acentuam a primeira vertente, enquanto outros privilegiam a segunda.

Relativamente ao valor patrimonial, Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho, 1996) definiram-no como “o incremento patrimonial que se vai juntar ao património líquido, perfazendo o valor de venda da empresa e suas marcas” (p. 44). A principal preocupação desta dimensão é financeira e prende-se com a estimativa do valor da marca para propósitos contabilísticos, com a finalidade de facilitar a negociação das marcas, em operações de fusões ou aquisições. Esta perspectiva (avanzada por Tauber, 1988; Biel, 1993; Guillaume, 1993; e Dimitriadis, 1994, entre outros) realça a componente de valor patrimonial de uma marca, que se mede pela diferença entre o valor líquido do património da empresa e o valor pela qual pode ser vendida, em resultado da detenção de uma ou mais marcas. A segunda dimensão do conceito de capital da marca é a que resulta da sua gestão eficiente. Segundo Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho, 1996) esta é o “resultado directo da administração de marketing e, particularmente, da comunicação. A operação de marketing e comunicação é capaz de transformar a existência fria e objectiva de um produto na relação dinâmica e multifacetada de uma marca com os seus consumidores (...)” (p. 44). Este era também o entendimento do *Marketing Science Institute* que, em 1988, considerou o capital de marca como o conjunto de associações e comportamentos da parte dos consumidores, membros dos canais de distribuição e elementos da organização, que permitem à marca ganhar um volume de vendas ou uma margem de lucro não igualável na sua ausência, reconhecendo que este valor confere à marca o direito de ser considerada como um dos elementos do activo de uma empresa.

Não obstante esta distinção de especialidade, os autores concordam com a importância que o *capital de marca* tem para a gestão dos nossos dias, independentemente da dimensão das empresas, tipo de indústrias ou características

do mercado (Keller, 2000). Apesar de apresentarem perspectivas diferentes, os autores citados suportam as suas teorias no pressuposto consensual de que o *capital de marca* deve ser um activo duradouro e lucrativo para os seus proprietários, e que deve ser aproveitado pelos gestores nas suas várias manifestações, seja em processos de licenciamento, fusão ou aquisição, seja na sua relação directa com o consumidor.

Aliás é, actualmente, possível defender que grande parte do valor das empresas advém dos seus intangíveis (não só marcas, mas também tecnologia, patentes ou colaboradores). Por isso, a atenção a estes activos aumentou consideravelmente na última década. E muitas empresas, como a L'Oréal, a Gucci, ou a Prada, incluem nos seus balanços a contabilização das suas marcas. Embora as técnicas contabilísticas usadas careçam muitas vezes de uniformidade, de que resultam valores facilmente questionáveis. Em termos de normas contabilísticas, o Reino Unido, a Austrália e a Nova Zelândia têm liderado o processo, ao permitirem que as marcas compradas constem nos balanços das empresas e ao providenciarem as directrizes pormenorizadas sobre como lidar com este *goodwill* (Lindemann, 2005). Ainda assim, a operacionalização destes activos continua em dossier por resolver.

2.2.2 A tendência realista

Regressando à análise histórica, detectamos, nos anos 80, a emergência de uma *visão realista* (Grassi, 1999) das marcas, que se funda nas tendências relativistas e do pós-modernismo da época. Trata-se de um entendimento mais alargado do conceito de marca do que a visão proposta pela perspectiva clássica e idealista. Considera a marca como uma oferta particular, não redutível às características intangíveis anexas aos produtos. São seus defensores autores como Cooper (1979), Doyle (1990), Cegarra (1991), Kapferer (1991, 1992), Semprini (1995), Hanby (1999), ou Grassi (1999).

Esta tendência tinha já sido iniciada nos anos 70 por King, quando sugeriu que as marcas não seriam meros agregados dos produtos, mas entidades cognitivas complexas, criadas pelos consumidores em consequência da totalidade das suas experiências com os produtos (1970; 1973, *in* Hanby, 1999). Ou seja, os realistas continuam a considerar que as marcas constituem algo para além do produto, imbuídas de um conjunto de atributos específicos e imateriais, desenvolvidos também pelo seu nome, *design* ou embalagem mas, não obstante isso, serão sempre ancoradas pela tangibilidade dos produtos que identificam. Sobre o assunto Kapferer afirma: “a verdadeira marca é aquela cuja imagem está envolvida pelas características do produto” (1992, p. 130). E na mesma linha de entendimento, Doyle (1990) apresenta uma definição simultaneamente diferenciadora e integradora dos dois conceitos: (1) o produto seria “tudo o

que vai de encontro à necessidade dos consumidores”, enquanto (2) a marca seria “o que identifica e distingue a sua oferta particular” (p. 6). Pelo que o valor do produto não corresponde meramente às intenções do produtor, mas aos desejos que o consumidor consegue concretizar com ele, onde não deixará de entrar em linha de conta com a mensagem que a marca veicula. Por esta via, a marca facilita o processo de escolha do consumidor, que se baseia quer na experiência de uso, quer nas percepções culturais, sociais ou de personalidade que lhe são proporcionadas pela marca.

A perspectiva realista propõe, portanto, uma visão mais holística e orgânica da marca que a perspectiva como um todo, constituído de elementos tangíveis e intangíveis, simbólicos e materiais. Esta é também a linha do pensamento de Cooper (1979; 1980) que descreveu as marcas como entidades que estruturam e representam o tipo de vida que as pessoas vivem, como algo que vive “dentro da cabeça dos consumidores”, mas sempre em parceria igualitária com as experiências concretas do produto ou serviço.

Ao descrever as marcas na dupla dimensão funcionalidade/representatividade (De Chernatony, 1993), a tendência realista trouxe também consigo toda uma nova linguagem ao domínio comercial, classificando as marcas como “entidades vivas”, com a sua própria “personalidade”, e com as quais podíamos estabelecer “relacionamentos”. Talvez a mais completa exposição desta visão pertença a Kapferer (1991, 1992), que desenvolveu o conceito de “identidade da marca” integrando seis facetas: a física, a personalidade, o relacionamento, a cultura, o reflexo e a auto-imagem⁵.

Estas novidades resultaram, em parte, da aplicação da análise metafórica ao estudo das marcas, recorrendo à transposição de características humanas para objectos inanimados, como os produtos e seus símbolos visuais. Morgan (1986; 1996), um dos maiores representantes desta corrente analítica, afirmou: “gosto de descrever a metáfora como um processo primário e generativo, fundamental à criação do entendimento humano e do significado de todos os aspectos da vida. Tipicamente entendemos um fenómeno através do outro. Este é o cruzamento básico que cria significado à medida que procuramos e organizamos o mundo” (1996, p. 228). Tal afirmação abriu caminho para a utilização da metáfora pela teoria das marcas, que a considerou muito útil no entendimento dos conceitos abstractos e emocionais que lhe estão associados. Esta visão é partilhada por muitos dos estudiosos do fenómeno, que atribuem à marca características humanas para definir a sua identidade. Kapferer, por exemplo, afirma que: “a *Peugeot* é conservadora”, “a *Citroën* é idealista”, “a *Oasis* gosta de viver, é optimista, alegre, comunicativa” (1991, p. 37).

Segundo Aaker (1999) esta transposição das características humanas para objectos inanimados, como as marcas, encontra também grande aceitação junto

⁵ A perspectiva de Jean-Noel Kapferer será desenvolvida mais tarde neste trabalho.

dos psicólogos sociais, assim como junto dos publicitários. A autora argumenta que “as atitudes dos objectos, como as marcas, que podem ser associados a traços de personalidade, fornecem benefícios auto-expressivos e simbólicos aos consumidores” (p. 45). Considera, no entanto, que apesar desta importância do papel da personalidade e das funções simbólicas nas atitudes dos consumidores, pouco se tem investigado sobre o assunto, tendo as pesquisas sido desenvolvidas mais no âmbito dos atributos e funções utilitárias. Defende que a preferência e uso de uma marca assenta nas suas associações de personalidade, mas depende também das situações de uso.

A perspectiva metafórica resultou ainda na divisão das duas tendências históricas citadas sobre o estudo das marcas, em duas metáforas da marca: (1) a que a percebe como um artefacto sem vida e facilmente manipulável (identificada com a visão clássica) e (2) a que a entende como uma entidade viva (a perspectiva realista). Dependendo da metáfora adoptada, e segundo Hanby (1999) o estudo das marcas deverá seguir metodologias diferentes: (1) para a visão clássica as técnicas mais adequadas são as oriundas das ciências naturais: métodos quantitativos, com amplas amostras estatísticas; e (2) a visão realista sugere as metodologias das ciências sociais: como o estudo de casos, ou outras técnicas qualitativas.

É de salientar ainda que o aparecimento da visão realista não conduziu ao desaparecimento da perspectiva clássica ou idealista. Na verdade, as duas posições não são incompatíveis. O realismo continua a aceitar que é o produto aumentado, pela aplicação de nomes, símbolos e publicidade, que conduz à marca, mas acrescenta que, não obstante isso, há uma dependência da marca em relação ao produto. Para os realistas a marca não é algo que existe apenas num espaço conceptual, mas tem de existir igualmente num domínio objectivo, isto é, no domínio do produto. A marca depende do produto, funciona pelo produto, é uma classe de produtos.

Trata-se, pois, de perspectivas diferenciadas, não mutuamente exclusivas, e que, quando conjugadas, apontam caminhos para uma melhor organização e gestão das situações. No momento seguinte, procuraremos organizar a informação recolhida sobre as dimensões do conceito marca, na expectativa de proporcionar uma visão que se pretende mais esclarecedora sobre o fenómeno.

2.2.3 As dimensões do conceito marca

Talvez uma das mais decisivas dimensões do conceito marca, pelo seu papel regulador, seja a sua aceção jurídica. Em virtude do caso analisado, na parte empírica deste trabalho, ser uma marca portuguesa, tentaremos reconhecer agora o campo legal que a enquadra. Segundo a lei portuguesa⁶ e à semelhança

⁶ Referimo-nos ao Código da Propriedade Industrial, artº165, aprovado por Decreto-Lei nº16/95, de 24/01.

de outros países, “uma marca serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”, destacando, portanto, a sua função distintiva. Não se trata de nada inovador, na medida em que a função distintiva da marca foi, como vimos já, a primeira característica a ser juridicamente reconhecida pelos diferentes direitos de marca na Europa, em meados do século XIX. Tal função implicava a obrigatoriedade da marca distinguir e garantir a proveniência dos produtos ou serviços. Integrava um regime jurídico clássico que entendia que as marcas visavam, sobretudo, proteger os direitos de propriedade do industrial e prevenir os riscos de confusão com produtos similares de outros concorrentes.

Mas, e como também já foi constatado, ao longo do século. XX surgirá um movimento de evolução do direito contemporâneo, que foi gradualmente desgastando o entendimento da função clássica das marcas, dando origem a duas grandes tendências de pensamento: uma mais conservadora e outra mais inovadora. A orientação moderada ou conservadora continua a valorizar a função distintiva como papel central das marcas, sem prejuízo de uma actualização do seu significado e de uma maior abertura a uma perspectiva pluridisciplinar. E, por seu lado, a orientação mais inovadora abdica da função distintiva tradicional, valorizando a função publicitária ou comunicativa.

O direito português, e segundo Gonçalves (1999), encontra-se na linha da posição mais conservadora. A função distintiva continua a ser a função privilegiada pelo regime jurídico português, embora esta tenha evoluído pela admissão de uma função publicitária e de uma transformação da função de qualidade. Como afirma o autor supracitado, “A função distintiva representa a estrutura do edifício normativo. A função publicitária representa um melhor acabamento do edifício e confere um estatuto jurídico mais reforçado. A função de garantia representa o direito dos interessados (consumidores e concorrentes) à informação não enganosa sobre a qualidade dos materiais usados no edifício” (p. 218). E a legislação nacional progrediu também no sentido de abrir a possibilidade de transacção das marcas (através do regime jurídico de negociação, isto é, direitos de transmissão e licenciamento), e da admissão de uma origem pessoal das mesmas (e não apenas empresarial).

Como podemos constatar, a evolução da legislação de protecção às marcas tem sido lenta e algo confusa, decorrente das dificuldades inerentes em traduzir os valores intangíveis que lhe são modernamente atribuídos. A função distintiva continua a ser a mais destacada, embora agora mais ampla e redimensionada. Talvez por esta razão alguns autores (como Dalle, 1991; Dimitriadis, 1991; e Cabat, 1991) considerem que a maioria das definições jurídicas da marca acentuam a sua natureza descritiva, comercial e de compromisso público, influenciando e de certa forma pervertendo uma aproximação mais precisa ao conceito. Ou seja, impossibilitam o entendimento de

que por trás da aparente simplicidade da marca, inscrita num nome, num logotipo ou num personagem, existe um conjunto de características complexas, definidoras da sua existência, e na sua maioria intangíveis. Ou dito de outra forma, a perspectiva jurídica da marca não enquadra a visão do marketing contemporâneo, que considera a marca como aquilo que corresponde às necessidades e desejos físicos e emocionais dos consumidores. Isto apesar dos esforços internacionais já desenvolvidos no sentido de uma maior adequação à realidade comercial.

Assim sendo, consideramos pertinente ir mais longe do que a perspectiva jurídica, completando a definição conceptual com uma análise mais vasta. Para tal propomos a leitura do seguinte quadro síntese (figura 2.1) que sistematiza as diversas funções que a literatura atribui à marca.

DIMENSÕES DO CONCEITO MARCA

FUNÇÃO	AUTORES REFERÊNCIA
<p>(a) IDENTIFICAÇÃO Ao mercado</p>	<p>Há consenso teórico na consideração de que a marca é um nome e/ou símbolo distintivo que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os distanciar da sua concorrência (AMA, 1960).</p>
<p>(b) DIFERENCIAÇÃO Da concorrência</p>	<p>É também unânime entre os teóricos que, num universo caracterizado pela semelhança de produtos, pela globalização dos mercados e da comunicação, a marca serve para singularizar a oferta (Berry e Parasuraman, 1993).</p>
<p>(c) POSICIONAMENTO Dos produtos</p>	<p>A marca é igualmente um elemento posicionador dos produtos, o que lhe dá um papel basilar no desenvolvimento dos negócios da empresa. Até porque uma marca bem posicionada parece desenvolver situações competitivas muito atractivas (Aaker, 1991, 1996; Rubenstein, 1996).</p>
<p>(d) PROMESSA Aos consumidores</p>	<p>A marca é também citada como uma promessa, de performance ou de estabilidade. Os produtos podem mudar, mas a promessa é a mesma (Kapferer, 1991; De Chernatony, 1993).</p>

<p>(e) VALOR Para a empresa e para o consumidor</p>	<p>A marca representa valor para uma empresa: (1) estabelece oferta diferenciada, (2) incrementa eficiência do esforço de marketing, (3) facilita acesso ao mercado, (4) representa esforço de inovação permanente, (5) garante <i>cash-flow</i> adicional, (6) funciona como barreira à entrada de concorrentes e (7) permite a coordenação de sinergias na afirmação de uma cultura da empresa (Serra e Gonzalez, 1998).</p> <p>É também valor para o consumidor, pois segundo Bahn (1986), Kapferer (1991) e Frost e Cooke (1999), a marca é um concentrado de informação que funciona como orientador das trocas comerciais:</p>
<p>(f) ESTRATÉGIA De defesa, para a empresa e para o consumidor</p>	<p>A literatura diz, também, que a marca é uma estratégia defensiva ao conferir ao produto um sentido único, que vai evitar a cópia, a substituição. O produto pode ser copiado, mas a marca não, já que o seu núcleo inclui elementos intangíveis, como valores, personalidade ou reflexos, impossíveis de reconstruir por imitação (Egan e Guilding, 1994; Pinho, 1996).</p>
<p>(g) MEMÓRIA Da marca</p>	<p>A marca é igualmente um longo e persistente esforço de memorização junto dos potenciais clientes, que se espera venha a manter-se até ao momento da acção ou compra (Kapferer, 1991; Berry e Parasuraman, 1993).</p>
<p>(h) FUTURO Dos produtos</p>	<p>Mas a marca é, ainda assim, o futuro dos produtos. Os produtos devem evoluir, têm de evoluir, ajustar-se ao tempo, e a marca funcionará como um fio condutor de futuras alterações (Kapferer, 1991; Bassat, 1999)</p>
<p>(i) IMAGEM Da empresa e seus produtos</p>	<p>A marca é, ainda, fonte da imagem da empresa e/ou dos seus produtos. Ao identificarem a oferta de uma dada forma, as marcas dão aos consumidores um leque de informações a partir das quais eles criam a sua própria percepção, que dará por sua vez origem a uma imagem positiva ou negativa (Egan e Guilding, 1994).</p> <p>Esta posição é, aliás, consensual entre os teóricos que, como Cabat (1991), Schoker <i>et al.</i> (1994), Semprini (1995), e Frost e Cooke (1999), vêem a marca como “unidade informativa” fonte de imagem.</p>

Figura 2.1, apresentação sintética das dimensões da marca consagradas na literatura.

Em resumo, podemos afirmar que o conceito de marca encerra um concentrado de funções, acepções ou dimensões, que o tornam simultaneamente muito rico, mas também muito complexo. Segundo Ward et al. (1999), a característica central das marcas resulta exactamente desse facto: constituírem promessas de valor, que devem ser relevantes para os consumidores, executáveis para a empresa, duráveis e credíveis no mercado, e sempre associadas a um produto, serviço ou organização que identifique a fonte dessa promessa. Assim sendo, a construção de uma marca deveria incluir dois passos: descobrir qual a promessa de valor que uma empresa pode e deve fazer e, a seguir, refinar essa promessa em função do mercado, do segmento alvo e da política da marca. E tal será analisado exactamente no ponto seguinte, que dedicaremos à construção e gestão das marcas.

2.3 A GESTÃO E CONSTRUÇÃO DAS MARCAS

2.3.1 O modelo de liderança das marcas

O paradigma clássico de gestão das marcas foi desenvolvido por Neil McElroy, em 1931, e teve por base a sua experiência como gestor de marketing júnior de publicidade da marca de sabão *Camay*, na *Procter & Gamble*. Descontente com a forma descoordenada como os esforços de marketing estavam a ser levados a efeito, e pressionado pelas dificuldades da Grande Depressão (1929), preparou um memorando onde propôs um sistema de gestão centrado nas marcas. Tratou-se de um acontecimento verdadeiramente histórico e que influenciou a forma como muitas outras empresas passaram a gerir as suas marcas.

O ponto de partida da proposta de McElroy era a criação de uma equipa de gestão da marca, responsável pela preparação do programa de marketing e pela coordenação das vendas e da produção. Tratava-se de um sistema em que o gestor de marca era essencialmente tático e reactivo, e com propósitos de curto prazo. Cabia-lhe observar e avaliar a concorrência e as demais actividades do mercado, sempre com base em objectivos traduzidos em níveis de venda e lucros. E, no caso de detectarem problemas, seriam os responsáveis pela preparação de programas de resposta que incluíam promoções ao consumidor, incentivos à força de vendas ou melhoramentos dos produtos. As questões estratégicas eram ignoradas, delegadas à agência de publicidade ou simplesmente deixadas à deriva. Em suma, era um sistema desenhado mais para a criação de vendas do que de marcas.

Este sistema clássico de gestão das marcas funcionou, com sucesso, durante décadas, na *Procter & Gamble* e noutras empresas suas seguidoras. Após a II

Grande Guerra, as marcas de produtores gozaram uma época dourada, propícia à expansão do sistema: a explosão de novos produtos, a procura crescente de marcas nacionais e o impacto da publicidade televisiva vieram aumentar a importância das marcas e dos anúncios que as suportavam (Low e Fullerton, 1994). Mas, a partir da década de 50, o sistema de gestão das marcas começou a revelar-se inadequado à premente complexidade dos mercados. A crescente internacionalização e o aumento da pressão competitiva desenvolveram todo um novo ambiente de negócio, caracterizado por um número cada vez maior de marcas, com políticas agressivas de extensão e com estruturas cada vez mais intrincadas de sub-marcas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Pelo que em meados dos anos 70, as variações entre os sistemas de gestão de marcas aplicados nas diferentes indústrias, ou mesmo dentro da mesma indústria, eram enormes. A realidade parecia, agora, muito distanciada do pensamento dos mentores do sistema clássico de gestor de marca. No mundo real, esses gestores tinham menos poder e responsabilidade do que inicialmente se tinha defendido.

Em função destas dificuldades e limitações irá surgir gradualmente um novo paradigma nas empresas que, como a *Procter & Gamble*, enfrentavam problemas de gestão das suas marcas. A este paradigma emergente Aaker e Joachimsthaler (2000) chamaram modelo de liderança da marca (ou *brand leadership model*). Como a própria expressão indica, a nova proposta de gestão das marcas centrava-se numa preocupação com o tema da liderança, considerando que competia às marcas definirem a estrutura organizacional que melhor as servia, embora sempre com base na mais ampla estratégia de negócio. Ou seja, as marcas aparecem como *pivots* da actividade organizacional e não como meros elementos tácticos, pelo que se advoga uma gestão estratégica.

A função do gestor de marca, neste novo modelo, era decidir a estratégia de cada marca, bem como os programas da sua implementação e as melhores formas de avaliação. Esse gerir estratégico passava pela definição da identidade da marca, como aquilo que aspira a ser no mercado. E a determinação da identidade surge, para Aaker e Joachimsthaler (2000), como central na criação e gestão de qualquer marca contemporânea (conforme o modelo descrito na figura 2.2). Tal implicava um conhecimento profundo dos consumidores (que orientam o valor da marca), uma análise da concorrência (para se pensar numa diferenciação sustentável a longo prazo) e uma avaliação da estratégia de negócio (para se proceder com coerência). Sugere-se ainda, que o gestor de marca deve ser um profissional de marketing do topo da organização, ao contrário do que acontecia no modelo clássico. A este caberia superar os desafios que se apresentam às marcas de hoje, como: a crescente multiplicidade de produtos e mercados; a arquitectura cada vez mais complexa das marcas; o elemento globalização na gestão multinacional dos negócios; a coerência nas comunicações; a questão da comunicação interna; e a gestão por categorias de produtos.

MODELO DE LÍDERANÇA DA MARCA

Aaker e Joachimsthaler (2000)

1º) Adaptação da organização no sentido da marca

- Integração da marca na cultura organizacional
 - Definição do/s responsáveis pela marca
- Criação de um sistema de comunicação interno

2º) Definição de uma arquitectura de marca que forneça orientação estratégica

3º) Determinação de uma estratégia de marca

- Definição da identidade da marca
- Identificação do posicionamento da marca

4º) Preparação de programas de construção de marca eficazes

- Acções integradas de comunicação
- Avaliação dos resultados

Figura 2.2, um modelo de gestão das marcas.

Para atingir o novo paradigma de gestão das marcas, os autores apresentam alguns imperativos, conducentes à liderança da marca. O primeiro passo a dar seria a **adaptação da organização no sentido da marca**, o que passaria pela adequação de estruturas e processos, por forma a desenvolverem marcas fortes. Dois dos vectores destacados são a definição do, ou dos *responsáveis pela marca* e a criação de um verdadeiro *sistema de comunicação*. Já em 1996 Aaker se tinha referido a esta necessidade de acomodar a organização à gestão da marca, chamando à atenção para a importância do elemento cultural. Considerou que as empresas só serão capazes de criar ou desenvolver marcas fortes se possuírem uma sólida cultura organizacional, orientada para esse mesmo fim ou propósito. Argumentou que a cultura de uma organização é o que realmente conduz a uma vantagem sustentável, mais do que os próprios procedimentos ou estruturas.

A outra preocupação manifestada por Aaker e Joaquimsthaler (2000), no ajustamento organizacional ao novo modelo de gestão das marcas, tem a ver como a *atribuição de responsabilidades*. A empresa deveria começar por perguntar-se quem é ou deve ser o responsável por cada marca. E “em demasiadas organizações a resposta à questão é ninguém. Ou há demasiadas pessoas responsáveis (...)” (Aaker, 1996, p. 343). Apesar de considerarem que o sentido da marca deve ser conhecido por todos, por forma a orientar condutas e decisões que não ponham em risco o seu capital, Aaker e Joaquimsthaler (2000) sustentam que deve haver alguém ou algum grupo com essa função específica.

Quando a responsabilidade está estruturalmente definida, o incentivo à protecção e desenvolvimento das marcas é muito superior.

Os autores defenderam que é essencial que a empresa perceba que a marca precisa de um único arquitecto, alguém que implemente e coordene uma estratégia de marca coesa, através dos múltiplos meios de comunicação, nos diferentes mercados. A preocupação com a coerência comunicativa foi, aliás, o outro vector apontado como elemento central na adequação organizacional à marca. Durante muito tempo, privilegiou-se a comunicação externa na gestão das marcas, mas esta só funciona se estiver em consonância com as mensagens que circulam internamente. Advogam, por isso, a criação de um sistema de comunicação interno, que permita a partilha de perspectivas, experiências e iniciativas, que funcionem sinergeticamente na gestão da marca, dando suporte ao desenvolvimento de uma espécie de estrutura ou cultura de base.

Uma vez preparada ou adaptada a organização no sentido da marca, seria necessário desenvolver outro imperativo da construção de uma marca forte: **definir uma arquitectura de marca que forneça orientação estratégica**. Tal arquitectura deveria identificar as marcas ou sub-marcas que têm de ser geridas, quais os seus respectivos papéis e as relações entre si. Incluiria ainda a preparação de programas de comunicação capazes de criar sinergias entre as marcas.

Um terceiro imperativo deveria incluir a **definição de uma estratégia de marca** com base na *identidade e no posicionamento*, que orientam a percepção dos públicos sobre as marcas e criam diferenciação. Aliás, Aaker e Joaquisthaler (2000) afirmam: “A identidade é o coração do modelo de liderança da marca, porque é o veículo que guia e inspira o programa de construção da marca. Se a identidade da marca é confusa ou ambígua, há poucas hipóteses de que a construção da marca seja eficiente” (p. 38). Quanto ao posicionamento, este pode ajudar a definir prioridades e a formar a identidade da marca, em termos de objectivos de comunicação.

O último, mas não menos importante, imperativo no *brand leadership model* seria o desenvolvimento de **programas eficazes de construção da marca**. Tais programas deveriam contemplar acções integradas de comunicação e sistemas de avaliação regular dos resultados, como forma de controlo orçamental (Aaker e Joaquisthaler, 2000). Esta actividade de construção da marca constituiria, aliás, segundo Farquhar e Herr (1993) a primeira de duas actividades complementares que integrariam uma gestão eficaz de qualquer marca. Primeiro, seria necessário criar uma imagem de marca que pudesse ser facilmente lembrada pelos consumidores, promovendo um conjunto de associações consistentes no tempo; e depois, a marca deveria ser alimentada ou reforçada pelo desenvolvimento de actividades que a solidificassem e permitissem a sua extensão futura. O que corresponde às actividades de criação ou construção de marca propriamente dita e à sua gestão, respectivamente.

E sendo a gestão uma consequência inevitável da criação ou construção das marcas, o primeiro passo a dar será proceder à sua edificação pensada e sistemática. Depois, devemos ponderar a marca como um mecanismo de gestão que precisa de ser continuamente repensado, readaptado, ou seja, reconstruído. Só assim é aliás possível entendermos o sucesso presente de marcas centenárias, como a *Carlsberg* (1847), a *Cartier* (1847), a *Omega* (1848), a *Aspirina* (1853), a *Pirelli* (1872), a *Levi's* (1873), a *Heinz* (1876), a *Absolut Vodka* (1879), a *Knorr* (1889), a *Ford* (1892), o *Financial Times* (1893), a *Fiat* (1899), ou das marcas portuguesas como a *Vista Alegre* (1824), a *Água do Luso* (1875), ou os vinhos *Porta da Ravessa* (1989). Como afirmava o jornal *O Independente*, a 14 de Agosto de 1998, “O que há de comum entre uma *Coca-Cola* e um par de *Levi's*? Ou entre uma *Gillette* e uma caixa de *Chiclets*? A resposta é simples: basta pronunciar o seu nome para, sem mais explicações, sabermos imediatamente do que se está a falar. De uma bebida consumida em todo o mundo, numa garrafa com forma peculiar. De umas calças de ganga que marcaram a nossa geração. De uma lâmina de barbear. Ou de uma pastilha elástica. O que distingue estes produtos é exactamente isso: toda a gente os conhece e o seu nome, mesmo sem nos darmos conta, vai alargando um já extenso dicionário que todos os anos se actualiza, com novas entradas de marcas que alcançam esse invejável estatuto de notoriedade — a grande maioria — no decorrer destes (quase) cem anos. E casos há que, tendo acabado de chegar ao mercado, fazem já parte deste léxico onde cabem os melhores. (...)”⁷ E tudo começa com um processo de construção, mais ou menos sistemático, mas necessariamente bem sucedido, que implica a superação de um conjunto de etapas que identificaremos de seguida.

2.3.2 Uma proposta de planeamento na construção das marcas

A problemática da construção das marcas tem constituído preocupação de académicos e gestores, ao longo de várias décadas. As teorias e/ou modelos foram-se multiplicando no sentido de, por um lado, explicar o sucesso de inúmeras marcas no mercado, e, por outro, propor soluções para o lançamento de novas marcas. Uma das propostas mais destacadas é a de Aaker (1996) (apresentado na figura 2.3) que, à semelhança de outros modelos (como os de Kapferer, 1992; Keller, 1993; Sanz de la Tajada, 1994; Upshaw, 1995; Aaker e Joaquisthaler, 2000), sugere uma metodologia com três momentos: (1.º) análise estratégica da marca (2.º) definição da identidade da marca, (3.º) implementação dessa identidade. Sendo que esta centralidade do fenómeno da identidade na construção da marca correspondia ao nosso interesse e objectivos de estudo.

⁷ In publicação especial integrante do jornal *O Independente*, n.º 560 de 5/2/99, “Marcas do Século”, vol. I, p. 5.

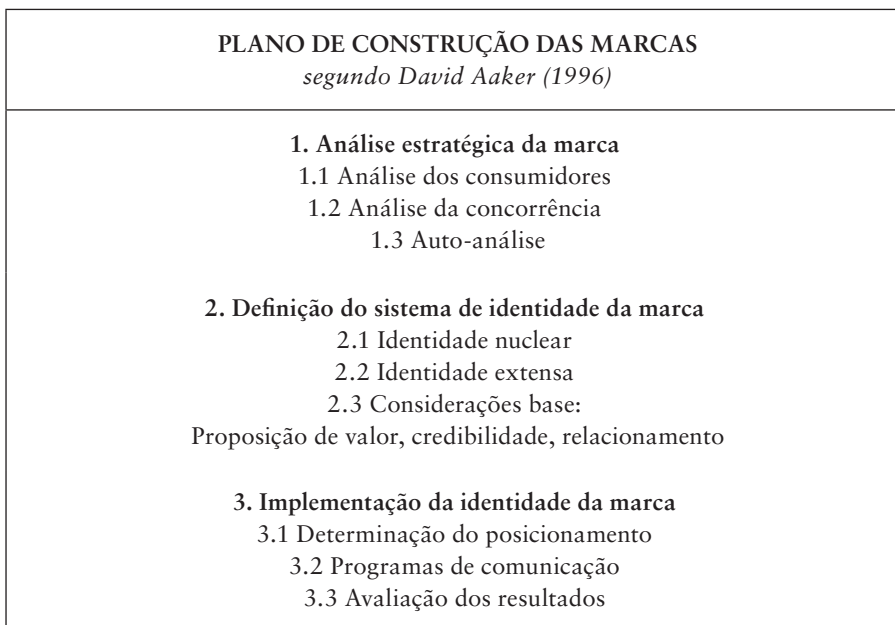


Figura 2.3, um modelo de construção das marcas.

2.3.2.1. Análise estratégica e definição do sistema identidade

Relativamente à análise estratégica, esta compreende uma **análise ambiental** que Aaker (1996) define como: estudo do consumidor, da concorrência e auto-análise. Isto é, deveria incluir uma investigação interna e externa, que permitisse definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si, e das promessas que tem possibilidade de manter; em função das particularidades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades; e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação.

Com base nesta informação, seriam traçados os elementos suporte do **sistema de identidade** de uma marca, considerados pelo autor como o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente. Para o que Aaker (1996) aponta uma metodologia sistemática de *planeamento da identidade da marca* a realizar-se em várias etapas, que deveriam incluir: (1) *identificação das dimensões centrais da marca*, (2) *consideração da proposição de valor anexa*, (3) *inclusão de elementos de credibilidade* e (4) *estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor, isto, no sentido da determinação da identidade nuclear e da identidade extensa da marca*.

Num primeiro passo deveriam, então, ser consideradas as doze dimensões possíveis da marca, subdivididas em quatro perspectivas: o produto, a organização, a pessoa e o símbolo (figura 2.4 a seguir).

DIMENSÕES DA IDENTIDADE DA MARCA

<p>1º - A MARCA COMO PRODUTO</p> <ul style="list-style-type: none">• Atributos e finalidades do produto;<ul style="list-style-type: none">• Qualidade / valores;• Usos;• Utilizadores;• País de origem.	<p>3º - A MARCA COMO PESSOA</p> <ul style="list-style-type: none">• Personalidade de marca;• Relação marca - consumidores.
<p>2º - A MARCA COMO ORGANIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none">• Atributos organizacionais;• Local versus global.	<p>4º - A MARCA COMO SÍMBOLO</p> <ul style="list-style-type: none">• Imaginário visual / metáforas;• Herança da marca.

Figura 2.4, as dimensões da identidade da marca segundo Aaker (1996).

A primeira perspectiva a considerar é a “marca como produto”. O produto constitui sempre uma parte importante da marca, embora se deva evitar a armadilha de fixação nos atributos do produto. Ou seja, a identidade da marca deve reflectir as características físicas do produto/serviço e o resultado das experiências de uso, mas não pode fixar-se apenas nesse aspecto, dado que não são as únicas bases relevantes da tomada de decisão dos consumidores. Os atributos do produto poderão constituir um ponto de partida da identidade da marca, mas é preciso ir mais longe, sob pena desta não ser bem sucedida no mercado. Daí que a consideração das outras perspectivas da marca, com as suas correspondentes dimensões, seja fundamental.

A segunda perspectiva da identidade é a “marca como organização”. Neste momento, as atenções devem virar-se para a organização detentora dos direitos de marca, tentando captar os elementos da identidade organizacional que poderão e deverão ver-se reflectidos na marca. Dependendo da estratégia de negócio e da própria missão organizacional, as opções poderão ser de fazer reflectir na marca características singulares da empresa ou, então, não promover junto do consumidor qualquer ligação à organização. A título de exemplo refira-se o caso *Sony* para a primeira situação (pois promove associações permanentes da marca-empresa às marcas-produto) e o da *Procter & Gamble* para a segunda (que não procura ver associado o nome da empresa ao dos seus produtos).

Em seguida, o gestor da marca deveria ponderar outra perspectiva: a “marca como pessoa”. Ou seja, deveria estruturar metaforicamente uma personalidade para a marca, que reflectisse um conjunto de traços de carácter, importantes no estabelecimento de uma base de relacionamento com o consumidor. Essa dimensão individualizante permitiria criar benefícios auto-expressivos ao consumidor (como veículo de expressão da sua própria

personalidade) e constituiria uma ajuda preciosa no momento de comunicar os atributos do produto⁸.

Por último, e ainda segundo Aaker (1996), a identidade da marca deveria reflectir uma outra perspectiva: “a marca como símbolo”. Um símbolo visual forte pode fornecer a coesão e a estrutura a uma identidade, tornando mais fácil o seu reconhecimento e memorização. Pelo que os elementos visuais que acompanham um nome de marca podem constituir ingredientes chave no seu desenvolvimento. Embora também aqui se deva evitar a armadilha da fixação nos elementos visuais, condicionadores de uma construção mais ampla.

Para além da análise das diferentes dimensões da marca, a criação de um sistema de identidade exige uma reflexão aprofundada sobre a proposição de valor (ou *value proposition*) que acompanha essa identidade. Isto é, a identidade da marca deve incluir sempre uma proposta de valor acrescentado, adequada às necessidades do consumidor e única no universo da concorrência. Só assim a marca conseguirá criar uma presença activa e distintiva no mercado, que estabeleça uma ligação com os consumidores e assegure a sua lealdade futura (Dyson, Farr e Hollis, 1996). E nas palavras de Aaker “a proposição de valor de uma marca é a afirmação de benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos, oferecidos pela marca que fornece valor ao consumidor, (...)” (1996, p. 95). Os benefícios funcionais baseiam-se nos atributos do produto que fornecem uma utilidade funcional aos consumidores e estão directamente ligados às experiências de uso. Os benefícios auto-expressivos fornecem aos consumidores uma forma de comunicarem a sua própria imagem. E os benefícios emocionais acontecem quando a compra ou uso de uma marca dá ao consumidor um sentimento de satisfação.

Definida a proposição de valor, o gestor deveria analisar o elemento credibilidade da marca. Nem sempre uma marca precisa de conduzir à decisão de compra pois, por vezes, o seu papel é de reforço da credibilidade da sub-marca ou do produto. Assim, na definição da identidade há que considerar os elementos que credibilizam a proposta da marca, que não deve manter-se apenas em abstracto, mas que deve também ser pensada em concreto. Para poder posteriormente ser comunicada aos consumidores produzindo um efeito de diferenciação e, conseqüentemente, de apelo. Aliás, os estudos de Boulding e Stealin (1994), sobre os efeitos do *mix* comunicativo na diferenciação dos produtos, vieram mostrar que essa distinção só acontece quando inclui uma proposta de valor única, isto é, perfeitamente identificável, credível e claramente diferenciada da concorrência. Em seguida, Aaker (1996) aponta a importância de se encontrar a base do relacionamento entre a marca e o consumidor (ou *brand-costumer relationship*). Considera que o funcionamento de uma marca tem por base o grau de envolvi-

⁸ Aprofundaremos esta questão no ponto referente à análise da *personalidade da marca*, capítulo 3, ponto 3.2.1.

mento com os seus consumidores. Uma marca forte caracteriza-se por um grau de envolvimento elevado, que promove a lealdade e as associações positivas de marca. Tal relacionamento pode assentar numa proposição de valor muito relevante para o consumidor, ou pode advir do próprio carácter da marca, incorporando sempre o conceito de identidade. O relacionamento entre a marca e o consumidor é, aliás, apontado por alguns autores (Blackston, 1993; Fournier, 1998) como o caminho mais seguro para a construção de marcas fortes e de longo prazo. Considera-se que os consumidores estabelecem relações com as marcas, que estão para além do nível puramente racional ou económico, tecendo-se relações de confiança, afeição e intimidade eficazes na criação da fidelidade à marca. Porque, e segundo Berry (2000), os consumidores vivem num mundo emocional e as suas emoções influenciam as decisões⁹.

Uma vez feitas estas considerações centrais na construção de uma marca, o gestor teria as informações necessárias à definição da estrutura da identidade. Ou seja, estaria apto para especificar os elementos da identidade e organizá-los em grupos coesos e significativos, em torno de uma componente nuclear. Isto porque a identidade de uma marca, e segundo Aaker (1996), deveria incluir elementos centrais ou nucleares e características extensas. A identidade nuclear (ou *core identity*) compreenderia as crenças e valores fundamentais da marca, as competências da organização e as representações da marca. Seria a sua essência intemporal. Por seu lado, a identidade extensa (ou *extended identity*) incorporaria elementos de “textura e acabamento”, detalhes que ajudam a visualizar aquilo que a marca representa, mas que mudam ao longo dos tempos. Pelo que a identidade nuclear forneceria direcção à marca, enquanto a identidade extensa seria responsável pelo relacionamento directo com os consumidores.

2.3.2.2 Implementação da identidade da marca

Uma vez definida a identidade da marca, seria necessário levar a efeito a sua implementação, pelo desenvolvimento dos programas de marketing adequados. E só uma identidade com um núcleo bem definido, que contemple uma proposição de valor única e seja a base de relacionamento com os consumidores, estará em condições de resultar no mercado. Esta é, aliás, também a posição de Keller (1993), que defende que a construção do capital de marca passa pela escolha dos elementos constituintes da identidade da marca (como o nome, logotipo e símbolos) e pela sua integração em programas de marketing, que reforcem a notoriedade e estabeleçam associações favoráveis, fortes e únicas

⁹ Também este assunto será explorado mais tarde no ponto referente à análise do marketing de relacionamento (ponto 2.3.3).

nas mentes dos consumidores. Atingir estes objectivos implica a preparação clara do posicionamento que se pretende projectar, a sua comunicação à audiência, bem como o estudo das suas consequências. Pelo que a *implementação da identidade* passa, portanto, por três fases distintas: (1) *a definição do posicionamento da marca*, (2) *a sua comunicação ao mercado* e (3) *a avaliação dos resultados* (Aaker, 1996).

O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser activamente comunicada às audiências. E marcas bem posicionadas são aquelas que ocupam nichos de mercado particulares nas mentes dos consumidores, pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, que lhe permitem atingir vantagens sobre essa concorrência (Keller, 2000). Pelo que, e segundo Aaker (1996), seria útil, nesta fase, comparar a identidade com a imagem de marca nas suas múltiplas dimensões. Sugere as dimensões produto, utilizador, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais. Feita esta análise, poderíamos apontar qual a tarefa comunicativa a levar a efeito, pela criação de uma verdadeira declaração de posicionamento da marca, segundo a qual: (a) a imagem de marca pode ser aumentada; ou (b) a imagem de marca pode ser reforçada; ou (c) a imagem de marca pode ser alargada; ou ainda (d) a imagem de marca pode ser atenuada ou apagada.

Uma vez preparada a declaração de posicionamento, poderíamos passar à fase da sua execução, pelo desenvolvimento de programas de comunicação que traduzam os atributos da marca e os benefícios correspondentes para os consumidores (Keller, 1993). Tais programas implicariam a selecção dos *media* a considerar e o planeamento das acções. Esta é, aliás, uma fase central na implementação da identidade da marca, pois como afirma Aaker “não valerá a pena implementar o posicionamento mais estrategicamente lógico, se não encontrarmos uma execução de excelência” e “um programa de comunicação brilhantemente executado abre caminho, chocando, entretendo ou envolvendo a audiência” (1996, p. 186). Esses programas de comunicação “brilhantes” devem incluir não só a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como os *media* interactivos, os sistemas de *direct response*, as promoções, os patrocínios, a *publicity*, o *design* da embalagem, a publicidade no local de venda ou outras formas que potenciem experiências de relacionamento na construção das marcas. E sendo assim, a principal preocupação da organização deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerências nas mensagens veiculadas.

Uma vez executado o plano de implementação da identidade da marca, é necessário avaliar os seus efeitos junto dos públicos-alvo, pela análise da imagem criada. Isto inclui, segundo Aaker (1996), o estudo do posicionamento e de outros elementos projectados ao longo do tempo, a partir das características

comunicadas da identidade. Aliás, também Keller (2000) faz referência a esta necessidade de avaliação sistemática das marcas, afirmando que as marcas fortes fazem, regra geral, frequentes auditorias e estudos de avaliação. O seu objectivo é perceber o “estado de saúde” da marca para se definirem as estratégias mais adequadas a cada momento.

Em todo este contexto, o conceito de identidade emerge como o elemento central na gestão da marca moderna (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1991, 1992; Keller, 1993; Upshaw, 1995). As teorias mais recentes apontam para a necessidade das empresas planearem sistematicamente o significado das suas marcas, e de o espelharem nas mensagens que enviam aos consumidores. Uma vez implantada essa identidade, deveria ser gerida estrategicamente, em ciclos de vida que ultrapassam largamente os dos produtos em si. Daí a importância de se fazerem avaliações periódicas, que permitem à marca proceder a reajustamentos estratégicos no sentido de procurar criar um relacionamento consistente e sustentável com os consumidores. Esta ideia de relacionamento aplicada às marcas insere-se numa corrente mais vasta de pensamento que advoga um verdadeiro marketing de relacionamento (ou *relationship marketing*) (Blackston, 1992, 1993 e Fournier, 1998) e que desenvolveremos no ponto seguinte.

2.3.3 O marketing de relacionamento

Da *AMA Summer Educators' Conference*, em 1997, resultou uma chamada de atenção para a necessidade de considerarmos um novo modelo de marketing, centrado na procura de relacionamentos positivos e estáveis com os clientes e demais *stakeholders*. Tratava-se da constatação de uma realidade há muito sentida pelos profissionais e notada pelos investigadores, segundo a qual as grandes marcas mundiais assentavam o seu funcionamento comunicativo no estabelecimento de relações individualizadas com as suas audiências. Ou dito de outra forma, que as marcas fortes revelavam uma elevada “quota mental” junto dos consumidores-alvo, o que contribuía para uma quota de mercado também alargada (Berry, 2000). Pelo que esta nova teoria sobre a gestão das marcas advogava que o seu vector principal estaria na capacidade de estabelecerem relações fortes e de longo prazo com os consumidores e, assim, se atingirem níveis de fidelidade elevados.

Esta metáfora do relacionamento desdobra-se numa dupla dimensão: social e emocional. A vertente social surge exposta nos trabalhos de alguns autores, como Wathne *et al.* (2001), e assenta na consideração de que as relações que se estabelecem entre marcas e consumidores são produtoras de um “capital social” importante, isto é, um activo que resulta da relação social estabelecida, através de uma acumulação de promessas, expectativas e obrigações de reciprocidade. Pelo que, o relacionamento criado seria essencialmente resultante de uma inte-

racção social, em que se partilham benefícios mútuos. Os consumidores buscariam na marca formas de auto-expressão, em função do seu eu ou do seu eu imaginário, enquanto as marcas procurariam instaurar a melhor imagem de si. Outros autores referem-se a uma vertente mais emocional da metáfora do relacionamento. Blackston (1995), Fournier (1998) e Berry (2000) defendem a importância do estabelecimento de lealdade a longo prazo, pela criação de laços afectivos e de intimidade entre os consumidores e as marcas. Berry (2000) afirma mesmo que as grandes marcas de hoje são aquelas que conseguiram estabelecer relações emocionais firmes com as suas audiências. Marcas como a *Coca-Cola*, a *Marlboro*, a *Michelin*, a *Mercedes*, a *Disney* ou a *McDonald's* atingiram, para além de um nível puramente racional e económico, uma confiança e sentimentos de dedicação e intimidade por parte dos consumidores. Os autores admitem que se os seres humanos vivem em mundos emocionais, é natural que os seus sentimentos influenciem as suas decisões, optando por marcas que reflectem os seus valores nucleares. Algo recentemente confirmado pelas ciências biológicas que defendem que “todos estes aspectos, emoção, sentimento e regulação biológica, desempenham um papel na razão humana” (Damásio, 2000, p.14).

Com base nestes pressupostos, o marketing de relacionamento centra a sua investigação nas formas de interacção entre a marca e os consumidores, que incluem as atitudes dos consumidores para com as marcas, mas também das marcas para com os consumidores. E defende que essa interacção é essencialmente uma ligação de significação, ou seja, que entre a marca e os seus clientes se estabelece um contrato sobretudo simbólico, que supõe a transferência de valores, princípios e imagens entre si. Sendo que o sucesso desse relacionamento depende da percepção que os consumidores fazem das atitudes da marca, o que corresponde à criação de significados para as suas mensagens. Nesse sentido, o marketing das relações define-se através de um funcionamento predominantemente comunicativo (Duncan e Moriarty, 1998).

Esta metáfora animista do relacionamento, considera Fournier (1998), tem também permitido substituir as noções de curto prazo na gestão de marketing, pela noção de longo prazo, já que se defende o estabelecimento de ligações quase vitalícias. E para que esse tipo de relações funcione é necessário que o consumidor se reveja na promessa da marca, nos sinais de identidade que esta escolhe para se mostrar, nos meios de comunicação que selecciona para transmitir as suas mensagens e na imagem que projecta no mercado. Pelo que é essencial ao marketing dos nossos dias saber exactamente o que o cliente pretende, atingindo o cliente certo, na altura certa e com o produto certo. Tal exige, como refere Blackston (1992), o desenvolvimento de sistemas de identificação, medição e construção de relacionamentos de marca. É necessário saber se, porquê e de que forma o consumidor procura e valoriza os relacionamentos com a marca. É fundamental delinear o seu consumidor-padrão e reconstruir continuamente a sua promessa, modernizando-a e ajustando-a ao tempo.

A perspectiva do relacionamento propõe, assim, profundas alterações na *praxis* comercial, ao sugerir que os relacionamentos sociais podem funcionar como fortes barreiras à mobilidade no consumo. Alguns autores (Wathne *et al.*, 2001) admitiram inclusive que a sua eficácia era francamente superior à gestão das variáveis do marketing *mix*. Sugeriam que, mesmo perante um preço mais baixo ou um produto de qualidade superior, o consumidor poderia optar pela marca com a qual estabelecera um relacionamento interpessoal forte e de longo prazo. Sendo, por isso, um indicador do capital da marca claramente ligado aos lucros futuros, já que será facilmente detectado nas vendas. À medida que a lealdade à marca aumenta, reduz-se a vulnerabilidade do consumidor às acções da concorrência e mantêm-se os níveis de venda.

Mas o marketing de relacionamento tem também encontrado certas oposições, estudos que contestam a eficácia permanente do valor da relação. Crosby e Stephens (1987) e Baron e Hannan (1994) (*in* Wathne *et al.*, 2001), por exemplo, revelam-se cépticos quanto à tese do relacionamento, considerando que as relações são apenas matéria social incapazes de explicar, na globalidade, o fenómeno da fidelidade, que dependeria essencialmente do papel das variáveis do marketing *mix* na ligação aos clientes. Wathne *et al.* (2001) demonstraram também, numa pesquisa sobre a sensibilidade dos consumidores à sua relação com a oferta, que podemos encontrar comportamentos diferenciados no universo económico. Concluíram que, apesar da validade do conceito de marketing de relacionamento, há consideráveis evidências de que o estabelecimento de relações de longo prazo falha com frequência, e que, nesses casos, os factores relativos às variáveis de marketing são mais eficazes. Tal é o caso do preço, que segundo os autores, se revelou um factor concorrencial forte quando se procura a entrada em novos mercados, porque capaz de reduzir a força do “capital social”. A consideração da redução de custos surgiu como prioritária em algumas estratégias de alteração ao consumo, sacrificando os factores da relação.

O estudo de caso que realizamos permitiu-nos testar estes pressupostos teóricos que conferem ao estabelecimento de relacionamentos sociais e emocionais, estáveis e coerentes, com os consumidores, o papel de factor diferenciador de sucesso. Não obstante ser prematuro avançar com qualquer resultado, somos forçados a concordar que o universo económico é vasto, que o comportamento dos consumidores não é de todo uniforme, e que as circunstâncias que rodeiam as suas tomadas de decisão são múltiplas e instáveis. Pelo que a gestão estratégica das restantes variáveis do marketing *mix* deve permanecer intocável. Embora nos pareça que, pela revisão teórica efectuada, há dados empíricos suficientemente fortes para se avançar com a hipótese da estratégia da relação. Talvez as investigações futuras nos possam esclarecer melhor sobre as situações em que as tradicionais variáveis de marketing se revelam mais fortes do que os valores, sentimentos e laços afectivos desenvolvidos pela relação.

Em conclusão, podemos afirmar que o marketing de relacionamento constitui uma forma de capital de marca, aquela que lhe atribui um valor acrescentado de natureza social, e que pressupõe que o consumidor é um participante activo na criação desse valor, ou aquilo que Blackston (1992) designa de um *equity partner*. Neste sentido, a marca resultaria não só da significação que lhe era imbuída pelo seu gestor, mas também do investimento que o consumidor lhe dedica. Pelo que falar de marcas e da sua gestão eficiente implica analisar os conceitos de identidade (como o sentido expresso da marca, e das suas atitudes no mercado), de comunicação (como o pressuposto básico da sua existência) e de imagem (como o efeito ou percepção resultante nas mentes dos consumidores). E será este o percurso a seguir nos próximos capítulos deste estudo, apresentando as noções teóricas e experimentais que permitiram desenvolver o trabalho de campo para a análise de uma marca em concreto.

CAPÍTULO 3 | A IDENTIDADE

A IDENTIDADE

A corrente realista do estudo das marcas trouxe um novo e fundamental conceito ao seu campo teórico de análise, o de *identidade da marca*. Durante muito tempo, a atenção das investigações sobre as marcas centrou-se no estudo da recepção, ou seja, no consumidor, e a questão central analisada foi a da imagem de marca. Só na década de 1990 isso foi compensado com a introdução do conceito de identidade. Neste capítulo, faremos precisamente uma incursão sobre a história da adopção do conceito de identidade pelo domínio organizacional, e continuaremos abordando o pensamento desenvolvido pelo marketing para a sua aplicação à análise das marcas.

3.1 A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A aplicação do conceito de *identidade* ao universo industrial e comercial tem sido desenvolvida quer pelo marketing, quer pelos estudos organizacionais. Começaremos com uma reflexão sobre os conhecimentos que os estudos organizacionais trouxeram ao ambiente empresarial, ao defenderem a utilidade do conceito de identidade sobretudo para a análise interna; e prosseguiremos com a explicação da perspectiva que o marketing vem desenvolvendo, mais orientada para as suas vantagens na projecção externa.

Desde a década de 1990 que teóricos e investigadores do comportamento organizacional se têm dedicado ao estudo da identidade. E parece haver um relativo consenso em considerar que é hoje uma questão essencial à análise das organizações. Gioia (1998) afirmou mesmo que se a identidade é funda-

mental à própria concepção de humanidade, “não será surpresa descobrir (...) é também central à conceptualização de uma das mais complexas criações da humanidade, o trabalho organizacional” (p. 17).

A emergência deste conceito no domínio das organizações resultou, segundo Albert (1998), do contexto cultural e histórico dos finais do séc. XX e é parte da razão pela qual as organizações se estão a desenvolver tão rapidamente. As relações entre as organizações e os funcionários são hoje muito diferentes do passado; e a globalização e as mudanças tecnológicas estão a forçar um repensar a paisagem organizacional, trazendo novas e fundamentais questões que urge considerar.

A noção de identidade organizacional emergiu precisamente do trabalho desenvolvido por Albert, em colaboração com Whetten, em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA. Estes consideraram que a identidade organizacional era uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando as suas características centrais, distintivas e duradouras. E resumem o conceito em três pontos: (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro). Tratar-se-ia, pois, de um esquema de classificação criado pelas organizações, à semelhança do que acontece com os indivíduos, que lhes permitiria decidir quem são, localizando-se elas próprias nesse esquema.

Esta dimensão interna da identidade organizacional constitui uma característica destacada dos estudos organizacionais (Ashford e Mael, 1989; Dutton e Dukerich, 1991; Fiol, 1991; Dutton *et al.* 1994; Gioia e Thomas, 1996; ou Pratt e Foreman, 2000b). Dutton e Dukerich (1991), num trabalho de campo que desenvolveram sobre a Autoridade Portuária de New Jersey, distinguiram precisamente a identidade da imagem organizacional com base nesta característica. A identidade constituiria a forma como os membros vêem a sua própria organização, por oposição à imagem que seria a configuração que os funcionários acreditam ser atribuída pelos públicos externos. E consideraram que a identidade distintiva de cada organização é decisiva no modo como a instituição reage aos vários “assuntos” (isto é, acontecimentos e tendências que podem ter reconhecidamente consequências na vida organizacional). Pelo que a identidade seria orientadora e limitativa da acção organizacional, na medida em que, tal como a imagem, criaria padrões de interpretação e resposta ao funcionamento organizacional.

Os teóricos do marketing têm procurado, no entanto, chamar a atenção para a relevância do conceito de identidade das organizações (ou *corporate identity*, como preferem chamar) na sua relação com as audiências externas (Olins, 1989; Bernstein, 1992; Bromley, 1993, Van Riel e Balmer, 1997). Tal como

Margulies (1977) consideram que o papel da identidade para qualquer empresa é, sobretudo, o de “... se identificar aos seus públicos: a comunidade, os consumidores, os funcionários, a imprensa, os accionistas presentes e potenciais, os analistas e os investidores” (p. 66). Tratar-se-ia do conjunto de características únicas de cada organização, que orientam toda a sua actuação no mercado, e que devem reflectir preocupações de construção de imagem externa.

Seguindo esta perspectiva, alguns autores têm destacado o carácter de emissão do fenómeno identidade (Seguela, 1982; Olins, 1989; Ind, 1990; Kapferer, 1991; Villafañe, 1998). Significaria, numa perspectiva de comunicação de marketing, tudo aquilo que, através de uma multiplicidade de sinais, mensagens, produtos, é oriundo do emissor, e na base da qual se definirá a imagem, como a interpretação que os públicos fazem dos traços divulgados do carácter da organização.

Contudo, nos últimos anos, alguns autores chamaram a atenção para os perigos desta análise dicotómica exclusiva – interna ou externa – da identidade. Chegaram à conclusão que, para uma compreensão aprofundada do fenómeno da identidade, era necessário abrir o conceito à interacção das visões informadas de públicos internos e externos (van Riel, 1995; Fombrun, 1996; Christensen e Askgaard, 2001). Na verdade, sendo a identidade constituída de um conjunto de representações simbólicas das organizações, não deixa de ser influenciada (conscientemente ou não) pelo “outro”: as empresas concorrentes, os consumidores, os *media*, os órgãos do governo ou a comunidade local. Pelo que a identidade de uma organização será sempre o resultado de num fluxo de informações, cognições e emoções que se orientam para o seu interior, mas com origem em diferentes entidades, sem que a dicotomia interno-externo deva ser realmente uma limitação da conceptualização da mesma.

As fronteiras entre o interior e o exterior da organização parecem ser cada vez mais ténues, e os papéis de emissor e receptor estão em constante mudança. Os funcionários das empresas podem ser simultaneamente membros e consumidores, ou elementos da comunidade local, e dependendo dos papéis adoptados influenciarão a organização de forma diferente. A publicidade, tradicionalmente um meio de comunicação externa, considera cada vez mais as audiências internas como públicos relevantes das suas mensagens. E também a relação com os consumidores se tem vindo a alterar. Actualmente as empresas buscam um maior envolvimento dos públicos externos nas suas actividades, e dão a entender que estes são também parte da empresa. Aos *media* abrem-se cada vez mais as portas, na defesa de políticas de transparência e responsabilidade. Essa responsabilidade social é igualmente alegada na relação com a comunidade local, pois hoje, mais do que nunca, as empresas procuram agir como um cidadão preocupado e consciente. Os programas de apoio às causas sociais levam muitas vezes a empresa à comunidade e a comunidade às instalações da empresa. E neste relacionamento “sem fronteiras” da organização com

os seus *stakeholders* emergem grandes vantagens para a mesma, como maior fidelização, mas também inúmeros benefícios para os públicos que são agora capazes de exigir melhores produtos, serviços e consciência social.

Portanto, o fenómeno da identidade deve ser equacionado sem limitações de fronteiras, ainda que isso não seja impeditivo de se encontrar um centro das responsabilidades no momento da definição da ideologia que preside à instituição. E a resposta recai sobre os membros da organização. São estes, e em particular os gestores de topo (Scott e Lane, 2000), os principais ideólogos da sua organização, a partir dos dados concretos, mas também emocionais, que encontram na cultura interna, na filosofia da empresa, nos comportamentos dos trabalhadores e no seu relacionamento com o mercado, com propósitos de identificação, motivação e lealdade. Uma vez encontradas as características consideradas como centrais à actividade da organização, capazes de atingir diferenciação e consistência no tempo, então estas deverão ser comunicadas aos diferentes públicos (internos e externos) numa tentativa de definir um posicionamento. E é pela comunicação e comportamento que os membros da organização tornam pública e buscam a aceitação da sua identidade colectiva. Esses significantes de pertença são importantes tanto para a integração interna, como para a identificação dos públicos externos.

A identidade constitui uma forma das organizações desenvolverem uma identificação própria e afirmarem a sua distinção relativamente a outras, com as quais se relacionam no mercado. As organizações procuram tornar-se semelhantes com um grupo de congéneres escolhido, enquanto tentam distinguir-se de outras, membros de uma mesma classe, através de certas dimensões. “Cada organização é única, e a sua identidade deve emergir das raízes da própria organização, da sua personalidade, das suas forças e fraquezas”, afirma Olins (1989, p. 7). E procurando esclarecer sobre essas dimensões singularizadoras da organização, Ind (1990) definiu a identidade como “o conjunto (...) da sua história, suas crenças e filosofias, natureza da sua tecnologia, suas propriedades, pessoas [envolvidas], personalidade dos seus líderes, seus valores éticos e culturais, e suas estratégias” (p. 19). Pelo que o sentido do conceito de identidade está associado a uma perspectiva interna, de uma forma que a noção de imagem não está. “Os que estão no interior da organização podem reclamar o privilégio da sua própria identidade, e esta reclamação constitui o fundamento organizacional da identidade” (Hatch e Schutz, 2000, p. 22).

Tanto mais que é nesse contexto interno que se define a sua estrutura, como o resultado da soma de uma multiplicidade de identidades que encontramos no ambiente organizacional. Na verdade, a literatura aponta para a existência não de uma identidade organizacional única mas de uma identidade multifacetada, como expressão da pluralidade de identidades dos seus membros ou grupos de membros (Pratt e Rafaeli, 1997; Gioia, 1998; Harrison, 2000; Pratt e Foreman, 2000). E essa identidade complexa poderia ser gerida segundo os

contextos relacionais e comunicativos, sem aparecer fragmentada (ou até esquizofrénica) aos olhos dos públicos. Esta é, aliás, uma das características que a distingue da identidade individual, à imagem da qual foi pensada.

O paralelismo com a identidade individual é, na verdade, uma constante nos estudos sobre a identidade organizacional, tendo sido introduzida por Ashford e Mael (1989). O caminho escolhido foi a análise metafórica, estabelecendo-se ligações com a identidade pessoal e social dos indivíduos, reconhecida como crítica na literatura do comportamento organizacional. Apesar dos pontos de contacto que existem entre os conceitos, e que tornam possível a metáfora há, no entanto, elementos que os distinguem. Um dos elementos diferenciadores é a maior fluidez da identidade organizacional, já que a mudança deve ser algo considerado pela empresa em determinados momentos da sua existência (Gioia, 1998). Ao contrário da identidade individual, admite-se hoje, a identidade de qualquer organização deve mudar com relativa rapidez no sentido de acompanhar o ritmo das transformações ambientais. Caberia à identidade, aliás, assegurar um certo equilíbrio entre a estabilidade e a mudança, confirmando os valores nucleares do sentido organizacional, mas potenciando a evolução. Para isso, deveria a identificação social das organizações ser mantida numa certa ambiguidade, permitindo a mudança sem convulsões, numa certa “instabilidade adaptativa” (Gioia *et al.*, 2000).

Em forma de resumo, diremos que a identidade é uma consequência da actividade organizacional, sendo que pode resultar de um esforço estrategicamente desenvolvido pela empresa, ou ser apenas a consequência não preparada das suas acções. Embora, no actual ambiente concorrencial, a organização tenha todo o interesse em pensar a sua identidade de forma sistematizada, ou seja, em função da sua missão e objectivos do negócio, pois seria demasiado arriscado deixar essa tarefa à mercê das percepções externas. Sem que tal signifique, no entanto, uma mera “cosmética” de reconstituição aparente, mas antes um reflectir sobre o sentido profundo de si própria. E para isso é preciso que a identidade não seja confundida com as suas ferramentas de exposição pública, como o nome, o grafismo, o *design*, a embalagem dos produtos ou até a publicidade. Estes constituem, apenas, formas de tornar pública a identificação social construída e escolhida, com propósitos de bom funcionamento interno, mas também de projecção positiva no ambiente externo.

3.2 O SISTEMA DE IDENTIFICAÇÃO DAS MARCAS

A *identidade da marca* é um conceito não muito diferente do de identidade organizacional e o seu estudo tem, aliás, seguido um caminho paralelo.

A utilização das metáforas foi, também, a metodologia escolhida para explicar o amplo e complexo sentido da identidade de uma marca. O seu expoente máximo, e também primeiro responsável pela aplicação do conceito ao domínio das marcas, é Kapferer (1991) que o descreveu como “o sentido, o projecto, a concepção de si da marca” (p. 33). Segundo o autor, a emergência do conceito não teria acontecido por caso, mas resultaria de uma série de características do mundo actual. Em primeiro lugar, aponta a sobre-comunicação no contexto da globalização dos mercados; em segundo, o aparecimento do “marketing da semelhança”, que pressiona as empresas a seguirem os passos umas das outras; em terceiro lugar, o enorme desenvolvimento tecnológico, que torna a qualidade numa característica comum a todas as empresas; e finalmente, a diversificação, que pode fazer perder o real sentido da marca.

Desta ordem de ideias resulta que a identidade da marca constitui um elemento central para as organizações, porque valorativo e diferenciador dos seus produtos. Embora, longe de ser uma cosmética ou invenção das empresas, deva ser entendida como uma reflexão profunda do que se pretende comunicar ao consumidor, em função das características do produto em concreto e do efeito psicológico que se aspira provocar. Por isso, Kapferer (1991) definiu aquilo que considera ser o “prisma da identidade da marca”, como a sua fonte de informação e orientação. Esse prisma seria constituído por (1) *um físico*, ou conjunto de características objectivas e salientes; (2) *uma personalidade*, ou um carácter, uma maneira de falar que deixa transparecer o tipo de pessoa que seria se fosse gente; (3) *um universo cultural*, já que todos os produtos são o produto de uma cultura; (4) *um clima de relação*, que envolve a situação de troca, de transacção entre as pessoas; e (5) *um reflexo*, que projecta uma imagem do comprador ou do utilizador. Em síntese, a identidade de uma marca resultaria do conjunto de características específicas da marca, em função da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspecto físico, do clima de relação que mantém com o público, e do seu reflexo.

Segundo Kapferer (1991), traçar o prisma de identidade da marca é o caminho para um melhor conhecimento das suas forças e fraquezas. Funciona como um meio de identificar as suas facetras, como o ponto de partida de um diagnóstico, que permite antever a imagem final. Embora a imagem possa também ser influenciada por alguns *factores parasitas*, isto é, intenções que afastando-se da identidade da marca, nem por isso deixam de interferir nas percepções dos públicos. E aponta como fontes parasitas da identidade da marca (conforme figura 3.1): o mimetismo (ou imitação dos concorrentes); a preocupação em agradar ao público-alvo (que pode resultar numa mera cosmética); e a identidade dissimulada (ou seja, a marca como gostaria realmente que fosse e não é).

REPRESENTAÇÃO DO PRISMA DA IDENTIDADE DA MARCA

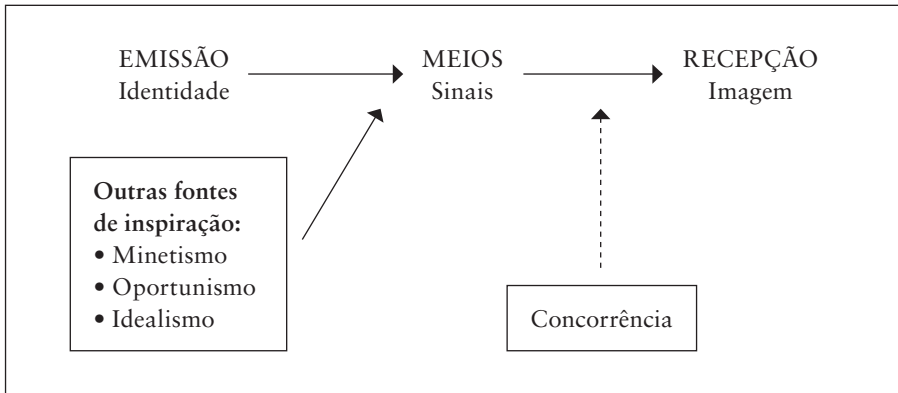


Figura 3.1, esquema proposto por Kapferer (1991, p. 34) para explicar o prisma da identidade da marca.

Para explicitar esta representação do prisma de identidade de uma marca, Kapferer aponta três conceitos básicos: a *identidade*, como o sentido profundo da marca; a *comunicação*, como o processo de transferência do ser da marca aos seus públicos, e a *imagem*, como a interpretação que esses públicos fazem das mensagens recebidas. Relativamente à identidade, já vimos que o autor a considera com uma existência própria e autónoma, firmada em princípios que devem ser clarificadores da oferta. Quanto à comunicação, Kapferer afirma: “A marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra” (1991, p. 55), sob pena de não ser conhecida. Pelo que a comunicação faz também parte do processo de criação e evolução de uma marca, como a forma de inscrição na memória dos públicos. E é com base no seu sentido próprio (a identidade) que a marca emite sinais vários aos seus públicos (via a comunicação), enviando mensagens sobre si que estão na base da síntese mental (a imagem) que estes dela constroem e que condiciona as suas atitudes e comportamentos para com ela. Mas porque, como nos ensina a Semiologia, qualquer situação de comunicação é uma construção que varia de *leitor* para *leitor*, deve o emissor orientar a decodificação da mensagem, sob pena de obter interpretações negativas ou que lhe não interessem. O princípio dessa orientação é pensar a sua identidade.

O prisma da identidade da marca de Kapferer (1991, 1992) constitui também uma metodologia que permite às empresas reflectirem sobre o processo de formação da imagem de marca, apontando a identidade como o caminho da construção de um reflexo positivo junto dos seus públicos. Esta opinião é partilhada por Aaker (1996) que afirma: “A identidade de uma marca (...) fornece direcção, propósito e sentido à mesma. É central à visão estratégica da marca e a origem de uma das quatro principais dimensões do capital de marca: as

associações, que constituem o coração e a alma de uma marca”. Na verdade, “a identidade da marca consiste num conjunto único de associações de marca, que os estrategas aspiram a criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização” (p. 68). As associações promovidas pela identidade, aqui referidas por Aaker, correspondem ao conceito de imagem em Kapferer, concordando ambos que a identidade é algo de valor, parte do capital da marca.

Kapferer (1985), na linha da distinção entre os elementos tangíveis e intangíveis da identidade, distingue duas dimensões: a identidade física e a identidade psicológica da marca. A identidade física seria constituída por um conjunto de elementos que visam captar a atenção dos sentidos físicos dos consumidores, e destinar-se-ia a facilitar a sua identificação e atribuição de promessas feitas. Seria constituída pelo nome, emblemas (como o logotipo, o *jingle*, o *slogan* e outros símbolos visuais), grafismos (como a tipografia, os códigos e as cores) e pela embalagem ou *design* do produto. A identidade psicológica da marca descreveria a sua personalidade, o seu carácter, o seu território e os seus valores fundamentais. É uma análise que exige, como ponto de partida, o pressuposto de como seria a marca se fosse uma pessoa. Com base nisto, analisam-se e definem-se os traços da psicologia da marca.

Pelo que, tal como no caso da identidade organizacional, também a identidade de uma marca não pode ser entendida simplesmente como conjunto de sinais gráficos criados para a representar, embora estes desempenhem também um papel importante. Antes da identidade física ou visual surgir, é preciso reflectir sobre as características psicológicas que pretendemos ver associadas à marca, em função dos seus atributos funcionais, das expectativas dos consumidores, e das perspectivas futuras da empresa. Depois de definidas as duas vertentes, física e psicológica, a identidade da marca será uma só, em que cada parte remete e espelha a outra face.

3.2.1 A personalidade da marca

O termo “personalidade” foi há já algum tempo emprestado pela Psicologia ao Marketing para permitir a definição da identidade psicológica das organizações ou das marcas, através de um processo metafórico assente no paralelismo com a identidade do indivíduo. Relativamente à personalidade da marca, entendemo-la como o conjunto de características humanas que lhe são associadas pela empresa e pelo consumidor (Aaker, 1997b), ou dito de outra forma, trata-se de um conceito que permite expressar os atributos psicológicos que as empresas e os publicitários querem que os consumidores pensem ou sintam sobre a marca, ao mesmo tempo que traduz o que os próprios consumidores

realmente pensam e sentem. Daí que Plummer (1985b) distinga a *declaração de personalidade*, correspondendo aos objectivos da comunicação da personalidade da marca, do *perfil de personalidade*, como as percepções que os consumidores têm das marcas em resultado das mensagens recebidas.

Este paralelismo com a personalidade humana revelou-se muito útil na tradução das características intangíveis e imateriais que rodeiam a existência e funcionamento das marcas. No entanto, sendo processos de conceptualização semelhantes, a formação da personalidade da marca é diferente da constituição da personalidade humana. A percepção das características da personalidade humana é definida com base no comportamento individual, traços físicos, atitudes e crenças, bem como aspectos demográficos (Aaker, 1997b). Por seu lado, a percepção das características da personalidade da marca pode ser formada e influenciada pelo contacto directo ou indirecto que o consumidor tem com a marca (Plummer, 1985b). Através do contacto directo o consumidor cria associações relativas ao seu utilizador imaginário e através do contacto indirecto, atribui à marca outro tipo de associações relacionadas com os atributos do produto, a sua categoria, o nome, o símbolo ou logotipo, o estilo de publicidade, o preço ou as formas de distribuição.

Mas há também semelhanças com o carácter humano, já que certos autores (Aaker, 1997b; Aaker, 1996) atribuem à personalidade de uma marca características como sexo, idade e classe socioeconómica, para além dos traços clássicos da personalidade humana, tais como “calor, preocupação, e sentimentalismo” (Aaker, 1996, p.141) e que são inferidas do utilizador imaginário. A este propósito afirma-se, por exemplo, que a *Marlboro* é masculina, a *Apple* é jovem ou a *IBM* é velha (Aaker, 1996). Pressupõe-se que os consumidores interagem com as marcas como se estas fossem pessoas. Para Aaker (1997b) os consumidores criam um imaginário próprio, que pode ser definido como um conjunto de características humanas associadas ao consumidor típico (padrão) de uma marca. Trata-se daquilo que Kapferer designou de “reflexo” (característica do prisma da identidade de uma marca).

Smothers (1993) acrescentou a esta tendência uma outra perspectiva que é a de considerar que, tal como o ser humano, as marcas podem ter também uma *personalidade carismática*, o que explicaria o sucesso fora de comum de algumas delas. Dá como exemplo de marcas com carisma a *Nike*, a *Absolut Vodka*, a *Marlboro*, a *Calvin Klein* ou a *Reebok*. O que as distinguiria seria a capacidade de promoverem ligações extremas com o consumidor, que resultariam numa maior motivação à compra. O ser carismático significaria ser capaz de gerar motivação para além das expectativas dos consumidores, funcionando como motor na tomada de decisão de compra, mesmo exigindo o pagamento de um preço mais elevado. O carisma de um produto ou de uma marca está relacionado com conceitos como imagem, simbolismo ou prestígio, que Smothers admite existirem sempre no marketing de qual-

quer marca, ainda que em níveis diferentes. Na mesma linha de pensamento Ehrenberg *et al.*, (1997) falam em *marcas salientes*, como sendo aquelas que criam nas pessoas um sentimento positivo, mais forte até que a questão da diferenciação.

Note-se que todas estas visões metafóricas têm suporte em estudos empíricos que mostram que esses aspectos, físicos e psicológicos, do carácter ou personalidade da marca afectam realmente as preferências dos consumidores (Aaker, 1999), por um lado, e funcionam como estímulo perceptivo para a construção da imagem (Bahn, 1986; Cabat, 1991), por outro. Embora não se possa esquecer o produto que a marca representa, bem como as situações de uso. Sugere-se que a personalidade das marcas são uma forma dos consumidores expressarem o seu eu, ou o seu eu ideal ou ainda dimensões específicas do seu eu (Aaker, 1997b). Admite-se que essa personalidade permite diferenciar a marca de outros produtos da mesma categoria (Halliday, 1996). E, por último, considera-se que esta conduz as preferências dos consumidores e dos seus usos (Biel, 1993), até porque pode ser utilizada como denominador comum em mercados com diferentes culturas (Plummer, 1985).

Por tudo isto, podemos afirmar que o conceito de personalidade pode ajudar os gestores de marketing a conduzirem a marca. Para Aaker, “a personalidade da marca, tal como a personalidade humana é distintiva e duradoura” (1996, p. 142), pelo que deve permanecer constante, sob pena de confundir a sua imagem. Além disso, não deve ser demasiado complexa, para que seja mais facilmente apreendida, e deve ser diferenciadora, para que crie a sua própria clientela. Tudo isto só será conseguido se o marketing coordenar esforços estrategicamente e a longo prazo, conforme adiantaremos no ponto seguinte.

3.3 A GESTÃO DA IDENTIDADE DA MARCA

Para que cumpra todas estas funções, a personalidade da marca, ou a sua identidade genericamente considerada, deve ser gerida de forma sistemática e pró-activa. Tal foi considerado no modelo de Aaker (1991), apresentado no capítulo 2, e secundado por Kapferer (1991) e Upshaw (1995), entre outros autores. Sobre as vantagens de uma gestão cuidada da identidade de uma marca, Upshaw afirma: “a identidade de uma marca é a configuração do seu DNA (...)” (1995, p. 25), determinante da estratégia que dita como a marca deve ser vendida, quais as características da sua personalidade, e todos os elementos tangíveis e intangíveis, como o nome de marca, o logotipo, o sistema gráfico, entre outros. Ao fortalecer a identidade da marca, a empresa estará a fortalecer também o seu valor percebido, evitando que seja destruído por forças

externas, no mercado. Para isso, é necessário que concentre os seus esforços de marketing na construção de uma identidade fortalecida.

Um dos grandes problemas na gestão das marcas é que a questão da identidade só se coloca, muitas vezes, quando a marca tem de preparar programas de comunicação para divulgação dos seus produtos e do seu posicionamento, e não como um ponto de partida, como advoga a maior parte dos teóricos. Demasiadas vezes, é confundida com as suas ferramentas: o nome ou o grafismo, o *design* ou a embalagem, a publicidade ou o patrocínio, a medida de imagem ou a notoriedade, ou até a avaliação financeira. Noutros casos, não há uma estratégia a longo prazo da marca, ou mecanismos de medida dos resultados dos programas de marketing sobre a marca, ou ainda indicadores da ligação da marca ao sucesso a longo prazo da empresa. E se os gestores não conseguem identificar as associações da marca, nem a sua força, pressionados para atingirem objectivos a curto prazo, não implementam estratégias que só dariam resultados a longo prazo.

Neste universo de problemas, os autores (Aaker, 1991; Kapferer, 1991) apontam a monitorização da identidade de uma marca como o caminho para uma melhor compreensão e desenvolvimento das estratégias organizacionais. E porque a maior parte das vezes a marca não tem a sua definição escrita, só se pode conhecê-la, diz Kapferer, analisando os seus vestígios: “os objectos que marca com o seu cunho, e os sinais que escolhe para se apresentar. As fontes de identidade da marca, as que fazem a sua especificidade, a sua unicidade, constituem os melhores indícios para uma compreensão do que a marca é. Assim, estudar-se-ão os produtos (ou serviços) que a marca assinou, o nome, e eventual personagem de marca, o logotipo, o país de origem, a produção publicitária e as embalagens. Trata-se de conduzir a uma semiologia da emissão, tentando encontrar o desígnio na origem desta produção de objectos, de produtos e de símbolos. A maior parte das vezes este desígnio era inconsciente, não estava escrito em parte alguma, raramente era formulado explicitamente” (1991, p. 48).

O autor aponta assim um caminho para que as empresas possam conhecer melhor a identidade das suas marcas, tanto mais que, e segundo Semprini (1995), a identidade nunca poderá ser o resultado unidireccional das intenções comunicadas da organização, pois nela interferem também o uso que os receptores fazem dessas mensagens e a forma como lidam com os produtos que estas representam. Assim, mesmo quando se define a identidade de uma marca, logo no momento do seu lançamento e antes dela se encontrar com o público, é preciso prever a convergência imaginária, isto é, a referência que funcionará como *eixo psicológico* (Joannis, 1998), conduzindo o consumidor na interpretação que nos interessa. Só a partir daí será possível determinar as linguagens da marca e os seus territórios de comunicação, e não o contrário, como é mais habitual. Por isso, Kapferer (1991) aconselha a realização de

auditorias de identidade centradas nas componentes que isolou como as suas fontes de identificação, e que integram os elementos físicos e funcionais do produto em si, os elementos visuais ou de *design*, os elementos simbólicos e os elementos contextuais, que no seu todo permitem determinar a proposta de valor que é feita aos consumidores. Porque esta metodologia será de grande utilidade na parte empírica deste trabalho, passaremos a expor detalhadamente essa proposta.

3.3.1 As fontes de identidade da marca

Uma das posições mais inspiradoras sobre a origem da identidade da marca é a de Kapferer (1991), na medida em que não se limita a referir a necessidade de buscar na realidade da empresa os traços dessa identidade, mas enuncia algumas das suas fontes. A primeira fonte de identidade apontada por Kapferer (1991) refere-se aos produtos que a marca representa. “Pela escolha dos produtos (ou serviços) que assina, a marca revela o seu desígnio, a sua unicidade”, afirma o autor (p. 48). Defende, portanto, que os valores da marca devem encontrar-se também no produto, que funciona como o seu ponto de ancoragem, muito para além da expressão publicitária. Na *Benetton*, por exemplo, encontramos esse elemento de ancoragem na cor das suas roupas; na *Lacoste* podemos encontrá-lo nas tradicionais camisas tipo pólo; e na *Chanel* é a sua famosa corrente. Pelo que, à semelhança do que defende a *teoria realista*, conhecer o produto é o ponto de partida para entender a identidade de uma marca.

Em seguida, Kapferer (1991) aponta o nome da marca como a segunda fonte de identidade. E diz o autor “... o nome é uma das mais fortes fontes de identidade. Quando a marca se interroga sobre sua identidade, convém auscultar o nome a fim de encontrar a lógica que teria podido presidir à selecção deste nome. Então encontra-se a intenção da marca, o seu programa” (p. 51)¹. E se o nome da marca é parte integrante da sua identidade, é também fonte de capital-marca e, logo, um activo muito valioso para uma empresa. Esta perspectiva é, aliás, defendida por muitos outros autores (como Berry *et al.* 1988; Batra *et al.*, 1993; Aaker, 1991; McWilliam, 1993; Swait *et al.*, 1993; Keller, 1993, 1998; Sullivan, 1998), que vêem os nomes de marca como núcleos de informação que ajudam ao esforço cognitivo requerido na tomada de decisão

¹ A título de exemplo refira-se o caso do nome *Legø*, reconhecida marca de brinquedos dinamarquesa, que adoptou esta designação pela associação à expressão em língua dinamarquesa “leg godt!” que significa “brincar bem”, exprimindo assim o conceito que presidiu à criação dos primeiros brinquedos em madeira que *Ole Kirk Christiansen* fabricou em 1932. Só vinte anos mais tarde surgem os famosos blocos de plástico que deram fama à *Legø*, marca registada em 1934 (in “Marcas do Século”, publicação especial do jornal *O Independente*, de 25 de Setembro de 1998).

de compra². Pelo que, e em última análise, o nome de marca afecta a procura do produto, na medida em que tem efeito sobre a notoriedade, reputação e imagem da marca no mercado³.

Depois Kapferer (1991) refere-se aos personagens de marca, como fontes de identidade. Muitas marcas decidem ser representadas por um personagem, que pode simbolizar: o criador da marca, a marca em si e as suas qualidades. Outros personagens servem para criar laços emocionais entre a marca e o público. Segundo o autor “Estes personagens dizem muito acerca da identidade da marca. Com efeito foram escolhidos como retratos de marca, ou seja, no sentido etimológico, prolongamentos da marca” (1991, p. 53). E quando o personagem foi associado à marca durante muito tempo, torna-se parte integrante desta. Lembramos o *Bibedum* da *Michelin*, o *Mickey Mouse* da *Walt Disney*, ou, no contexto nacional, o *Mimo* da *TMN*.

Os símbolos e logotipos da marca constituem uma outra fonte de identidade, já que informam sobre a sua personalidade e cultura. Constituem a sua identidade gráfica, que deve comportar certos traços da personalidade ou adesão a determinados valores. “Deste modo, tal como uma assinatura revela o carácter do autor, estes sinais de marca permitem ter acesso ao ser, à concepção que ela tem de si mesma” (Kapferer, 1991, p. 454). Não é por acaso que a *Peugeot* escolhe como símbolo, que acompanha o logotipo, a imagem de um leão (representando, talvez, o domínio da marca) ou a *Ferrari* um cavalo em pé (pretendendo ilustrar a força e a velocidade dos seus automóveis). E, como também considera Biel (1993), os logotipos e símbolos podem constituir, enquanto componentes estratégicos da imagem de uma marca, vantagens sustentáveis únicas, até porque parecem ser mais bem aceites que as mensagens verbais.

Algumas marcas vão também às raízes geográficas buscar a fonte da sua identidade, da sua especificidade. Assim, também a história da marca origina a sua identidade. “Examinar a história de uma marca ou de uma divisa ou de uma empresa não depende de uma preocupação académica e factual. Trata-se de facto da procura da identidade voltada para a acção, da busca dos cromosomas pessoais, a fim de compreender as causas desta marca ou empresa, e os factores de êxito” (Kapferer, 1991, p. 55). Por isso, a *McDonalds*’ faz questão de espelhar a sua origem americana, representando o estilo de vida alimentar

² Tal foi o caso da *Apple* que, querendo representar o não conformismo da marca face ao funcionamento do mercado de software informático, optou pelo bizarro nome de “maçã”. Nesta escolha a marca testemunhava os seus valores: recusar-se a colocar a informática num pedestal, iniciando uma verdadeira revolução homem-máquina.

³ Há marcas que escolheram o seu nome quase ao acaso, resultando em boas soluções, porque as associações originais foram esquecidas. Quando o milionário Emil Jellinek pediu que o nome da sua filha, *Mercedes*, fosse ostentado pelo automóvel Daimler, que tinha encomendado, jamais imaginara que este viria a ser um dos símbolos mais admirados da indústria automóvel mundial. Hoje quando se evoca o nome *Mercedes* dificilmente nos lembramos tratar-se de um nome de mulher, de origem espanhola, para associarmos de imediato à marca de automóveis alemã, reconhecida pela segurança e *status* dos seus modelos.

do país-berço, ou por isso é que as empresas da indústria automóvel japonesas tentaram durante anos disfarçar a origem dos seus produtos, procurando evitar o confronto com os preconceitos ocidentais.

Por último, Kapferer aponta a publicidade como fonte de identidade, na medida em que escreve a história da marca, da divisa ou da empresa. “Em comunicação diz-se muito mais do que o que se julga dizer. Qualquer comunicação veicula implicitamente uma mensagem sobre o emissor (quem fala?), sobre o destinatário a quem parecemos dirigir-nos, sobre a relação que se tenta instalar entre eles. O prisma da identidade da marca assenta nesta constatação inevitável. (...) Gerida ou não, planificada ou não, desejada ou sofrida, qualquer marca adquire através da acumulação das suas comunicações uma história, uma cultura, uma personalidade, um reflexo, etc. Gerir a marca é dirigir esta sedimentação progressiva no sentido escolhido, em vez de herdar uma imagem de marca” (Kapferer, 1991, p. 55). Quem em Portugal não associa a *Telecel* ao famoso anúncio “Tô xim? É p’ra mim!!”, que, em 1995, lançava o produto e promovia a sua aceitação para segmentos de mercado mais generalizados. Esta forma de comunicação procurava cumprir os objectivos de marketing da marca: colocar o produto em toda a parte, atingindo o maior grau de cobertura possível. Trata-se de objectivos que ficaram para sempre gravados na memória da marca.

Uma vez identificados todos estes elementos, seria possível encontrarmos a identidade de uma marca, as razões da sua unicidade que devem constar da proposição de valor que apresenta ao consumidor. Esta identidade deve guiar os programas de comunicação de marketing, através dos quais se dará a conhecer aos públicos a promessa da marca, motivando a escolha. A análise destes elementos pode e deve ser feita como ponto de partida de uma marca, antes de ser lançada no mercado e no momento da sua criação, mas pode também constituir um mecanismo de avaliação para a definição de estratégias futuras, como acontece na maior parte das empresas. E para terminar o capítulo, realçaremos a importância da identidade fazer parte da estratégia de gestão interna da empresa, porquanto isso parece afectar a construção de marcas fortes.

3.3.2 A comunicação interna

A comunicação é, como vimos, um momento crucial nos processos da construção e gestão da identidade da marca, já que corresponde à ocasião em que se encontra com os seus alvos. De entre os públicos possíveis, destacamos os consumidores — atingidos pelos programas de comunicação de marketing externos — e os funcionários — para os quais se exige a criação de planos de comunicação interna específicos.

Durante muito tempo, o marketing negligenciou a comunicação interna, privilegiando a publicidade e demais formas de comunicação com os consumidores. Mas hoje a literatura realça fortemente a necessidade da comunicação de marketing ser entendida de forma global e integrada, o que implica também a criação de verdadeiros sistemas de comunicação interna, capazes de difundir e promover a adesão de todos os funcionários às características essenciais da identidade da marca. Isto permitiria tornar cada funcionário num “campeão da marca”, isto é, num defensor e protector da personalidade das marcas que a empresa possui (Rubenstein, 1996).

Assim sendo, uma questão central da identidade da marca é, portanto, a sua interiorização pelos próprios funcionários da organização, processo que alguns autores americanos designam de *internalizing the brand*. Para Berry e Parasuraman (1993), trata-se da expressão que define a forma da empresa explicar e vender a marca aos seus funcionários. Envolve a partilha da pesquisa e da estratégia por trás da marca, apresentada aos funcionários. Envolve a comunicação criativa da marca aos funcionários. Envolve a formação dos funcionários para a adopção de comportamentos que fortaleçam a marca. Envolve recompensar e elogiar os funcionários cujas acções ancoraram a marca. Acima de tudo *internalizing the brand* pressupõe envolver os funcionários no cuidado e alimentação da marca.

Esta perspectiva da construção e desenvolvimento interno da marca insere-se numa questão mais vasta que é a do marketing interno, esquecido em alguns momentos na praxis das empresas. O conceito surgiu originalmente no marketing de serviços e revelou-se muito útil na identificação de necessidades de formação, bem como nas questões de promoção da identidade cultural. Segundo Pierce e Morgan (1991) o marketing interno corresponde ao desenvolvimento de “um programa de marketing destinado ao mercado interno da empresa, que segue em paralelo e de forma ajustada o programa de marketing para o mercado externo de consumidores e concorrentes” (p. 84). A sua implementação, que deverá orientar-se pelas estruturas básicas do marketing *mix*, apresenta-se como uma forma de melhorar a implementação dos programas de marketing externo e, logo, de promover a *performance* geral da empresa. Adequando estas reflexões à área específica deste trabalho, podemos concluir que os membros da empresa constituem importantes e influentes meios na construção do sentido da marca. As suas acções para com os consumidores transformam a visão da marca numa realidade, para o bem e para o mal. E as experiências negativas dos públicos são muito difíceis de superar, por mais eficientes que sejam os esforços da comunicação de marketing. Pelo contrário, as experiências de excelência são difíceis de imitar pela concorrência, independentemente dos esforços da comunicação de marketing (Berry, 2000).

Mas a identidade da marca é tão intangível para os consumidores da empresa como para os funcionários. Pelo que é fundamental que os públicos inter-

nos percebam o conceito e os valores da marca, sob pena de não o saberem transmitir para o exterior. Porque as marcas não existem só para propósitos externos. O seu papel é de comunicar um conjunto de atributos e funções da oferta organizacional, tangíveis e intangíveis, a todos os seus públicos, sejam internos sejam externos (Berry, 2000). E “quando a identidade da marca e o seu posicionamento são claros, ajudam todos os empregados — dos representantes do serviço aos consumidores, aos responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos — a galvanizar as suas acções em termos da estratégia central” (Aaker, 1996, p. 55).

E os funcionários não se sentirão parte de, nem agirão como, se não entenderem a marca, nem acreditarem nos seus valores. Pelo que os *marketers* devem verbalizar e visualizar a marca para os públicos internos. Segundo Berry (2000), sendo a publicidade a principal ferramenta na construção das marcas, esta deve igualmente ser considerada na sua comunicação interna. Os funcionários podem ser o público-chave de um anúncio publicitário e este poderá constituir um instrumento da sua educação. Para além disso, devem ser consideradas todas as outras ferramentas da comunicação de marketing, no sentido de encontrar a forma mais adequada de envolver todos os públicos internos da empresa, sobre todos os aspectos relevantes da marca. E isso deve ser um processo contínuo e permanente, acompanhando a evolução da marca e da empresa, conforme veremos em pormenor no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4 | A COMUNICAÇÃO DE MARCA

A COMUNICAÇÃO DE MARCA

Face ao exposto, podemos concluir que a questão da comunicação da identidade é central à teoria da marca. A marca não existe como um fim em si, mas na medida em que representa a oferta organizacional e se projecta aos consumidores. Ou, como refere Knapp (1999), sendo a marca um promessa de qualidade, credibilidade e valor, esta tem de ser comunicada a várias audiências, dos *media* à bolsa de valores, enviando mensagens que instalem nos públicos uma percepção clara dos seus benefícios emocionais e funcionais. Sem isso a marca não vê a sua identidade ser conhecida, logo não existe no mercado e, portanto, não tem economicamente razão de ser.

4.1. A COMUNICAÇÃO DE MARKETING

A comunicação de marketing é um assunto crítico de gestão que as empresas têm de enfrentar, independentemente do nível de envolvimento ou tipo de mercado em que se encontrem. Tem por base a concepção de comunicação organizacional desenvolvida pelas ciências da comunicação¹, mas estrutura-se com objectivos específicos. Sustenta-se na relação empresa-mercado, uma relação cada vez mais sobrecarregada de comunicações e abundância informativa, mas

¹ A comunicação organizacional é o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem (Kreps, 1990; Fisher, 1993).

que, porque inultrapassável, importa saber gerir. Tal como afirmou Scheinsohn (1997), “a organização do futuro — talvez amanhã ao despertarmos —, será a organização da informação e do conhecimento” (p. XIX), e à medida que as empresas vão tomando consciência disso, apercebem-se da pertinência de otimizar as estruturas operativas da função de comunicação.

Neste contexto, também ao marketing se exige uma actuação cada vez mais organizada e sistematizada no domínio da comunicação. Um mundo tão repleto de apelos comunicativos impõe aos profissionais de marketing dos nossos dias uma luta constante e difícil para captar a atenção, e mais do que isso, a acção dos consumidores. E é essa a perspectiva da comunicação de marketing: informar ou persuadir os consumidores a adoptarem uma atitude ou comportamento (Burnett e Moriarty, 1998). Pois nos dias de hoje o que não se comunica “não existe” e é esse o maior, o mais estimulante dos desafios: “tornar comum, ou seja, comunicar numa autêntica selva de estímulos, causados por uma permanente poluição sonora e visual!” (Correia, *in* Brochand *et al.*, 1999, p. 38).

Face a estas realidades, a comunicação de marketing sofreu grande evolução nos últimos anos. Se, durante muito tempo, o marketing *mix* foi classificado como o composto produto, preço, distribuição e *promoção*, sendo este último o elemento eminentemente comunicativo, a partir de determinada altura concluiu-se que se tratava de um conceito demasiado limitado, e até deturpador, no sentido de representar uma área tão vasta como a da comunicação de marketing. Primeiro, porque a noção de “promoção” era entendida como persuasão, o que aliás aparecia estendido aos outros elementos do marketing *mix*, sempre referidos com cunho de influência, o que os expunha a críticas frequentes de propósitos manipulativos (Duncan e Moriarty, 1998). E depois, porque se concluiu que não são só os programas promocionais (como a publicidade ou as relações públicas) que comunicam, mas que tudo pode enviar uma mensagem sobre a empresa e as suas marcas — do preço à distribuição, passando pelo produto em si. Nos finais da década de 1990, a promoção tornou-se então um instrumento específico da comunicação de marketing, e o marketing *mix* designado como o composto produto, preço, distribuição e *comunicação*.

Esta substituição do conceito “promoção” por “comunicação” foi crucial, já que enquanto comunicação supõe uma bidireccionalidade, isto é, não só o envio de informações às audiências, mas também uma atenção ao seu *feedback*. Tal entendimento permitia diluir a crítica de manipulação, salientando a vertente de satisfação das necessidades e desejos dos consumidores pelo seu estudo prévio. A comunicação de marketing passou, então, a ser entendida como o conjunto da comunicação de produto, das suas características objectivas, e da comunicação de marca, ou seja, o território do simbólico e do imaginário que apoiam o posicionamento de uma marca (Brochand *et al.*, 1999). Ou seja, deixou de ser vista como um mero discurso sobre o produto conducente

à persuasão dos consumidores, para passar a ser entendida de uma forma ampla, como “o processo de comunicar efectivamente informações sobre os produtos ou ideias às audiências alvo” (Burnett e Moriarty, 1998, p. 39). E os seus objectivos são hoje: criar consciência de marca; fornecer informação; preparar o mercado; promover uma imagem positiva para a marca ou para a empresa e, em última análise, ajudar a vender o produto e manter a empresa no negócio (*idem*).

Para atingir estas metas, a comunicação de marketing desenvolve diversas actividades integradas em programas de comunicação, que enviam diferentes tipos de mensagens. Embora as impressões dos consumidores não sejam construídas apenas com base nessas actividades planeadas, suportando-se também em outras informações que recebem, directa ou indirectamente, sobre a actuação geral da empresa. Por isso, e segundo Burnett e Moriarty (1998), podemos falar em dois tipos de mensagens emitidas pela empresa: (1) as mensagens planeadas (aquelas que são programadas e preparadas com objectivos primordialmente comunicativos) e (2) as não planeadas (as que, não tendo como finalidade primeira comunicar algo às audiências, transmitem também mensagens significativas sobre a empresa e as suas marcas).

Com base nos trabalhos de Burnett (1993) e Burnett et Moriarty (1997), e tendo por referência a investigação de outros autores (como Anderson e Kleiner, 1995; Rossiter e Percy, 1996; Ogden, 1998; e Brochand *et al.*, 1999) propomos, na figura 4.1, uma catalogação resumida das ferramentas que o marketing tem ao seu dispor, no sentido de desenvolver as necessárias actividades comunicativas.

INSTRUMENTOS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING

(a) Publicidade	<ul style="list-style-type: none">• corresponde a qualquer forma de comunicação paga, identificável e destinada a promover ideias, produtos ou serviços, com recurso aos <i>mass media</i>
(b) Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none">• integram o esforço coordenado de meios para criar uma imagem favorável da empresa e/ou da marca na mente do público, através da realização de determinadas actividades ou programas de suporte
(c) Promoções	<ul style="list-style-type: none">• é um tipo de comunicação exclusiva de produto e inclui as actividades de marketing que acrescentam valor ao produto por um período limitado de tempo e que estimulam directamente a compra pelo consumidor, a cooperação do distribuidor ou, ainda, o esforço da força de vendas

(d) <i>Direct Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • trata-se de um sistema interactivo de marketing, que permite ao consumidor aceder a informação ou comprar o produto através de uma grande variedade de meios que “substituem a força de vendas”
(e) Força de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • corresponde a uma comunicação interpessoal, com um ou mais possíveis compradores, com o objectivo de atingir a venda
(f) <i>Merchandising:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • inclui os materiais de exposição e demonstração dos produtos, que enviam mensagens de marketing no ponto de venda, e que aumentam a probabilidade de compra por um processo de sedução do consumidor
(g) Patrocínios e Mecenato	<ul style="list-style-type: none"> • correspondem a apoios financeiros de uma empresa a um acontecimento ou causa, em troca de uma associação ao evento, procurando a boa vontade e simpatia do público para com a empresa
(h) Serviços ao Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • porque uma parte importante da comunicação de marketing é pós-venda, os programas de serviços ao consumidor destinam-se a satisfazer as suas necessidades contínuas e nesse sentido significam uma comunicação continuada no sentido da lealdade à empresa, marca ou produto

Figura 4.1, adaptado de Burnett (1993) e Burnett e Moriarty (1998).

As ferramentas descritas no quadro apresentado, correspondem aos canais que veiculam as mensagens ditas planeadas por Burnett e Moriarty (1998) e que foram tradicionalmente distinguidas como *meios dentro* ou *fora dos media* (ou meios *above e below the line*). Os meios *dentro dos media* eram identificados com a publicidade nos meios de comunicação de massas, incluindo a imprensa, a rádio, a televisão, o cinema e a publicidade exterior. Enquanto os *meios fora dos media* incluíam as restantes ferramentas comunicativas: as relações públicas; as promoções; a força de vendas; o *merchandising*; o patrocínio, o mecenato e os serviços ao consumidor.

Segundo Brochand *et al.*, (1999), no entanto, esta distinção faz cada vez menos sentido, porque a questão realmente importante não são os canais usados para atingir os consumidores, mas as estratégias globais de comunicação da empresa. Daí que surgiu o termo “*mix* de comunicação”. O termo *mix* permite

expressar melhor a necessidade de conjugação das diferentes variáveis para se atingir a eficácia comunicativa, em função dos objectivos pretendidos. Até porque, como acentuam diversos autores (Schultz *et al.*, 1993), o próprio *marketing mix* é fonte de mensagens sobre a empresa e as suas marcas.

Na verdade, todos os componentes do *marketing mix* podem ser fontes de mensagens, planeadas ou não, sobre a empresa e suas marcas. Pelo que os autores entendem que este deve ser considerado na preparação das acções de comunicação de marketing, já que todos os contactos entre a empresa e os seus consumidores são portadores de mensagens. O nome, o logotipo, o *slogan* ou o *jingle* da marca, a embalagem, a publicidade ou a prateleira que ocupa no local de venda são instrumentos de comunicação. Mas também não podemos esquecer as características do produto em si e a forma de fabrico, os veículos em que é transportado, a localização da loja em que pode ser encontrado ou o preço elevado ou baixo com que é classificado², bem como a imagem dos seus utilizadores. Enfim, um sem número de elementos, que constituem a globalidade da actuação do marketing, e que devem ser também perspectivados em função das mensagens que divulgam. Até porque, em última análise, disso dependerá a imagem que os potenciais consumidores formarão da empresa e das suas marcas, que, por sua vez, estará na base das suas tomadas de decisão.

Acresce, no entanto, referir que a comunicação de marketing procura criar impressões positivas, que proporcionam satisfação aos clientes e, logo, acrescentam valor real ao produto, mas não podem nunca salvar um mau produto (Burnett *et al.*, 1997). Tal se aplica claramente às marcas. Como sugere a experiência (nomeadamente o conhecido caso do lançamento da *New Coke* pela *Coca-Cola*³) qualquer “má” relação com o produto pode ser fatal para a marca. Isto é, qualquer promessa feita pelas mensagens de marketing da marca, à qual não corresponda uma realidade, vivida ou sentida, pode conduzir à perda de confiança do consumidor. As características intangíveis da marca poderão constituir elementos fortíssimos do conteúdo comunicativo, mas não

² Lembramos o caso da *Body Shop* que utiliza como argumentos de comunicação da marca (para posicionamento, diferenciação e apelo à compra) o facto de recorrer a matérias-primas naturais, materiais recicláveis e o de não realizar experiências em animais (muito comuns em empresas do mesmo sector), para além de não recorrer à publicidade nos *mass media*. Em suma, usa outras vertentes do *mix* para fazer valer os seus argumentos comunicativos, como as características do produto (fabrico, qualidade e variedade), a localização das lojas, as relações públicas e o passa-palavra.

³ Quando em 1985 a *Coca-Cola* decidiu mudar a sua velha fórmula e desenvolver a *New Coke*, estava longe de imaginar a fortíssima reacção de rejeição que provocaria nos consumidores. Embora as associações mentais promovidas pelo nome de marca se desvessem manter, porque a mensagem não havia sido mudada, a alteração física do produto (que se tornara agora mais suave e doce) conduziu a uma reacção negativa e enérgica por parte dos consumidores mais fiéis, que através de uma mobilização activa conseguiram levar a empresa a retirar o novo produto do mercado. A identidade física do produto provou ser também relevante na tomada de decisão de compra dos consumidores de *Coca-Cola*, não obstante a campanha de lançamento do produto ter sido preparada com todo o rigor a que nos habituou a marca. A comunicação não disfarçou aquilo que os consumidores consideraram uma má mudança do produto.

pode deixar de se estabelecer uma relação de cumplicidade com os elementos tangíveis do produto e demais componentes do *mix*. Daí o aparecimento de um novo modelo de comunicação de marketing, que assenta na necessidade de articulação comunicativa de todos os elementos do *mix*, como se verá no ponto seguinte.

4.2 O MODELO DE CMI

Uma das tendências mais importantes da comunicação de marketing da última década, é designada Comunicação de Marketing Integrada ou simplesmente CMI. Trata-se da prática de “unificar todas as ferramentas de comunicação de marketing, de forma a enviar às audiências mensagens consistentes e persuasivas, no sentido de promover os propósitos da empresa”, (Burnett e Moriarty, 1998, p.14). A CMI leva-nos “a olhar da mesma forma que o consumidor [para a empresa] — como um fluxo de informação de fontes indistintas” (Schultz *et al.*, 1993, p. XVII). O seu objectivo é criar sinergias, pela articulação estratégica dos esforços individuais dos diferentes instrumentos da comunicação de marketing, que melhorem a interacção entre a empresa e o mercado. Considera-se que dessa articulação resultará um maior efeito comunicativo do que o conseguido isoladamente, pela selecção específica dos seus próprios alvos, pela escolha da sua particular estratégia criativa e pela definição dos seus *media* e *timings*. Para tal é necessário conhecer bem cada ferramenta, entender quando funciona melhor, e como podem todas actuar em conjunto.

A introdução do conceito de CMI deve-se a Caywood, Shultz e Wang que, em 1991, avançaram com essa ideia num relatório elaborado na *Medill School of Journalism* da *Northwestern University* nos EUA, denominado “Integrated Marketing Communications: a survey of national goods advertisers”. Mais tarde, Shultz (1991) tentou alargar a sua aplicação a outros domínios, que não os bens de consumo, e conseguiu estender o debate a todo o território norte-americano. Trata-se de uma discussão ainda em desenvolvimento, mas que teve rápida aceitação entre alguns dos maiores teóricos do marketing, como Krugman *et al.*, (1994), Belch e Belch (1995), Zikmund e D’Amico (1996), Kotler (1997) e Shimp (1997) (*in* Kitchen e Shultz, 1999). Neste contexto, e segundo Kitchen e Shultz (1999), encontramos no panorama científico actual dois cenários. O primeiro corresponde aos autores que são a favor de uma integração das ferramentas de comunicação de marketing, defendendo-a como resultado do desenvolvimento das tecnologias informativas e do seu impacto no mercado. O segundo é o dos críticos da CMI, que argumentam não se

tratar de nada verdadeiramente inovador, sendo apenas resultado de mera discussão teórica, sem qualquer aplicação na gestão empresarial⁴.

A partir daqui têm-se desenvolvido alguns trabalhos que procuram propor soluções para o desenvolvimento integrado dos vários instrumentos de comunicação de marketing. Tal é o caso de Duncan e Everett (1998), que procuraram investigar a melhor forma de aplicar a CMI ao universo empresarial. Defendem que se trata da integração de funções especializadas de comunicação que anteriormente operavam em separado, constituindo essa integração estratégica a verdadeira novidade. Consideram que a comunicação de marketing deve ser definida em função das audiências alvo e segundo uma orientação estratégica, que estará na origem de todas as comunicações efectuadas em todos os canais. A ideia de integração será extensível não só à sinergia da articulação dos instrumentos, como também aos efeitos provocados nas mentes dos consumidores. Assim sendo, a CMI é muito mais do que um conceito. É um processo que, como refere a AMA, reconhece o valor acrescentado de um plano que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação, tais como: a publicidade, o *direct response*, a promoção de vendas e as relações públicas, e que as combina de forma a conseguir um impacto comunicativo mais claro e consistente. E segundo Ogden (1998), essa clareza e integração das mensagens das empresas é fundamental em mercados tão competitivos como os dos nossos dias, exigindo-se que cada membro da organização envolvido no marketing do produto envie a mesma mensagem ao consumidor. Aliás, “quando os consumidores recebem diferentes mensagens, ou pior ainda, mensagens conflituosas, levam algum tempo a descobrir em que devem acreditar” (*idem*, p. 2), e isto pode ter custos elevados para as empresas. Pelo que se considera a CMI como um meio seguro da organização maximizar o retorno nos seus investimentos. Talvez por isso, esta perspectiva pareça estar a ter uma considerável aceitação por parte dos gestores de marketing. Um estudo da *Promotion Marketing Association of America* (de Março de 1995) mostra que 60% dos 100 maiores executivos seniores de marketing americanos consideram a CMI como o mais importante factor inovador na definição de uma estratégia de marketing. E uma das razões que surge na base desta tão grande adesão, prende-se com o facto da CMI ser “uma prática *cost-effective*, porque coordena cuidadosamente e comunica cada parte do *marketing mix*” (*in* Burnett e Moriarty, 1998, p. 15). Ou seja, o mundo dos negócios parece estar a reconhecer que “todas as variáveis do marketing e da comunicação se afectam mutuamente” (Ogden, 1998, p. 3), pelo que devem não só ser pensadas em conjunto como sinergeticamente. Entendendo-se por “sinergia”, neste caso, a combinação dos

⁴ Kitchen e Shultz (1999) referem como defensores da CMI os nomes de Kiel, 1993; Shocker *et al.*, 1994; Lannon, 1996; e Kitchen e Wheeler, 1996. Quanto aos críticos citam Sloan, 1994; Stewart, 1996 e Dornfield, 1997.

esforços de todas as unidades de negócio, no sentido de conduzirem a um maior efeito do que se fossem trabalhadas individualmente.

A CMI deve ser entendida, então, como um método que descreve uma lógica de desenvolvimento do esforço comunicativo (conforme podemos avaliar na figura 4.2). Por isso, Ogden (1998) afirma que o desenvolvimento da CMI deve constituir-se de um plano, que não é mais do que “(...) um mapa de estradas do marketing” (p. 1), que ajuda à definição de um programa concreto de acções. Tal programa, convém sublinhar, deve primeiro partir dos objectivos e estratégias gerais de marketing da empresa no seu todo e não ser pensada como uma área isolada. Só depois de se conhecerem essas motivações globais é que será possível definir as estratégias e objectivos da comunicação de marketing em particular, tendo em conta todas as ferramentas ao seu dispor: planeadas e não planeadas. E isto sem esquecer todos os outros elementos do *marketing mix*, também eles portadores de mensagens sobre a empresa e sobre os seus produtos.

Modelo de Comunicação de Marketing Integrada



Figura 4.2, modelo explicativo da CMI, adaptado de Burnett e Moriarty (1998, p. 23).

A articulação entre os vários planos, ou estádios de decisão organizacional, nem sempre é fácil, sobretudo no que diz respeito à implementação ou gestão do marketing *mix*. As empresas usam o marketing *mix* como uma forma de atingirem os objectivos de marketing. Cada elemento do marketing *mix* tem o seu próprio *mix* de decisões estratégicas, como aliás já vimos para a comunicação. Pelo que, a questão que se coloca é a de saber como gerir todas as decisões do *mix*, de forma a criar uma mensagem de marketing unificada. Assim sendo, não é apenas a comunicação de marca ou de produto que deve ser cuidada, mas a totalidade da comunicação de marketing, de forma a que não haja conflitos entre as comunicações dos vários elementos do *mix*. E mais, a CMI não pode ser separada da forma como a empresa define o seu negócio, e dos consumidores que elege para servir.

Por fim, convém também frisar que “não há um plano perfeito, que sirva todas as necessidades dos autores de um plano de CMI” (Ogden, 1998, p. 1). Pelo que esta proposta de planeamento comunicativo tem como propósito guiar ou orientar o *marketer* nas suas funções, mas deve igualmente ser analisado de forma flexível, permitindo ajustamentos aos requisitos individuais de cada empresa. E “cada situação dita um método diferente para atingir os mesmos resultados” (*idem*, p. 1). No ponto seguinte analisaremos o caso particular da comunicação de marca.

4.3 O UNIVERSO DAS MARCAS

O papel da comunicação de marketing é, então, o da partilha do significado da oferta da empresa com os consumidores, de forma a que isso os ajude a melhor decidirem sobre a satisfação dos seus desejos e necessidades, enquanto aproxima a empresa das suas próprias metas. Uma das vertentes da comunicação de marketing é precisamente a comunicação de marca, que Shultz (1999) diz ser um desenvolvimento natural da CMI.

Entende-se por comunicação de marca o processo de transferência da identidade em imagem de marca, integrando todas as mensagens que são veiculadas não só pelo *mix* comunicativo (que comporta as ferramentas da comunicação de marketing anteriormente referidas), como as enviadas pelas restantes variáveis do marketing. Os consumidores não têm, portanto, um conhecimento directo da marca mas percebem-na através das suas múltiplas expressões. Para além de que, também, não têm acesso à totalidade dessas expressões, mas apenas a parte, que lhes servirá de suporte para uma impressão geral que formam em relação à oferta da empresa (Schmitt e Simonson, 1997).

A comunicação da marca tem, portanto, esta dupla faceta: deve fundar-se na identidade, mas constitui também uma fonte dessa identidade. Partindo da identificação dos elementos gerais, que caracterizam o seu carácter ou personalidade, bem como os seus traços físicos, a empresa deve preparar mensagens que projectem a imagem que mais interessa à marca, isto é, a imagem que corresponde à sua realidade e que cumpre os objectivos organizacionais. E isso é uma tarefa comunicativa, a de articular as três dimensões conceptuais e operativas do ser da marca, que têm que ver com o que a marca é, o que ela diz que é, e o que os públicos que se relacionam com ela dizem que esta é. Cabe à gestão de marketing gerir os fluxos de imagem, através do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada, que assegure a coerência e unicidade do discurso (Sanz de la Tajada, 1994).

E a publicidade foi, durante várias décadas, o meio privilegiado da comunicação de marca, porque se entendia que desempenhava um papel único no desenvolvimento da imagem pretendida. Ou seja, era considerada como a estratégia mais eficaz na construção da união conceptual entre as suas duas dimensões: identidade (o que a marca é) e imagem (o que os públicos dizem que a marca é). Em finais do século XX, no entanto, a sua eficácia plena começa a ser posta em causa, e hoje encontramos na literatura uma tendência teórica que advoga a urgência de se encontrarem novas formas de promover as marcas.

4.3.1. A publicidade: veículo privilegiado da comunicação de marca

Entende-se por publicidade um tipo de “comunicação organizacional que produz declarações dramáticas, repetitivas e públicas sobre os atributos dos produtos ou serviços oferecidos para venda; sobre a imagem, cultura e atitude da organização; e ocasionalmente sobre o entusiasmo, *performance* e empenhamento dos funcionários” (Gilly e Wolfenbarger, 1998, p. 69). Os anúncios constituem a forma da publicidade funcionar, como declarações especializadas que, primordialmente, se destinam a criar situações em que consumidores e outros públicos sejam motivados a levar a cabo acções favoráveis à organização e às suas marcas. E acreditou-se durante muito tempo que, ao comunicar os benefícios nucleares (emocionais e funcionais) da marca e dos seus produtos, a publicidade actuaria sobre a procura, afectando as atitudes dos consumidores. Mas tal como evoluiu o conceito de marca, também a aplicação da publicidade à comunicação de marca passou por diferentes fases, e foi abordada de forma diferenciada ao longo de século XX, em particular a partir da década de 50. Aliás, segundo Broadbent (1992, *in* Miller e Berry, 1998) existiriam, até à altura do seu estudo, 456 teorias sobre o funcionamento da publicidade, sendo que a maior parte delas acreditava que a sua actuação se centrava na mudança de atitudes dos consumidores face às marcas. E esta será, segundo

Jones (2000), a crença dominante entre publicitários e académicos americanos até anos bem recentes. Tal perspectiva tinha por base o famoso modelo AIDA de Joyce (1967), que descrevia o funcionamento publicitário segundo etapas sequenciais e de transporte, que explicavam os efeitos da mensagem persuasiva nos consumidores. Tais etapas, que dão origem à designação do modelo, são a *Atenção*, o *Interesse*, o *Desejo* e a *Acção*; e expõem uma hierarquia de efeitos que se espera provocar no consumidor, no sentido de o conduzir à acção final pretendida. Este modelo e a sua aplicação às marcas baseia-se em teorias psicológicas da época, bem como no entendimento que se fazia do conceito marca, propondo que o sucesso da sua comunicação deveria assentar num percurso persuasivo que a publicidade deveria ser capaz de provocar no receptor.

Esta proposta, hoje muito criticada, é facilmente entendida à luz da perspectiva *idealista* da marca, surgida também na década de 50 e que, como vimos anteriormente, defendia que as marcas valiam sobretudo pelo apelo simbólico e emocional que conseguiam provocar no consumidor. Neste contexto, a comunicação de marca deveria suportar-se em formas especializadas de comunicar essas vantagens intangíveis e diferenciadoras da oferta organizacional, o que não seria conseguido apenas pela demonstração funcional do produto. Dessa forma, a publicidade ganhava uma enorme força, porque se acreditava que era a forma mais eficaz de atingir as mentes dos consumidores, ao dispor de mecanismos de grande criatividade que conseguiam divulgar os aspectos inconcretos da marca, como a sua personalidade ou carácter. Talvez, também por isso, assistamos a um enorme *boom* da actividade publicitária nas décadas de 50 e 60, altura em que as empresas não pareciam dispensar a publicidade como forma privilegiada, e até, em alguns casos, exclusiva, de comunicação externa. Considerava-se ser o melhor mecanismo de escoar as crescentes produções industriais; acreditava-se na sua aptidão para divulgar os elementos simbólicos da marca; confiava-se no seu poder de persuasão junto dos receptores/consumidores; constituindo, por isso, um suporte insubstituível do marketing *mix*. A publicidade seria capaz de criar capital de marca, pela percepção de diferenciação que provocava na mente dos consumidores, ainda que nem sempre o comunicado correspondesse exactamente à verdade.

Actualmente, e também face ao aparecimento da corrente *realista* sobre o funcionamento das marcas, surgiram novos dados que apontam para uma abordagem diferente da publicidade. Considera-se que o seu objectivo primeiro é proporcionar informação sobre uma ou mais características e atributos dos produtos, num contexto certamente persuasivo mas nunca enganoso. Tais atributos podem ser emocionais, sensoriais ou avaliativos. Entende-se, ainda, que o funcionamento da mensagem publicitária nunca poderá ser descrito com base no modelo AIDA, já que a questão principal não é a de saber o que a mensagem faz às pessoas, mas sim o que as pessoas fazem com a mensagem (Kapferer, 1985; Lannon, 1993). O que se percebe, se aludirmos à já explicada

perspectiva construtivista da comunicação, segundo a qual os receptores de uma mensagem publicitária nunca serão elementos passivos, mas actuarão eles próprios sobre os sinais que recebem da empresa e das suas marcas. Relembrando o modelo experimental da persuasão de Kapferer (1985), podemos concluir que, recebida a mensagem publicitária, esta será sujeita a um conjunto de avaliações internas (confrontos culturais e psicológicos) do que resultará uma aceitação ou rejeição da mesma. O “modelo de transporte” perspectivaria a publicidade do ponto de vista do emissor — empresa ou marca —, esquecendo o receptor e os ganhos de satisfação e recompensa que os próprios consumidores tirariam da publicidade (Lannon, 1993).

Esta primeira forma estática de pensar a publicidade, que vigorou até aos anos 1980, tinha também na sua origem a própria actuação dos consumidores. Não nos podemos esquecer que é em meados do século XX que se generaliza o acesso dos cidadãos aos *mass media*⁵. A rádio era já um meio perfeitamente implementado, mas a televisão e o cinema estavam a dar os primeiros, mas largos passos, para uma implementação massiva. Deslumbrados com os novos meios de comunicação de massa, portadores agora de um elemento psicológico fortíssimo como a imagem, os consumidores revelaram-se receptores muito atentos, mas também ingénuos, quanto ao funcionamento das mensagens publicitárias. Do lado académico também se desconheciam os limites dos efeitos das mensagens publicitárias (e até propagandísticas) nas mentes dos receptores dos novos *media*. No período pós-II Grande Guerra, e em resultado das experiências feitas com a propaganda, surgiu mesmo um modelo explicativo do fenómeno — a teoria hipodérmica — que defendia que “cada indivíduo é um átomo isolado que reage isoladamente às ordens e sugestões dos meios de comunicação de massa monopolizadores” (Mills, 1963, *in* Wolf, 1995, p. 24). Entendia-se, pois, que as mensagens persuasivas conseguiriam alcançar facilmente os indivíduos que constituem a massa⁶ (receptores), já que, a partir do momento em que o “alvo” é atingido, a mensagem obtém o êxito desejado. Esta visão está também condicionada pelo modelo comunicativo defendido na época, que Thayer (1976) designou de “modelo tradicional da comunicação”, e que explicava o fenómeno segundo um funcionamento estímulo-resposta, sendo o seu sucesso ou fracasso considerados apenas em função da qualidade da prestação comunicativa do emissor. Em suma, e genericamente, entendia-se que as mensagens dos *mass media*, em particular a publicidade, poderiam ser

⁵ O cinema surge em 1895 pelas mãos dos irmãos Lumière, mas a sua generalização só acontece muito mais tarde; a rádio começou a suas emissões regulares em 1920; e a televisão (apesar de John Logie Bird ter inventado o aparelho de transmissão de imagens em 1926), terá a sua primeira transmissão pública em 1936, pela BBC (Xifra-Heras, 1975).

⁶ Uma componente nuclear da teoria hipodérmica é o conceito de sociedade de massa, “interpretada quer como uma época de dissolução de elite e das formas sociais comunitárias, quer como o início de uma ordem social mais participada e partilhada (...)” (Wolf, 1995, p. 22).

muito eficazes, se bem preparadas na fonte emissora, pois os receptores seriam elementos passivos no processo, e logo irreflectidamente influenciáveis.

Neste contexto, facilmente se entende a perspectiva publicitária do modelo AIDA, e o seu uso privilegiado pela comunicação de marca. Na verdade, se se entendia que para uma mensagem ter sucesso bastava ter sido bem preparada pelo emissor (empresa ou agência) e convenientemente enviada, através dos meios de comunicação social, a uma audiência disponível e passiva, então o funcionamento publicitário poderia ser muito eficaz, desde que planeado convenientemente⁷. Daí o seu uso crescente por parte das empresas, que conduziram às, já referidas, décadas de ouro da publicidade. E esta tendência só foi contrariada porque se multiplicaram as abordagens experimentais que permitiram superar a visão mecanicista da comunicação e, consequentemente, da publicidade. Das suas descobertas, destacamos os factores relativos à audiência, que se provaram cruciais no entendimento do efeito comunicativo. Surgem as teorias defensoras de que os receptores têm uma exposição, atenção e memorização selectiva das mensagens (Wolf, 1995). E as suas consequências para a publicidade serão enormes: afinal os receptores não são tão crédulos como se pensava, nem a empresa ou agência é a única responsável pelo efeito final, pelo que deverá sempre contar com a participação activa e decisiva das audiências.

Ao ser transportada para a comunicação de marca, esta visão experimental traz profundas alterações. Era preciso pensar a publicidade, não apenas a partir da empresa e da marca, mas também a partir dos consumidores e demais públicos receptores. Por isso, Lannon (1993) afirma que a publicidade deve partir do pressuposto de que as pessoas são participantes activos da comunicação, seleccionando, distorcendo e recriando as mensagens, e com respostas muito mais emocionais do que racionais aos conteúdos comunicativos. E por esta razão, é tão importante o princípio da diferenciação das mensagens segundo os segmentos de público a que se destinam. Quanto melhor a segmentação, maior a possibilidade de se atingirem os objectivos publicitários, por um conhecimento mais aprofundado dos receptores e uma preparação mais adequada das mensagens.

Uma vez melhor entendido o complexo funcionamento psicopublicitário, será possível desenvolvermos comunicações de marca capazes de atingirem objectivos determinados e fundamentais à existência e sobrevivência da marca. Ou seja, a publicidade pode constituir fonte de capital para a marca, mas não deve ser vista como o suporte estrutural da sua construção, por quanto depende muito do processo de recepção. E vários são os autores que destacam hoje as

⁷ Lembramos a famosa experiência de rádio de Orson Wells, que em 1938 divulgou uma falsa invasão do planeta Terra por Marcianos, do que resultou um pânico real dos habitantes de Nova Iorque. Isto parecia corroborar a conhecida afirmação de Marshall McLuhan segundo a qual “o meio é a mensagem” (1967).

limitações da publicidade. Doyle (1990), por exemplo, desvaloriza o seu papel na construção da marca, defendendo que é importante que os gestores de marketing entendam que os elementos verdadeiramente portadores de vantagens competitivas são a qualidade, o serviço e a inovação. Considera que o papel da publicidade é essencialmente o de incremento do processo comunicativo (gerador de interesse e notoriedade) e de posicionamento dos valores da marca. Em suma, a publicidade deve ser vista como um factor, entre outros, que concorre para o apelo ao consumidor, aumentando a confiança no processo de escolha. De seguida analisaremos outros instrumentos da comunicação de marketing alternativos e igualmente eficazes na construção da marca.

4.3.4 Os meios alternativos

O domínio da publicidade ou dos meios *above the line*, característica do marketing da maior parte do século XX, parece, então, estar a chegar ao fim e a ser substituído por outros meios de comunicação alternativos, que permitem uma maior inovação e diferenciação. Para provar isso mesmo, podemos indicar um número razoável de marcas muito conhecidas que não assentam a sua comunicação nos grandes *media* (tal é o caso da *Avon*, da *Zara*, da *Body Shop*, da *Hugo Boss*, da *Rolls Royce*, ou da *Burberrys*), bem como de outras que enfrentam processos de reinvenção dos seus métodos de comunicação (como a *Lancia* ou a *Swatch*)⁸. Para além disso, os orçamentos do marketing estão a ser aplicados em outras áreas como a promoção, o *direct marketing* ou o *direct response*; os retalhistas ganharam força sobre os produtores; as novas tecnologias de comunicação aumentaram a utilização fragmentada dos *media*; e o *prime time* em televisão, durante muito tempo o momento privilegiado das campanhas publicitárias, viu a sua audiência diminuir de 90% para 68%, em vinte anos. A isto, Duncan e Everett (1993) acrescentam outros factores de mudança, como: o aumento dos custos dos *media* tradicionais, a par com um decréscimo da sua eficiência; o *zapping*; e a crescente perda de credibilidade das mensagens junto aos receptores.

Neste contexto, Joachimsthaler e Aaker (1997) defendem que as empresas devem encontrar formas alternativas de comunicarem as suas marcas, para além da tendência tradicional de recurso aos *mass media*. Considerando que a construção de marcas fortes exige uma comunicação eficaz aos públicos-alvo, defendem que a questão dos meios a usar se torna crucial. A partir do estudo de algumas experiências pioneiras na Europa, os autores concluíram que os canais de comunicação alternativos (ou *below the line*) permitem igualmente criar notoriedade, fazer convergir associações e desenvolver lealdade à marca.

⁸ In revista "Marketing e Publicidade", n.º 32, Março de 2001, p. 6.

E citam ainda outro bom exemplo europeu, que é o da gestão das marcas estar entregue a gestores sénior, permitindo uma melhor integração da construção da marca no negócio global da empresa, e facilitando o esforço sinérgico de uma CMI. Também neste estudo é possível perceber a importância da definição da identidade da marca no desenvolvimento daquilo que designam como uma “comunicação multimédia”.

Outro dos esforços de integração a desenvolver parece ser, nas palavras de Biehal e Sheinin (1998), o de articular a publicidade de marca com a publicidade institucional. Já vimos que a comunicação de marca é um processo complexo, em que interferem múltiplos factores que escapam ao emissor ou empresa, nomeadamente factores internos aos públicos, mas também informações que recebe de outras fontes. Uma dessas fontes diversas, embora controlável, pode ser a publicidade institucional que, visando promover a empresa no seu todo, irá influenciar (reforçando ou desvirtuando) a imagem que o consumidor tem da marca. Sendo a publicidade institucional importante, na medida em que representa uma parte do negócio da empresa, pode influenciar a forma como os consumidores pensam as suas marcas, por transferência de sentimentos, crenças e atitudes. Ora, porque os gestores de marca não têm controlo sobre as mensagens institucionais (nomeadamente sobre a sua execução e colocação) pode dar-se o caso do seu conteúdo ser prejudicial ou simplesmente desligado da identidade que a marca quer transmitir. Para se evitarem estes erros, é muito importante que toda a comunicação da empresa seja bem articulada e pensada estrategicamente. Nesses casos, os gestores de marca podem recorrer a certas tácticas de encorajamento aos consumidores para usarem o seu conhecimento institucional quando processam informação sobre a marca. Biehal e Sheinin (1998) vêem mesmo a publicidade institucional como uma táctica na construção das marcas, embora Gregory e Wiechmann (1999) afirmem que continua a ser “a arma menos entendida do arsenal de marketing dos nossos dias” (p. 3). O entendimento do seu papel de reforço da publicidade de produto ou de marca implica o reconhecimento da sua função de determinação do posicionamento da empresa e das suas marcas nas mentes dos consumidores, pelo aumento da familiaridade, reforço de notoriedade e, logo, influência das atitudes.

Quanto aos meios alternativos referidos, e que correspondem a um maior apelo ao uso dos instrumentos *below the line*, destacamos (pela sua ênfase na literatura do marketing): a promoção de vendas, as relações públicas e os patrocínios. Sobre a promoção de vendas, Jones (1990) afirmou: “Por mais de uma década, a promoção de vendas cresceu em importância, tornando-se a mais popular ferramenta do *kit* do *marketer*” (p. 145). Segundo o autor e em termos mundiais, os investimentos em promoção de vendas terão aumentado mais do que os investimentos publicitários, já que os gestores acreditam produzirem efeitos mais imediatos nas vendas. Tal é também a posição de Gardener e Trivedi (1998), para quem a promoção de vendas é um conjunto de

operações que comunica directamente ao consumidor vantagens temporárias, mas significativas, na aquisição do produto promovido, de forma a facilitar a sua compra e/ou distribuição.

Mas a literatura sobre a promoção de vendas não é pacífica quanto aos impactos que provoca nas vendas e lealdade à marca. Há estudos que consideram que a satisfação do consumidor de uma marca promovida conduz a um aumento da repetição de compra, mesmo depois da promoção ter sido retirada; enquanto outros defendem que o consumidor reverte o seu comportamento, uma vez finalizada a promoção. Embora todos concordem que as promoções com base no preço conduzem a aumentos de vendas a curto prazo. Gardener e Trivedi (1998) concluíram, no seu estudo, que as promoções de vendas podem constituir um excelente meio alternativo no pacote comunicativo da marca, mas mostraram que os consumidores têm respostas diferenciais às estratégias de promoção.

Quanto às relações públicas podemos afirmar, usando as palavras de Burnett e Moriarty (1998), tratar-se de “um elemento vital nas comunicações de marketing” (p. 344). Existem inúmeras definições de relações públicas, pelo que optaremos pela explanação oficial do Instituto Britânico, que nos parece bastante abrangente, e segundo o qual se trata do esforço deliberado, planeado e sustentável, para estabelecer e manter um entendimento mútuo entre a organização e os seus públicos. Esta definição desde logo enfatiza a necessidade de um plano de acção para o desenvolvimento de objectivos específicos, ao longo de um determinado período de tempo, na procura de um relacionamento favorável com todos os públicos de uma organização. Adaptando estas ideias à perspectiva da marca, podemos afirmar que se trata de uma forma da empresa explorar a relação entre a marca e os seus clientes, no sentido de a dar a conhecer, valorizando-a. Pelo que, para este instrumento da comunicação de marketing, parece central um conhecimento aprofundado dos consumidores, dado que a diferenciação constitui o ponto de partida de toda a sua actividade.

Embora tradicionalmente as relações públicas não tenham como função primeira apelar persuasivamente à venda de um produto ou marca, mas antes criar uma imagem sustentada favorável da organização (Anderson e Kleiner, 1995), a comunicação de marketing tem-se socorrido cada vez mais deste instrumento para evocar positivamente os seus produtos (Burnett e Moriarty, 1997). Aliás, pode revelar-se particularmente útil no lançamento de um novo produto ou marca, pela sua capacidade de atingir de forma diferenciada cada um dos públicos que poderão interessar na cadeia de relacionamentos da marca. A par da campanha publicitária, o lançamento de um novo produto ou marca pode incluir acções com os *media*, sessões de experimentação ou *workshops*, exposições, participação em feiras, ou um almoço com os accionistas. E mais do que isso, segundo Burnett e Moriarty (1998), as relações públicas, trabalhando em parceria com o gestor de marca, podem ser um mecanismo importante

na definição e implementação do posicionamento de marca junto de consumidores e influenciadores⁹. Tanto mais que as relações públicas, enquanto meio de comunicação, conseguem promover um processo de intercâmbio com os públicos que o marketing actualmente tanto procura: busca uma primeira compreensão do público (não é unidireccional); implementa valores que considera consensuais; promove a partilha de ideias sobre os produtos e serviços; e valoriza uma transacção verdadeira e física entre as partes (Black, 1994). Ora estes pressupostos são o ponto de partida dos conceitos de marketing *business to business* e de marketing de relacionamento e, no fundo, do próprio desenvolvimento da disciplina científica que é o marketing.

De entre as actividades de relações públicas que mais se destacaram na última década devemos referir o patrocínio, que conseguiu até um estatuto próprio como meio *below the line* autónomo e separado da área inicial. Segundo Javalgi *et al.* (1994), que desenvolveram um estudo sobre o valor e eficiência do patrocínio, os investimentos das empresas nesta ferramenta triplicaram nos últimos anos, reflectindo uma necessidade de atingir alvos especializados, embora como parte integrante do esforço global de comunicação de marketing. Entendemos por patrocínio o apoio financeiro a um evento de carácter cultural, desportivo, ou outro, com contrapartidas negociadas em termos de visibilidade do patrocinador. Ao subscrever uma manifestação especial, a empresa pretende cumprir determinados objectivos organizacionais, pelo reforço da sua imagem, aumento da notoriedade das suas marcas ou estímulo directo das vendas dos produtos.

Os estudos de Javalgi *et al.* (1994) concluíram ainda que o patrocínio pode reforçar a imagem organizacional, mas não é um mecanismo automático. Esse reforço só ocorre se a empresa tiver antecipadamente uma boa imagem. E mais, perceberam que o patrocínio pode até exacerbar uma imagem negativa se os consumidores tiverem percepções anteriores negativas. Logo, podemos concluir que, embora as expectativas dos gestores sejam elevadas acerca das vantagens do patrocínio, este deve ser usado com cuidado e moderação, pois o seu papel parece ser o de reforço e não criação de uma imagem favorável. O mesmo se aplica às marcas que, crescentemente, recorrem a patrocínios para afirmar a sua notoriedade, considerando que a visibilidade proporcionada lhes

⁹ Como forma de exemplificar o afirmado, propomos o caso da *Swatch*, especificamente a estratégia adoptada para lançamento da sua colecção de relógios quadrados, que, a par com a publicidade nos *media*, integrou várias acções de relações públicas, das quais destacamos o evento descrito pela revista *Marketing e Publicidade* (n.º 32 de Março de 2001), sob o título “A revolução da *Swatch*”: “Numa acção de contornos hollywoodescos, a *Swatch* lançou no passado dia 13 de Fevereiro a nova colecção de relógios quadrados, através da recriação ao vivo do «spot» publicitário. A Praça dos Restauradores, em Lisboa, foi invadida por militares e a solenidade do acto foi reforçada com a chegada dum imponente corpo diplomático que se colocou ao lado do púlpito onde um General, rigorosamente fardado, se dirige às tropas com um objectivo em mente: efectuar um golpe militar e tornar-nos todos ainda mais quadrados. Sob os protestos do público, que envergava cartazes onde se podia ler «Não sejas quadrado», a *Swatch* estragou-lhe os planos e converteu as suas tropas em coloridos dançarinos” (p. 6).

dará mais força no mercado. Embora este meio nada diga sobre os aspectos funcionais da marca e dos seus produtos, pelo que deve ser usado para propósitos específicos e em momentos apropriados do ciclo de vida da marca e dos produtos, ou seja, quando já atingiram um tal grau de reconhecimento que basta usar as cores, grafia ou *slogan* para que as associações pretendidas surjam na mente dos consumidores.

Para terminar, podemos afirmar que todos os estudos descritos foram desenvolvidos no sentido de encontrar meios e formas de comunicação que permitam uma afirmação do capital-marca, reforçando a posição da empresa no mercado. Segundo Joachimsthaler e Aaker (1997) a visibilidade cria reconhecimento, que por sua vez afecta as percepções, e as pessoas tendem a gostar de marcas que conhecem, ainda que não as tenham experimentado. A visibilidade proporcionada pela comunicação de marca pode assinalar liderança, sucesso, qualidade, substância, excitação e energia, mesmo antes do produto entrar em acção. Embora tenha que ter na sua base a identidade da marca, assente em pressupostos verdadeiros e responsáveis. Os autores referidos consideram que a busca de alternativas à publicidade, na comunicação de marca, foi exigida pela evolução do mercado. E é muito importante que as empresas ponderem essas alternativas, na medida em que para além de melhorarem os resultados comunicativos da marca, podem também funcionar como barreiras à entrada de concorrentes na sua quota de mercado. Pelo que a comunicação não deve ser entendida apenas como informação ao mercado, mas também como forma de afirmação nesse mercado.

Perante todas estas considerações, Reed (1999) considera que a hierarquia convencional da comunicação de marketing se encontra num momento de crise, potenciadora de profundas alterações. O importante nos dias de hoje parece ser arranjar soluções criativas e inovadoras, que façam chegar as mensagens da marca aos públicos alvo, mas que assegurem também consistência e coerência de sentidos¹⁰. Só assim, será possível a construção de imagens positivas e sustentáveis no mercado, como veremos no capítulo seguinte deste trabalho.

¹⁰ Embora esta questão da necessidade de inovação e criatividade na comunicação de marca não seja realmente nada de totalmente novo. Quando estudamos alguns exemplos de marcas de sucesso percebemos que algumas delas tinham há muito percebido a vantagem de optarem por estratégias *below the line*, em conformidade com o seu público-alvo e objectivos de negócio. Lembramos o caso da *Burberrys*, surgida em 1899, com as suas famosas gabardinas, e que se tornou amplamente reconhecida e reputada no mercado depois da sua marca ter sido usada no cinema por Humphey Bogart e Katherine Hepburn, ou por clientes famosos como Winston Churchill. Numa outra linha de actuação, encontramos a marca de automóveis *Ford* que, em função dos seus clientes alvo e objectivos estratégicos, optou pela publicidade nos *media* como a forma de fazer chegar e prosperar a sua marca no mercado. Lembramos os célebres anúncios publicitários de televisão para apresentação e divulgação do modelo “T”, responsáveis também pelo reconhecimento mundial da marca. Para além de mostrarem o produto, esses anúncios tinham uma função informativa e educativa importante: dar a conhecer ao consumidor a utilidade do automóvel, em contexto individual e familiar, o que parecerá bastante incompreensível para os consumidores dos nossos dias.

CAPÍTULO 5 | A IMAGEM

A IMAGEM

“Que vivemos numa *civilização da imagem* parece ser a opinião mais comum sobre as características da nossa época, tão repetida ela tem sido desde há mais de trinta anos”, afirmava Joly em 1994 (p. 9) a propósito da multiplicidade de referências que podemos encontrar hoje ao conceito de imagem. O seu uso parece ter-se tornado vulgar também no marketing, pelo entendimento de que “estudar a «imagem de ...», modificá-la, construí-la, substituí-la, etc. — é a palavra chave da eficácia, seja ela comercial ou política” (*idem*, p. 21). Por isso, se desdobram os estudos no sentido de melhor compreender como se pode traduzir a “imagem pretendida” (aquela que interessa ao emissor/empresa) em “imagem percebida” (aquela que foi construída pelo receptor/consumidor). Sendo consensual é que essa tradução se faz por processos comunicativos, que a empresa desenvolve de forma intencional ou acidental, e que conduzirão a um dado estímulo perceptual. A comunicação da imagem de marca é, como veremos no presente capítulo, o pôr em comum realidades, pensamentos, informações ou ideias, no sentido de promover uma dada percepção.

5.1 A IMAGEM ORGANIZACIONAL

Aplicada ao fenómeno empresarial, a imagem é uma representação mental que um indivíduo faz de uma organização, como reflexo da sua cultura, práticas e comunicação. Ou seja, trata-se de um conjunto de representações, tanto afetivas como racionais, que um indivíduo ou grupo de indivíduos associam a uma empresa (ou a uma marca); representação essa que é o resultado líquido

das experiências, crenças, atitudes, sentimentos e informações do dito grupo de indivíduos associados à empresa (ou à marca) em questão (Dichter, 1985). A imagem supõe então um processo de conceptualização por parte do receptor, que metaboliza o conjunto de *inputs* transmitidos pela empresa. E como em todo o processo de conceptualização — e a formação da imagem de uma empresa não é excepção — o receptor contribui decisivamente para o resultado final. Ou seja, há uma parte do resultado que não depende do estímulo objectivo, mas do processo conceptualizador do próprio indivíduo. Disto resulta a distinção entre a imagem que a empresa pretende projectar dela própria, em conformidade com a sua identidade e sua missão — que denominaremos de *imagem pretendida* ou *projectada* — e a imagem que os públicos formarão dela, a partir dos contactos que com ela desenvolvem, e que confrontarão com os seus próprios valores, preconceitos e outros factores psicológicos internos — que designamos de *imagem percebida*. Trata-se de fenómenos idênticos de representação mental (a da empresa e a do público), mas com resultados necessariamente diferentes. A imagem percebida será sempre diferente da pretendida, por mais rigoroso que seja o processo de projecção desenvolvido pela comunicação de marketing, pois há sempre factores de distorção, como: a concorrência, a informação veiculada pelos *media*, as experiências anteriores, a opinião dos grupos de referência, e muito mais (Sanz de la Tajada, 1994). Depois há ainda que considerar que a imagem da empresa será diferente segundo os públicos a atingir, sejam internos — gerando a *endoimagem* da organização — ou externos — geradores da *exoimagem*. E dado que o resultado final é uma só imagem, o facto de diferentes públicos poderem ter diferentes percepções, pode colocar um problema de coerência entre a identidade projectada e a imagem percebida. Daí que faça sentido a proposta da comunicação de marketing integrada, que procura a consistência e coerência entre as diversas formas e mecanismos de comunicação usados, comercial ou institucionalmente. Os públicos devem ser encarados de forma simultaneamente global e segmentada, isto é, do ponto de vista estratégico a organização deve promover uma visão global em função da imagem que pretende instaurar, mas depois as audiências deverão ser segmentadas para permitir diferentes operacionalizações dos objectivos genéricos de imagem. A distinção clássica faz-se entre públicos internos e públicos externos, para os quais deverão ser desenvolvidos diferentes programas de comunicação institucional e de marketing.

No processo de criação da imagem, podemos ainda distinguir entre a imagem natural e a imagem controlada. Denominamos de *imagem natural* “aquela que foi surgindo historicamente numa organização, que careceu de um processo intervencionista de controlo da comunicação ao serviço da imagem; portanto, tal imagem é natural, na medida em que obedece a leis biológicas, ou naturais de conformação da imagem, isto é, a pautas espontâneas de actuação” (Sanz de la Tajada, 1994, p. 135). Devido ao seu carácter aleatório, a formação de

uma imagem natural é arriscada para uma empresa. Pode ser que essa imagem seja boa e satisfaça os objectivos da organização, mas também pode ser que tal imagem, ainda que sendo originalmente boa, se vá desgastando com o tempo e na actualidade expresse valores ultrapassados e inclusive contrários à presente realidade da empresa. Por oposição à imagem natural, temos a *imagem controlada* que “surge da vontade da empresa colocar sob o seu controle esse efeito” (*idem*, p. 136). A questão do controle pode ter diversos graus, desde o controle aleatório, que resulta de uma intervenção não programada, até a um controle que resulta do desenho e execução de um verdadeiro Plano Estratégico de Imagem, através da adequada comunicação com os públicos.

Assim sendo, podemos distinguir duas situações de controlo da imagem da empresa: acções esporádicas (não sistemáticas) e acções planificadas (sistemáticas). As acções não sistemáticas ao serviço da imagem são geralmente acções de comunicação desestruturadas e sem continuidade no tempo, carentes de um plano estratégico. Os seus efeitos são descontínuos e dificilmente controláveis pela empresa, dando lugar a uma imagem precária, pelo menos do ponto de vista da sua gestão. As acções planificadas e sistemáticas trazem resultados controlados, definindo a actuação estratégica da organização ao serviço da imagem. Os seus efeitos podem ser positivos e negativos, dependendo da capacidade da empresa definir os seus objectivos, de programar as acções de comunicação adequadas e de acertar com o planeamento mais correcto.

Só através da planificação estratégica da imagem pode uma empresa esperar, com alguma probabilidade, ser percebida pelos diferentes públicos como lhe interessa, isto é, conforme a sua própria missão, identidade e capacidade de resposta ao mercado. Independentemente disto, a verdade é que a imagem é uma consequência inevitável da acção organizacional, pelo que será mais vantajoso proceder a um controlo rigoroso de toda a actividade organizacional, passível de interferir com a representação que o público dela constitui. Quer a organização queira ou não, a sua audiência construirá sempre um cenário da sua actuação, bem como dos seus produtos, em resultado da acumulação das mensagens recebidas. A grande responsável pela imagem da organização é ela própria e disso deve estar consciente, bem como do risco que corre ao não preparar uma transferência eficaz da sua identidade em imagem. Assim sendo, a organização deve planear cuidada e rigorosamente a melhor imagem de si, aquela que pretende ver veiculada entre os seus públicos. E a melhor imagem de qualquer empresa é também a que possibilita a concretização da estratégia organizacional geral. Deixar que o público crie por si a imagem da organização é correr um risco demasiado elevado, que pode pôr em perigo a sua própria existência (Olins, 1990; Ind, 1990).

A formação da imagem organizacional implica (conforme explicita a figura 5.1) um processo que passamos a descrever: a imagem é um conceito construído na mente do público, a partir de um estímulo não necessariamente real, que é

colhido pelo dito público (trabalho preceptivo), e cujo resultado fica entre a percepção e a experiência. Trata-se do efeito provocado pela acção organizacional, a partir da sua identidade (ou estímulo) (Marín, 1997; Villafañe, 1998).

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IMAGEM

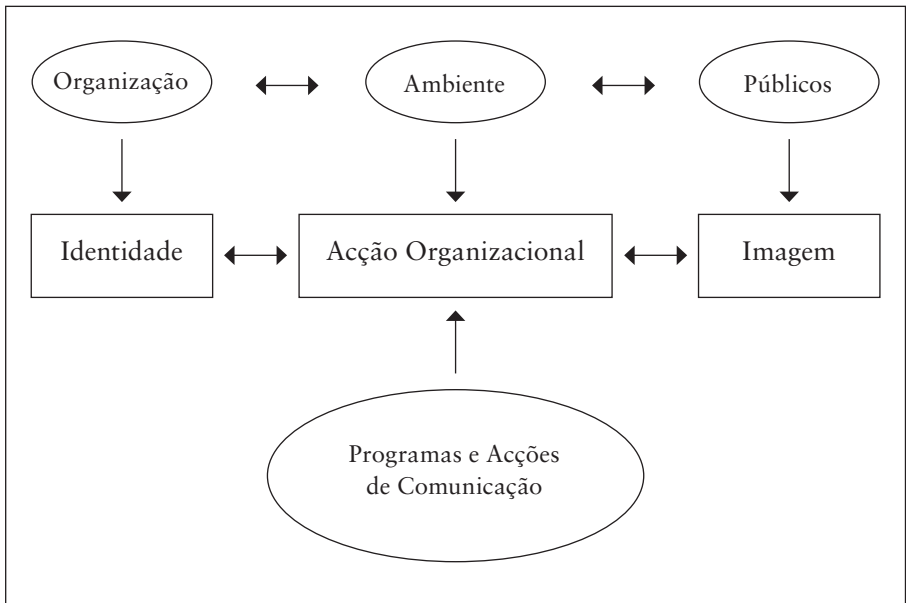


Figura 5.1, processo de criação da imagem organizacional.

A empresa deve estar consciente que há factores que pode controlar directamente, como os programas de comunicação (publicidade, relações públicas, identificação visual, etc.), os seus produtos, o seu pessoal, ou a sua força de vendas, mas que há também factores que interferem na criação da imagem, mas que não estão sob o seu controle. Tal é o caso dos consumidores, dos fornecedores, dos distribuidores, dos *media*, dos líderes de opinião, das associações ou dos sindicatos, que têm uma imagem própria da empresa que não se coíbem de expressar, influenciando a imagem global da mesma. E se é possível induzir a imagem percebida pelos públicos, de forma a que esta expresse de forma tangível a verdadeira personalidade da organização (que se espera seja favorável), então a empresa deve proceder a uma preparação rigorosa de toda a sua comunicação, actuando sobre as fontes controláveis, pois só assim evitará a veiculação de mensagens indesejáveis pelas fontes incontroláveis. Para a empresa “não se trata de aceitar ou não uma situação, posto que é impossível não ter uma imagem, trata-se de que esta imagem não se forme de maneira espontânea ou involuntária, configurando-se de forma fragmentada e descontinua, quando desejamos que a sua implantação seja totalizada e contínua” (Sanz de la Tajada, 1994, p. 134).

O êxito da imagem da empresa depende da conjunção da sua identidade com uma adequada comunicação dos atributos a projectar. A comunicação tem como missão transmitir uma determinada identidade, configurada por um conjunto de características ou atributos que são susceptíveis de ser pré-codificados em forma de binómio identidade-imagem, aplicáveis a diferentes tipos de empresas e organizações em função de um perfil próprio e característico. Daí a importância dos Programas de Identidade, Comunicação e Imagem, que constituem um “conjunto de acções de intervenção por parte da empresa para construir a sua identidade organizacional, transformá-la em mensagens de comunicação e disseminá-la entre o público estrategicamente seleccionado com fins de imagem” (Sanz de la Tajada, 1994, p. 138). Por um lado, um programa desse tipo regula a classificação e ordenamento racional dos elementos de identificação e, por outro lado, intervém sobre os ditos elementos, organizando e controlando as comunicações da empresas e obtendo sobre os públicos — destinatários da comunicação — a imagem desejada. Um programa desta natureza exige uma intervenção integral, sobre a totalidade dos atributos da identidade da organização, definindo cada elemento em função do todo que é a empresa.

5.2 O CONCEITO IMAGEM APLICADO ÀS MARCAS

A imagem de marca e a imagem da empresa são conceitos simultaneamente coincidentes e diferenciados. Coincidentes na medida em que ambos participam das características definidoras do conceito de imagem; mas diferentes no sentido de que o âmbito de projecção da empresa como organização é em geral mais amplo — tanto em dimensão conceptual e conteúdo, como pelo número e complexidade de públicos afectados — que o do produto ou da marca. Daí que a imagem da empresa seja mais plural que a imagem de marca, e que actue (ou deva actuar) como sua protectora. A uma marca corresponderá sempre uma empresa proprietária e se a empresa comercializa vários produtos com nomes de marca próprios, então é natural que existam diversas imagens, correspondendo às diferentes marcas. Se a empresa só comercializa um produto com o seu nome genérico, então a imagem da marca e da empresa podem confundir-se. Trata-se aliás de uma questão muito debatida, pois as decisões das formas de identificação da empresa e das suas marcas têm uma importância estratégica.

Numa sociedade cada vez mais globalizada, o público tem dificuldade em discernir os benefícios e diferenças entre os produtos e serviços que se lhe oferecem, bem como as características das empresas que os produzem. Ob-

serva-se, com grande frequência, que as relações de identidade, credibilidade e confiança se destacam mais face ao emissor do que face às mensagens que estes transmitem. Por isso as questões da identificação empresa-marca são tão importantes. Há empresas que mudaram o seu nome para o nome da marca, tentando capitalizar a notoriedade que os seus produtos tinham alcançado (como é o caso da empresa japonesa *Sony*). Outras são grandes desconhecidas dos consumidores, embora as suas marcas tenham reputação internacional (tal é o caso da *Procter & Gamble*, proprietária de 83 marcas de produtos de higiene, famosas em todo o mundo, como o *Vidal Sasson* e o *Neoblanc*). Temos ainda empresas que tentam criar sempre a associação com as suas marcas, sem se anularem, mas promovendo uma troca bilateral de fluxos de imagem (como acontece com a empresa portuguesa *Sonae*, que faz questão de comunicar a sua ligação às marcas que comercializa nos diferentes negócios; ou da *Nestlé*, que através do um prefixo de nome procura dar o cunho da empresa a cada marca, como é o caso das designações *Nestum*, *Nestea*, *Nescafé*, *Nesquik*, etc.).

5.2.1 A evolução teórica

Segundo Biel (1993), foi o famoso publicitário David Ogilvy que chamou a atenção para o conceito de imagem de marca, nos anos 50, quando declarou: “Todo o anúncio publicitário deve ser considerado como a contribuição para o símbolo complexo que é a imagem de marca” (1951, *in* Biel, 1993, p. 178). E embora esta questão seja consensual — a de que todas as marcas têm imagens e de que publicidade é uma das suas fontes —, o entendimento do conceito de imagem de marca, sua formação ou medição são temas menos pacíficos. Trata-se de questões muito debatidas por *marketers* e publicitários, perante a força da paisagem de marcas que caracterizou o século XX. Pois como afirmam Krishnan e Chakravarti, “Se tomássemos a máquina do tempo para as mercearias e drogarias de 1923 e perguntássemos quais as marcas líderes de sabão, fruta em lata, e pastilha elástica, as respostas seriam as mesmas de hoje — *Ivory*, *Del Monte* e *Wrigley’s*. Os nomes *Campbell* e *Nabisco* seriam citados para sopa e bolachas; a *Kodak* e a *Gillette* também seriam as máquinas fotográficas e as lâminas de barbear mais populares; e claro, a marca de refrigerantes líder seria, sem surpresa, a *Coca-Cola*!” (1993, p. 213). Apesar destas marcas se manterem vivas nos mercados, deste início de século, o conceito de imagem de marca tem sofrido grande evolução desde que foi introduzido no estudo do comportamento dos consumidores. A literatura do marketing da década de 50, imbuída da tendência *idealista* da análise das marcas, é bastante rica em abordagens ao conceito, desenvolvendo a teoria de que as marcas vivem essencialmente dos atributos intangíveis que os con-

sumidores lhe projectam. Pela primeira vez se admite que os produtos podem ter uma natureza social e psicológica, para além do aspecto físico, e que isso é relevante na tomada de decisão de compra. Nesse sentido, Gardner e Levy's, em 1955, defenderam que os consumidores compram os produtos ou as marcas, não apenas devido aos seus atributos e consequências funcionais, mas essencialmente pelos significados simbólicos que lhe estão associados. Estes autores foram, segundo Dobni e Zinkhan (1990), os primeiros a conseguir “cristalizar” o conceito de imagem de marca, num artigo que ficou na história do marketing: “The Product and the Brand”¹. Já antes Duesenberry (1949, *in* Dobni e Zinkhan, 1990) tinha considerado que o acto de consumo enquanto comportamento simbólico, seria talvez mais importante para o indivíduo do que os benefícios funcionais do produto. E em 1958, Martineau (*in* Padgett e Allen, 1997) mantém a mesma linha de pensamento e, referindo-se à imagem de loja, definiu-a como um composto das qualidades funcionais e dos atributos psicológicos. Em suma, estas posições distinguem claramente o valor funcional e o valor simbólico da marca, dando à imagem um papel fulcral na difusão dos elementos intangíveis anexos ao produto.

Ao longo do tempo, e apesar de alguma variação na identificação dos elementos reveladores do fenómeno “imagem de marca”, o conceito foi-se tornando vital para os gestores de marketing. As investigações confirmavam que a imagem era um elemento importante na orientação da escolha do consumidor, e que os produtos eram frequentemente comprados ou evitados, não pelas suas qualidades funcionais, mas pela sua actuação como símbolos de *status* e auto-estima dos utilizadores. Com base nestas constatações, desdobraram-se os estudos que tentavam aprofundar o fenómeno imagem e encontrar formas de influenciar a sua formação, sobretudo quanto à tradução dos reveladores elementos intangíveis que deveriam integrar sempre a promessa da marca.

Nos anos 1960 e 1970 assistimos a novas evoluções teóricas, que consistiram num reconhecimento do papel activo e decisivo do consumidor na construção da imagem de marca, pensada agora à semelhança do seu criador. Ou seja, de uma fase em que se acreditava que a imagem de marca assentava na comunicação unilateral dos elementos, sobretudo imateriais, da marca, passamos para um período em que se percebeu que os consumidores também actuavam sobre a imagem, que não era mais do que a sua percepção pessoal da oferta organizacional. Os conceitos de personalidade e carácter humano começam então a ser aplicados à marca e explorados na perspectiva de conduzir à melhor imagem possível, ou seja aquela a que aspira o utilizador e o leva à compra. Para Bird *et al.* (1970) a imagem seria a atitude que o consumidor desenvolvia em função do que sabia, acreditava ou inferia acerca de uma marca. E Levy e Glick sustentaram, em 1973, que a imagem de marca seria um conceito sumário,

¹ Artigo publicado na *Harvard Business Review*, de Março-Abril de 1955.

resultante da impressão dos consumidores, que por sua vez seria construída com base nos atributos físicos da marca, suas funções e sentidos que lhe estavam associados. Em suma, o consumidor passa a ser encarado como algo mais do que o destinatário das mensagens da marca, para lhe ser reconhecido um papel central na criação dessa imagem.

Na década de 1980 e seguintes, a imagem de marca assume uma dimensão estratégica, passando a ser entendida como uma activo crucial no valor de uma empresa (Tauber, 1988; Aaker, 1991; Keller, 1993; Knapp, 1999). Considera-se que as fundações do conceito de imagem são o carácter simbólico que os consumidores lhe atribuem, mas também o conhecimento dos atributos e conseqüências funcionais da marca (Padgett e Allen, 1997). Chegou-se a uma posição de consenso relativamente às discussões teóricas anteriores, orientadas pelo binómio produto-marca ou tangível-intangível, e concluiu-se que a imagem será o resultado de todas as experiências do consumidor com a marca, tanto no domínio físico como psicológico. E dado que serão essas experiências que o orientarão no momento da decisão de compra, é estratégico o seu posicionamento na mente dos públicos. E a imagem de marca desempenharia um papel fundamental nesse posicionamento da marca e na segmentação dos públicos. Além do mais percebeu-se que a imagem seria sempre o resultado de um processo interactivo entre a empresa e os consumidores, do que resultava uma entidade autónoma e com existência própria — a marca² (Semprini, 1995).

Com base nesta evolução, que conduziu um reconhecimento pleno da noção de “imagem de marca” no domínio do marketing, podemos encontrar hoje diferentes definições do conceito, que segundo Dobni e Zinkhan (1990) dependem da ênfase que é dada aos seus diferentes componentes. Assim, os autores referem cinco categorias de definições: (1) as genéricas, (2) as simbólicas, (3) as que acentuam o sentido das mensagens, (4) as personificadoras e (5) as cognitivas. Ao fim e ao cabo estas diferentes perspectivas debatem o papel da marca e do consumidor na criação da imagem de uma marca. Uns consideram que a imagem é, como a reputação, algo que reside na mente dos consumidores, e outros sugerem que o consumidor é um elemento passivo no que diz respeito ao processo de construção de imagem. E depois, há um conjunto de definições que, assentes numa perspectiva comunicativa da marca, vêem a imagem como o resultado da interacção entre o receptor e o estímulo desenvolvido pelo produto/marca. Neste caso, a imagem de uma marca poderia ser sugerida pela

² É muito comum referirmo-nos quotidianamente às marcas dessa forma, como seres autónomos, e falamos da *Pepsi*, da *McDonald's*, da *Mercedes* ou da *Nike*, como personalidades individuais, independentes de quem as fabrica, comercializa ou é sua proprietária. Lembramos o caso da *Nike* que, em 1996, apresentou um novo modelo dos seus famosos sapatos desportivos com um logotipo que pretendia representar a palavra *Air* sob a forma de “chamas de fogo”. Esta criativa ideia levou, no entanto a grandes revoltas nos países Árabes, pois esse logotipo assemelhava-se à palavra Alá, sendo isso bastante ofensivo para a sua cultura. As revoltas populares e jurídicas que se seguiram, faziam-se contra essa entidade simultaneamente imaginária e real, mas por todos conhecida: a *Nike*.

empresa através das actividades do marketing *mix*, que seriam responsáveis pelo envio de mensagens sobre a identidade da marca, em particular via os programas de comunicação de marketing. Mas nesse processo, os consumidores teriam também uma palavra a dizer, na medida em que sujeitariam as mensagens da marca aos seus próprios padrões internos de pensamento, do que resultaria um conjunto de percepções ou imagem.

5.2.2 O papel da imagem de marca na gestão de marketing

Este caminho percorrido pelo conceito de imagem de marca teve consequências profundas ao nível do marketing, em particular quanto ao estudo do comportamento dos consumidores. Apesar de se continuar a acreditar que o *mix* comunicativo da marca, e restantes elementos do marketing do produto, têm um papel muito relevante na constituição da imagem de uma marca, reconheceu-se que isso não é garantia absoluta de controle de uma imagem. Pelo que o aprofundamento do estudo do comportamento dos consumidores se revelou fundamental, para entender o processo psicológico de criação e interiorização da imagem de marca.

Actualmente, são vários os autores que concordam com esta perspectiva interactiva, como Kapferer (1991, 1992), Dutton *et al.* (1994), Whetten *et al.* (1992), Gioia e Thomas (1996), e Padgett e Allen (1997). Nesse sentido, Kapferer (1991), depois de defender uma preparação e comunicação clara da identidade de uma marca, define a imagem como “o resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca (nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato, bases redaccionais,...). A imagem é uma descodificação, uma extracção de sentidos, uma interpretação dos sinais” (1991, p. 33). Ou como refere Murphy (1987) é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos presentes na marca, feita pelo consumidor e desenvolvidos através dos tempos.

Este entendimento levou Park *et al.* (1986) a afirmarem que a imagem de marca é algo mais do que a simples recepção das actividades de comunicação desenvolvidas pela empresa, pois é antes o entendimento que os consumidores retiram da totalidade das actividades relacionadas com a marca, na relação com a empresa da qual depende. Pelo que propõem um conceito de gestão de marca (*brand management concept*) pela coordenação das actividades da marca com outras actividades potenciadoras de vendas. Sendo que gerir a marca representa planear e implementar os meios necessários ao desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca. Esse é também o entendimento de Aaker (1991) para quem gerir a marca significa administrar o seu conjunto de activos, que integram a imagem (ou aquilo que designa associações de mar-

ca). Pelo que a imagem constituiria uma fonte de valor para a marca a ter em conta no seu planeamento e gestão.

Também Biel (1993) menciona o lugar da imagem na gestão de marketing, especificamente quanto ao seu contributo para a criação do capital de marca, referindo até que esse capital tem origem na imagem de marca que é um conceito do consumidor. Ou seja, o valor de uma marca estaria ancorado pelo estabelecimento da lealdade que o consumidor dedicaria à marca (ou *consumer franchise*) e que se traduziria em níveis de venda elevados e preços bem aceites. Portanto, para este autor, qualquer expectativa de um *cash flow* prémio para a marca dependeria do comportamento do consumidor que, por sua vez, resultaria de uma percepção sua sobre a marca. E isto explicaria a existência de marcas fortes e fracas no mercado. Kirmani e Zeithaml (1993) referem igualmente esta ligação do capital à imagem de marca, afirmando que se trata de termos altamente relativos. Na construção do capital-marca os gestores tentariam influenciar a percepção dos consumidores relativamente a um produto, o que significa que procurariam actuar sobre a imagem, pelo entendimento de que uma imagem positiva é fonte de valor financeiro para uma empresa.

Keller (1993) apresenta igualmente uma definição de imagem de marca, integrada no seu estudo sobre o conceito de capital-marca, reconhecendo-lhe um papel importantíssimo na tomada de decisão de compra dos consumidores. E adianta uma definição do conceito que enfatiza a sua vertente receptora, afirmando tratar-se do conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na sua memória. Estas associações constituiriam núcleos informativos na mente dos consumidores e incluiriam dimensões como positividade, força e unicidade (ou *favorability, strength e uniqueness*), que determinariam a resposta diferencial proporcionada pelo valor que os consumidores lhe reconheceriam, especialmente em decisões de elevado envolvimento.

A teoria de Keller (1993) vai mais longe e divide as associações em três categorias, em função do seu grau de abstracção: os atributos, os benefícios e as atitudes. Os atributos constituiriam as características descritivas que exprimem o produto, incluindo elementos tangíveis (como a embalagem) e intangíveis (como o utilizador imaginário). Os benefícios corresponderiam aos valores pessoais que os consumidores ligam à marca e aos seus produtos, ou seja, o que o consumidor pensa que poderá fazer por si. E aqui Keller (bem como Park *et al.* 1986) identifica três benefícios possíveis a que as marcas podem corresponder: os funcionais (ou seja, vantagens intrínsecas ao consumo do produto), os simbólicos (isto é, vantagens extrínsecas ao produto, mas que satisfazem necessidades internas do consumidor) e experienciais (que tem a ver com a satisfação que o consumidor retira com o consumo do produto)³. Todas as

³ Park, Jaworski e MacInnis (1986) dão os seguintes exemplos: para os benefícios funcionais, os efeitos concretos do uso do produto (como, por exemplo, lavar a roupa suja); para os benefícios simbólicos, os efeitos

marcas podem teoricamente ser posicionadas de forma funcional, simbólica e exponencial, e algumas oferecem mesmo propostas mistas.

Quanto às atitudes, a terceira forma de associações, definem-se como as avaliações globais dos consumidores sobre as marcas, e que serão a base do seu relacionamento e comportamento de compra. Esta posição é corroborada por Haugtvedt e Schneier (1993) defendendo que as investigações mostram claramente que os consumidores fazem escolhas entre uma variedade de marcas, quando as têm fisicamente presentes, com base nas suas atitudes para com cada uma delas, e que escolherão a marca com a qual desenvolveram uma atitude mais favorável. Pelo que as atitudes, à semelhança dos benefícios e dos atributos, são importantes condutoras dos comportamentos de consumo. Ou como referem Erickson *et al.* (1984) as variáveis da imagem têm uma influência sobre o comportamento dos consumidores, na medida em que afectam directamente as crenças que estes desenvolvem sobre as marcas. E serão essas crenças (ou efeitos cognitivos) que determinam os julgamentos dos consumidores e logo o seu comportamento no momento da compra.

Em suma, os diferentes tipos de associações que os consumidores desenvolvem face às marcas determinarão a imagem que ficará na sua memória. Por isso, e segundo Park *et al.* (1986), podemos falar em diferentes imagens de marca por referência ao tipo de necessidades que a marca satisfaz: as necessidades funcionais — imagem funcional —, as de experiência — imagem sensorial — e as simbólicas — imagem simbólica. Considera-se, portanto, que a imagem é produto de uma representação mental, cujo grau de precisão dependerá da extensão da informação e/ou experiência que o consumidor possui da marca (Serra e Gonzalez, 1998). Com base nas mensagens e no contacto directo com o produto, os consumidores desenvolvem associações cujo grau de influência (determinante no tipo de imagem final) depende de factores como positividade, força e unicidade das associações de marca. Ou seja, as associações de marca criadas têm que ser favoráveis, fortes e únicas, e dependendo do vigor de cada um destes elementos, teremos marcas com diferentes tipos de valor ou capital. Pelo que convém que as empresas apostem em associações muito favoráveis e positivas, de forma a serem memorizadas e únicas no universo da concorrência. Para além disso, as associações de marca devem estar em interacção e permanente congruência, de forma a garantirem uma vantagem competitiva sustentável, suporte de um capital de marca relevante (Aaker, 1991; 1996; Keller, 1993).

As investigações (Johnson, 1984; Reynolds e Gutman, 1984; Biel, 1992; Aaker, 1997a) mostram também que nas variáveis influenciadoras da imagem de marca se destacam os estímulos emocionais, porque conseguem maior diferenciação nos consumidores do que as características funcionais. E para

de auto-confiança, identificação com o eu ou reforço do sentimento de pertença a um dado grupo; e para os benefícios experienciais, as sensações de prazer sensorial ou as questões da estética do consumo.

melhor explicar o funcionamento dos atributos emocionais da marca e a sua influência na construção da imagem, diversos autores recorrem à Teoria Perceptiva da *Gestalt*⁴. A imagem em termos de relação com os consumidores lida essencialmente com percepções, que estão impregnadas de ideias e preconceitos desenvolvidos através dos tempos. Podem inclusive não traduzir a realidade, mas a “verdade dos consumidores”. E segundo Murphy (1990) o conceito de *gestalt* explica precisamente esta natureza complexa das marcas, já que ela actua como uma *gestalt*, isto é, trata-se de um conceito maior do que as suas partes, ao resultar de uma síntese mental de diversas informações ou ideias sobre a marca. Desta forma, a teoria perceptiva funciona como uma metodologia no estudo da imagem, fazendo emergir a globalidade de características da marca, pela utilização de técnicas associativas e analógicas, susceptíveis de comprovação empírica posterior.

E é neste contexto que se tem desenvolvido a teoria da personalidade da marca. Trata-se, como vimos, da forma como o consumidor percebe a marca nas dimensões que tipicamente são atribuídas à personalidade humana, estendida agora ao domínio dos objectos comerciais. Uma declaração de personalidade, ou seja, aquilo que a empresa quer que os consumidores pensem sobre a marca é um instrumento estratégico no desenvolvimento de qualquer imagem de marca (Plummer, 1985a). E a personalidade de uma marca inclui um conjunto de referências simbólicas que os consumidores, uma vez informados, adaptam às suas próprias aspirações e necessidades. Poderá constituir uma forma de expressar o seu eu, ou o seu eu imaginário, numa processo de transferência das características da marca para o seu utilizador. Vitz e Johnson (1969, *in* Shank e Langmeyer, 1994) investigaram isso mesmo, procurando a relação entre a percepção dos fumadores sobre a imagem de masculinidade ou feminilidade associada ao cigarro. E Dolich (1969, *in* Shank e Langmeyer, 1994) estudou a relação entre a auto-imagem e a preferência de marca, concluindo que as marcas escolhidas eram congruentes com o auto-conceito ou reforçadoras deste. Em suma, dado que a pesquisa mostra que a maior parte dos consumidores selecciona as marcas em função da sua própria personalidade, os *marketers* tendem a criar para os produtos personalidades fortemente relacionadas com o carácter próprio ou imaginado dos seus consumidores alvo.

Embora, Shank e Langmeyer (1994) façam notar que os conceitos de imagem e personalidade de uma marca são bem mais complexos do que se possa pensar

⁴ A Teoria da *Gestalt* desenvolveu-se no início do século XX, mas é ainda considerada “uma das alternativas metodológicas mais seguras para explicar o processo perceptivo” (Villafañe, 1996, p. 55). A marca constituiria assim uma verdadeira *gestalt*, que Villafañe definiu como “um agrupamento de estímulos que não são frutos do acaso” (1996, p. 57). O conjunto de elementos da marca (que integrariam as características do produto, como cor, forma, sabor, diversidade ou embalagem), a funcionarem em total integração e unidade, actuariam como estímulo para criação da imagem junto dos consumidores. Desta opinião é também Murphy que, em 1990, defendeu que as marcas têm um valor superior à soma das suas partes, o que aliás explica o fenómeno do capital de marca.

à partida, já que resultam não só de um conjunto de intenções por parte da empresa, mas também de um processo inerente ao consumidor. E afirmam “a imagem é criada pela publicidade, utilização, passa-palavra, e qualquer outra exposição que é feita da marca. Isso influencia o mercado ou os consumidores como um grupo com as suas próprias opiniões sobre a marca. O efeito destas influências é a criação de uma marca com um personalidade própria” (*idem*, p. 162). Assim, a imagem de marca, de que a personalidade é apenas um dos componentes, não tem por base um único mercado alvo, ou uma campanha de publicidade, preço, distribuição ou utilização, mas também o uso que dela faz a sua audiência. A imagem de uma marca desenvolve uma personalidade que se baseia em tudo isto, como uma criação sinérgica e única, quase que independente do criador — empresa ou publicitário.

Apesar desta importância do simbólico na definição e percepção da imagem, não podemos esquecer, como afirma a perspectiva *realista* (Grassi, 1999), os seus atributos físicos e características funcionais. O carácter e demais aspectos intangíveis resultam da comunicação que se desenvolve de forma planeada com os consumidores. Mas, depois de receberem essas informações, os consumidores irão questionar-se sobre a sua veracidade, oportunidade e congruência com o seu eu. E a resposta a estas questões só acontece muitas vezes quando se informa melhor ou experimenta o produto, agora de forma mais racional e prática. Pelo que “o mundo (...) interpreta a marca através de diversos filtros: a experiência, as percepções, os mal-entendidos, os sistemas de valores individuais, e claro, os ruídos no sistema. Porque, se há uma coisa que sabemos, é que as transmissões raramente são claras e sem ambiguidades” (Plummer, 1985a, p. 28).

No próximo capítulo desenvolveremos o estudo empírico que nos permitirá aplicar os conceitos debatidos nesta revisão teórica, concluindo da sua pertinência para a empresa em questão.

CAPÍTULO 6 | DISCUSSÃO METODOLÓGICA

DISCUSSÃO METODOLÓGICA

O presente capítulo descreve a metodologia escolhida para efectuar o estudo empírico sobre a marca *Vista Alegre clássica*. Procederemos à apresentação inicial da empresa em estudo, e marcas que a constituem, para que a enunciação da questão de pesquisa e determinação do método seleccionado se tornem mais claros. De seguida, descreveremos a pertinência do recurso ao processo de estudo de casos para a abordagem da identidade e definiremos os contornos da sua aplicação ao caso *Vista Alegre*.

6.1 A HISTÓRIA DA VISTA ALEGRE

A *Vista Alegre* é frequentemente apontada como uma das mais *carismáticas* (Smothers, 1993) marcas nacionais. Tomaremos como ponto de partida para a apresentação da marca, os relatos históricos produzidos pela própria empresa e que retratam os seus quase 200 anos de existência¹. Trata-se, portanto, da descrição da visão interna do devir histórico da organização e suas marcas, ao qual não será alheia alguma subjectividade e idiossincrasia, inerente ao processo expositivo de quem é em simultaneamente protagonista e narrador. Mas, porque a nossa pesquisa é um estudo da identidade, considerou-se opor-

¹ As fontes usadas para preparar este capítulo foram obras editadas pela empresa (*Vista Alegre. Porcelanas*, Ed. Estar, sd; *Vista Alegre. Porcelanas*, Ed. Inapa, 1989; e *Porcelana Portuguesa Testemunho Histórico*, Ed. Estar, 1998); a revista *Vista Alegre* (números 2 a 18); o site da empresa (www.vistaalegre.pt); testemunhos do Director de Marketing (entrevistas formais em 24/7/1998 e 20/7/2001), e informação veiculada pelos *media* (indicada oportunamente).

tuno (e em conformidade com os dados teóricos) proceder a uma investigação da perspectiva interna da marca, procurando perceber aquilo que a empresa pensa de si própria, como perspectiva a sua actuação. Neste contexto, deve o investigador apurar os métodos de pesquisa, distanciando-se dos acontecimentos relatados e usando a sua interpretação como forma de atingir os propósitos finais: descortinar a identidade da marca *Vista Alegre clássica*. Passemos, então, ao relato da evolução histórica.

A marca *Vista Alegre* tem a sua origem na Fábrica da Vista Alegre, fundada por José Ferreira Pinto Basto, em 1824, na Quinta da Vista Alegre da Ermida, em Ílhavo, nas imediações de Aveiro. A criação da Fábrica foi definida por provisão régia, de D. João VI, estabelecendo os limites da sua produção como: “louça, porcelana, vidraria e processos químicos” (Corrêa, 1929, p. 216). O projecto inicial do fundador era a produção da porcelana, mas porque o seu fabrico se revelou difícil, a empresa começou com os artigos em vidro. Segundo avançam as fontes históricas, apesar de José Ferreira Pinto Basto ter procurado rodear-se de pessoal qualificado, só se conseguiu a produção de uma porcelana imperfeita, vulgarmente designada de “pó de pedra” ou “pederneira” (Macedo, 1989).

Ainda assim, José Ferreira Pinto Basto solicitou à Real Junta do Comércio, no momento da fundação da fábrica, uma concessão em nome da *Vista Alegre* para o fabrico exclusivo da porcelana, por vinte anos, pedindo também que fossem vedadas as exportações das matérias-primas essenciais à sua produção. A petição foi aceite, conduzindo a um monopólio da produção das porcelanas em Portugal, por cerca de 150 anos. Para além deste, outros privilégios foram atribuídos à Fábrica. Em 1828 e 1829 conseguiram a autorização para usar o título de *Real Fábrica* e foi atribuída isenção de serviço militar para os seus oficiais e operários (Corrêa, 1929).

Entretanto, a busca da técnica da verdadeira porcelana demorou oito anos após a instalação da fábrica e contou já com ajuda da geração que se segue à do fundador. A resolução do problema teve início com Augusto Ferreira Pinto Basto que se deslocou a França, a mando do pai, a fim de submeter as amostras do material conseguido à apreciação de Alexandre Brogniart, director da Fábrica de Sèvres, e um dos mais conceituados técnicos de porcelana do seu tempo. De imediato, este diagnosticou o problema: a falta de qualidade das matérias-primas utilizadas. Tornou-se, então, clara a absoluta necessidade de encontrar caulino, a base do processo de fabrico das porcelanas de qualidade. Após este diagnóstico, José Ferreira Pinto Basto inicia uma recolha sistemática de amostras de solo, para tentar encontrar a matéria-prima. Mas, e de acordo com os relatos da época, foi um operário da fábrica, Luís Pereira Capote que, em 1832, encontrou, por acaso, as jazidas de caulino em Vale Rico no concelho de Aveiro. Estavam assim, reunidas as condições para se dar início à produção das porcelanas, o verdadeiro objectivo do fundador da Fábrica.

Entre 1832 e 1838, a produção de porcelana na Fábrica da *Vista Alegre*, foi-se aperfeiçoando pouco a pouco. Para isso, muito parece ter contribuído a contratação de técnicos e artífices estrangeiros, que trouxeram não só novos conhecimentos no domínio da produção, mas também da pintura, escultura e, até, dos processos de administração e contabilização de custos. E, em consequência do sucesso obtido com a nova matéria-prima e as inovadoras técnicas de fabrico, a *Vista Alegre* abandonou a produção do vidro, em 1845, passando a dedicar-se à porcelana².

Desde então, a Fábrica passou por diferentes períodos, ora de maior sucesso, ora de dificuldades, mas mantendo-se fiel, segundo as fontes internas, aos princípios de José Ferreira Pinto Basto, expressos aquando da fundação: “*pretende erigir [a fábrica] para estabelecimento com todos os seus filhos, com igual interesse, ainda mesmo os menores, logo que cheguem a idade competente*”³. São também frequentes as referências às contribuições do fundador nos domínios político, social e cultural. As narrativas da *Vista Alegre* assinalam a sua ligação à causa liberal, o apoio a escolas e as instituições de caridade e à protecção às artes. Borges de Macedo (1989) referiu-se-lhe mesmo como “a primeira grande figura de industrial do século XIX português” (p.29). A fábrica, que foi passando de pais para filhos, e de filhos para netos, manteve-se sempre na mesma família, constituindo-se assim uma dinastia de administradores “Pinto Basto” (Arez, 1989). Esta continuidade é também encontrada entre os artífices e artesãos da *Vista Alegre*, que passaram os seus cargos de geração em geração.

Para relatar a evolução da empresa desde então, a *Vista Alegre* catalogou a sua história em nove fases, baseando-se, para isso, nas características das peças produzidas em cada época, mas também nos colaboradores que fizeram parte da empresa, nos seus administradores e nas marcas existentes. Esta ordenação inicia-se com um período designado de “Primeiros Ensaios”, já que se caracterizou pela produção da referida porcelana imperfeita ou “pó de pedra”, e que integra os acontecimentos de 1824 a 1832. Nesta época, eram raras as peças à base de caulino. No entanto, parece ter existido já uma certa preocupação estética, sendo os modelos inspirados em formas de prata, com uma pintura ainda algo ingénu.

O segundo período inicia-se em 1832 e prolonga-se até 1852, designando-se de “A Porcelana e o Ouro”. Caracterizou-se pela descoberta do caulino, que permitiu finalmente o fabrico da verdadeira porcelana. A contratação de Victor Chartier Rousseau, um pintor francês refugiado em Londres, parece ter sido determinante. Os seus apurados conhecimentos técnicos levaram-no a produzir peças referidas como de “grande nível artístico”. Foi o primeiro a intro-

² A produção do vidro liso e da vidraça foi retomada em 1848, mantendo-se até 1880 (Corrêa, 1929).

³ Em catálogo *Porcelana Portuguesa Testemunho Histórico*, 1998, p. 33.

duzir decorações com profusão a ouro nas loiças, e foi também o responsável pela criação da Escola de Pintura. Este é, aliás, considerado como o período áureo do século XIX, atingindo a Fábrica um elevado grau de desenvolvimento artístico e industrial. Foram lançadas no mercado, a par de grandes quantidades de loiça de uso doméstico, peças decorativas ao gosto da época e hoje particularmente apreciadas por coleccionadores da especialidade.

De 1852 a 1869, decorre o período da “Pintura na Porcelana”, caracterizado por uma melhoria da qualidade dos produtos *Vista Alegre*. As porcelanas tornaram-se mais transparentes, a sua decoração mais leve, e as suas cores mais claras. Gustave Fortier tomou o lugar de Rousseau, após a morte deste, em 1852. A sua pintura era mais especializada na porcelana, passando a sugerir a representação de paisagens e flores na sua decoração. Em 1855, a *Vista Alegre* apresentou pela primeira vez as suas peças numa exposição em Paris e, seis anos depois, na exposição do Porto.

O quarto período vai de 1870 a 1880, e designa-se “A Decoração a Sépia”. A empresa entrou, nesta altura, numa época de crise. A fábrica continuou a produzir, mas em condições precárias, enfrentando a estagnação das criações artísticas. Todo este contexto se reflectiu, aliás, nas obras produzidas na época. Ainda assim, aconteceram algumas novidades, como a introdução da fotografia. Joaquim José de Oliveira, aluno de Rousseau e Fortier, assumiu um lugar de destaque, procurando manter o nível da Escola de Pintura. Desenvolveu o ensino do desenho à pena, que permitiu o aperfeiçoamento das decorações de paisagens e flores. Em 1878, a *Vista Alegre* voltou à exposição de Paris onde ganhou a medalha de prata.

O quinto período é classificado de “Definição de Estilo” e data de 1881 a 1921. Apesar do arrastar da crise, surgiu um pintor, Duarte José de Magalhães, que procurou manter o prestígio artístico da Fábrica. A delicadeza e perfeição da sua pintura constituíram um marco que influenciou o gosto e a qualidade da decoração na *Vista Alegre*. Introduziram-se elementos e formas de Arte Nova e realizaram-se as primeiras litografias.

Entre 1922 e 1947, vive-se “A Reestruturação”, marcada pela transformação da empresa numa sociedade por quotas. O administrador de então, João Teodoro Ferreira Pinto Basto empreendeu uma actualização de processos técnicos e uma reestruturação geral da fábrica. Com os mestres Duarte Magalhães, Simões Chuva e Palmiro Peixo conseguiram-se importantes produções de porcelana dura de bom cunho artístico, permitindo à *Vista Alegre* atingir o nível das suas congéneres estrangeiras.

Segue-se a fase do “Desenvolvimento Técnico e Industrial”, entre 1947 e 1968, altura em que a empresa se expandiu. O equipamento fabril modernizou-se; instalaram-se fornos contínuos; fizeram-se contactos internacionais; formaram-se quadros especializados; e contactaram-se mercados externos. As peças passaram a ser sujeitas a um exame rigoroso, para depois serem catalogadas

segundo o seu valor artístico, industrial e documental. Inaugurou-se ainda o Museu, uma dependência da fábrica destinada a recolher peças de qualidade produzidas desde a fundação. Criaram-se decorações para ofertas de prestígio, como para a Rainha de Inglaterra, entre outros.

Em 1969, inicia-se o período da “Continuidade”, e que corresponde ao oitavo momento histórico retratado pela *Vista Alegre*, talvez uma das épocas mais marcantes. Apesar da estabilidade assegurada pela continuação do desenvolvimento da estratégia de modernização técnica (criou-se, por exemplo, uma oficina de serigrafia para conseguir reproduções de qualidade), a *Vista Alegre* passou por momentos algo conturbados. A Revolução de 25 de Abril de 1974 abriu um ciclo crítico na vida do país e a indústria saiu inevitavelmente afectada.

A medida governamental que mais perturbou a empresa foi a liberalização do mercado da porcelana no período pós-revolução. Tal medida veio impor à *Vista Alegre* um repensar da sua estratégia de negócio, exigindo a actualização de quadros, a dinamização da produção e ainda uma definição do seu posicionamento no mercado. É nessa altura que se procedeu à transformação da Fábrica de Porcelanas da *Vista Alegre* em Sociedade Anónima, criando-se um grupo de empresas sob o nome de marca global *Vista Alegre*, e que identificou como caminho estratégico a produção e comercialização de porcelanas de alta qualidade. Não obstante isso, procurou manter o seu cariz popular, continuando a produzir produtos de gama baixa, com distribuição em grandes superfícies. Para superar algumas incoerências na projecção da imagem de marca, o grupo decidiu-se pela extensão da marca *Vista Alegre* a três sub-marcas: *Vista Alegre*, *Vista* e *Ema*.

O grupo Fábrica de Porcelanas da *Vista Alegre* passou, então, a usar três nomes de marca, com o objectivo de designar ofertas distintas ao mercado: *Vista Alegre* marca institucional, que identifica a empresa sua proprietária; a *Vista Alegre* marca de produto, que designa uma oferta clássica de elevada qualidade e preços altos; a *Vista* marca de produto que identifica uma oferta mais moderna, mas igualmente de elevada qualidade e preços altos; e a *Ema* que é também uma marca de produto, mas de baixa qualidade e preços mais reduzidos. Trata-se, portanto, de marcas com produtos diferenciados, para sectores de mercado distintos, mas sempre no negócio das porcelanas domésticas e decorativas.

Para facilitar o trabalho de identificação ao longo do presente estudo optaremos por chamar *Vista Alegre* à marca institucional e *Vista Alegre clássica* à marca de produto, caracterizada por ser uma extensão mais fiel da primeira, na manutenção de um classicismo e tradição nas peças, formas de comunicação, sua distribuição e preço. Assim, e usando mesmo a expressão com que a empresa diferenciou oralmente as marcas, referir-nos-emos às marcas de produto *Vista Alegre clássica*, *Vista* e *Ema*. Embora na realidade a empresa use a designação apenas de *Vista Alegre* na apresentação que faz da marca de produto mais clássica aos consumidores.

Em 1997, o grupo entra num novo momento, a “Nova Época dentro da Tradição”. Para fazer face às constantes mutações do mercado, a *Vista Alegre* sofreu profundas alterações, expandindo-se e realizando parcerias com outras fábricas de porcelana e cerâmica. Abriu o seu capital a sócios institucionais, mantendo, no entanto, a produção da porcelana nas mãos dos descendentes de José Ferreira Pinto Basto. O grupo passou a integrar quinze empresas, com uma facturação anual de cerca de 15 milhões de contos, empregando 2 800 pessoas. Nessa altura, exportava metade da sua produção para o mundo inteiro e obteve, em 1996, os melhores resultados dos últimos vinte anos⁴. Em 1995 abriu pela primeira vez uma loja em Madrid, e em 1998 repetiu a experiência em Paris⁵, correspondendo a um esforço de internacionalização da marca, que era considerado um dos pilares da estratégia de negócio do grupo⁶. O Brasil passou, também, a ser apontado como o próximo caminho a explorar na prossecução dessa estratégia. Em Setembro de 2000, a *Vista Alegre* inicia um novo período que a história se encarregará de catalogar. A Fábrica de Porcelanas Vista Alegre (FPVA) desencadeou um processo de fusão com a Atlantis — Cristais de Alcobaça, SA, empresa estabelecida no negócio dos vidros e cristais, dando origem a uma única sociedade, a VAA — Vista Alegre Atlantis, SPGS, SA., o 6.º maior grupo mundial de *tableware*. Esta nova *holding* manteve na sua estrutura accionista o grupo familiar da Vista Alegre com uma participação de 20,6%, sendo os restantes accionistas a Cofina, com 19,8 %, o BPI, com 21,7 % e a Caixa Geral de Depósitos, com 10%. Com uma capitalização bolsista de 47,6 milhões de euros e cerca de 4 000 funcionários (espalhados por Portugal, Brasil, Espanha e Alemanha), a fusão foi formalmente concretizada a 1 de Junho de 2001⁷. Segundo os dois grupos económicos “o processo de fusão entre a Vista Alegre e a Atlantis — as duas marcas portuguesas de maior notoriedade e prestígio em Portugal e no estrangeiro — visa otimizar os meios organizacionais de ambas as empresas, aproveitando ao máximo todas as sinergias entre estas e, conseqüentemente, gerando o máximo de valor para o accionista”⁸. E continuam afirmando que este processo constituiu um “reforço da capacidade concorrencial dos dois grupos como um todo, através da adopção de uma estratégia de crescimento assente no valor das marcas e de *cross-selling*”, que resulta da fusão no próprio *core business* de ambas as partes⁹.

⁴ In *Revista Vista Alegre*, n.º2, Março de 1997.

⁵ Desta vez em parceria com outras empresas portuguesas e no sentido de complementarem os seus produtos e serviços. Referimo-nos à Atlantis, à Cutipol, e à Fundação Ricardo Espírito Santo. A inauguração aconteceu a 4 de Junho na capital francesa e a loja designava-se “Mesa” (in *Expresso*, suplemento de economia, 30/5/98).

⁶ Segundo a direcção de Marketing da *Vista Alegre*, em Julho de 1997.

⁷ In documento de apresentação da fusão Vista Alegre — Atlantis, 18/09/2000; revista *Exame*, Setembro de 2005.

⁸ In documento de apresentação da fusão Vista Alegre — Atlantis, 18/09/2000, p. 2.

⁹ In documento de apresentação da fusão Vista Alegre — Atlantis, 18/09/2000, p. 3.

Do ponto de vista da FPVA, esta fusão foi encarada como parte da sua estratégia de consolidação do negócio, num mercado agora globalizado. Com um visível apego ao seu passado industrial, mas procurando, também, a modernização e adequação a um inconstante ambiente de negócio, a *Vista Alegre* decidiu expandir as suas actividades, tanto no mercado nacional como no internacional. Além disso, pretendia com esta operação atingir um outro objectivo estratégico: desenvolver a distribuição, pela exploração concentrada das plataformas distributivas e de retalho.

O processo de fusão FPVA — Atlantis constitui ainda um dossier por encerrar, do ponto de vista dos resultados para a identidade institucional e de marca. Face a esta integração de negócios, a nova empresa vai ter de definir uma estratégia marketing, e de reestruturar a gestão das marcas que integra. De momento podemos apenas propor um estudo de caso com base nos 177 anos de existência independente da FPVA¹⁰.

Concluída a apresentação da empresa e da marca em estudo, procederemos à identificação da metodologia que seleccionamos para efectuar a investigação empírica ao fenómeno da identidade da marca.

6.2 SELECÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Descreveremos, neste ponto, os passos efectuados no caminho da determinação do método de pesquisa mais adequado ao estudo do caso identificado. Começaremos pela definição da questão de pesquisa que deu origem a este trabalho; seguiremos descrevendo o método seleccionado, o estudo de casos; continuaremos com uma apresentação do *design* de pesquisa aplicado ao caso *Vista Alegre*; e concluiremos o capítulo com uma análise ao método de investigação complementar, a análise de conteúdo.

6.2.1 Definição da questão de partida

Como referimos anteriormente, o nosso objecto de pesquisa é a marca *Vista Alegre clássica*, e através dela procuraremos estabelecer uma ligação estreita entre as teorias da identidade e a realidade empírica. Tendo em vista o desenvolvimento de descrições e ilustrações, fundamentadas e comprováveis, sobre o funcionamento estratégico das marcas, desenvolveremos uma pesquisa aplicada sobre a identidade da marca, uma das temáticas mais actuais na

¹⁰ O estudo terminou em 2001, daí a consideração de 177 anos de existência da Vista Alegre.

literatura do marketing contemporâneo. Pretende-se, acima de tudo, colocar em acção os conceitos e métodos analisados no campo teórico e perceber da sua actualidade e pertinência no contexto empresarial nacional. Porque, como refere Eisenhardt (1989), só esse contacto próximo com a realidade permite o estabelecimento de ideias relevantes e válidas no universo científico.

Constituiu, portanto, propósito deste trabalho, desenvolver um estudo diagnóstico da identidade da marca *Vista Alegre clássica* e da sua função de representação e apelo no marketing das marcas. E a questão foi elaborada da seguinte forma:

Quais os traços caracterizadores da identidade da marca *Vista Alegre clássica* e de que forma é usada para representar a oferta organizacional e apelar aos consumidores?

Como podemos verificar, esta interrogação integra duas intenções: a de descortinar os traços que definem a marca *Vista Alegre clássica* sob o ponto de vista da sua identidade física e psicológica, e a de analisar a utilização desta identidade como forma de representação e projecção da empresa e seus produtos junto do público externo. Pretende-se assim conhecer os traços que integram a identidade da *Vista Alegre clássica* e perceber a relação desse fenómeno com a situação e posição da marca no mercado.

A partir deste problema, da investigação teórica efectuada e de uma primeira análise da marca, extraímos as seguintes hipóteses de trabalho:

HIPÓTESE 1. A identidade da marca *Vista Alegre clássica* foi construída e delineada pela própria história da empresa e das personalidades que a geriram ao longo do tempo, sem que uma orientação inicial tivesse sido pensada e expressa.

HIPÓTESE 2. A identidade da marca *Vista Alegre clássica* tem fortes ligações à identidade nacional, o que se reflecte ao nível das funções de representação e apelo junto dos consumidores.

HIPÓTESE 3. A identidade da marca *Vista Alegre clássica* integra zonas de definição ambíguas, que podem trazer consequências nefastas à marca numa perspectiva de longo prazo.

As hipóteses são, como refere Schrader (1991), exteriorizações conjunturais sobre as relações entre dois fenómenos, neste caso a identidade da marca e a sua representação no mercado. Trata-se de sentenças declarativas, úteis na orientação e delimitação da investigação a efectuar. A hipótese 1 relaciona a história da marca com a sua identidade actual, considerando que os traços que a caracterizam foram fruto dos acontecimentos que, acidental ou incidentalmente, marcaram a evolução da marca. A narração que a própria empresa faz da sua história permite levantar essa proposição, já que 150 anos de monopólio não exigiram um pensamento estratégico tão rigoroso para a marca. A segunda hipótese, por seu lado, adianta a probabilidade da marca *Vista Alegre clássica* integrar na sua identidade traços que se confundem com a identidade do povo português. Os documentos previamente estudados indicam que a notoriedade da marca é forte no mercado nacional, e que “não existirá um único lar em Portugal onde não seja conhecida e desejada”¹¹. Paralelamente sabe-se que as peças *Vista Alegre* têm sido objecto de oferta às mais altas personalidades políticas, culturais e sociais, como digna representante da qualidade, bom gosto e cultura portuguesa. A hipótese 3 advém igualmente do estudo preparatório, que nos permitiu adiantar que a marca *Vista Alegre clássica* integra alguns elementos menos coerentes que, a longo prazo e num contexto de mercado aberto, podem conduzir a dificuldades ou perda do valor e sentido da marca. Com base nestas proposições definimos os instrumentos e procedimentos exigíveis à recolha de dados, no sentido de procurarmos as evidências que corroborem, ou refutem, as mesmas. E o caminho escolhido para estudar a identidade de uma organização tão antiga, mas simultaneamente tão actual, como a *Vista Alegre* foi o método de estudo de casos. O ponto seguinte deste capítulo será dedicado a apresentação, descrição e fundamentação da nossa escolha.

6.2.2 O método de estudo de casos

O estudo de casos constitui um dos modos possíveis de fazer investigação em Ciências Sociais, e envolve a análise empírica de um fenómeno contemporâneo em contexto real quando, e segundo Yin (1984), as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente manifestas, pelo que múltiplas fontes de evidência são exigidas. É seu objectivo atingir o mundo real com a maior proximidade possível e interpretar esse mundo e os seus problemas por dentro, de forma a descrever experiências ou criar teorias com acontecimentos únicos e típicos, que sirvam de base de estudo e actuação em situações semelhantes. Procura, portanto, o conhecimento de fenómenos sociais complexos, pelo estudo das características significativas e holísticas dos acontecimentos da vida real.

¹¹ Direcção de Marketing da *Vista Alegre*, em 24/07/1998.

A partir daí seria possível a criação de “paradigmas interpretativos” (Dyer Jr. e Wilkins, 1991), cujo objectivo é revelar aquilo que Light (1979, *in* Dyer Jr. e Wilkins, 1991) designou de “estrutura profunda do comportamento social”.

O estudo de casos foi considerado durante muito tempo como um método de pesquisa de validade relativa, pela subjectividade e idiosincrasia envolvida nos seus procedimentos analíticos. Apontavam-se-lhe como problemas maiores a falta de rigor, que fornecia uma base pouco sólida para a generalização científica, e ainda o exagero de dados recolhidos, que dificultavam os procedimentos de selecção (Catterall e McClaran, 1998). Com o passar do tempo, e desde a década de 80, assistimos, no entanto, a um reavivar do uso do método de estudo de casos como uma estratégia muito útil na procura de entender as dinâmicas presentes em situações particulares. Yin (1984) considera, aliás, que pode ser um método tão rigoroso como qualquer outro, dependendo apenas da “perícia do investigador”. Defende que é o rigor e a sistematicidade que o investigador emprega nas suas tarefas que condicionam os resultados finais, embora admitindo que alguma subjectividade lhe estará sempre inerente já que se trata de uma técnica que olha os fenómenos em contexto real. Sendo tal característica o que distingue o estudo de casos das experiências laboratoriais, constituindo também essa a sua verdadeira utilidade e trunfo. Dyer Jr. e Wilkins (1991) vão mesmo mais longe e admitem que o estudo de casos clássico permite a construção de “boas histórias” que, como atestaram Martin e Powers (1983, *in* Dyer Jr. e Wilkins, 1991), são mais persuasivas e memorizáveis do que muitas demonstrações estatísticas de ideais e recomendações. Estes autores defendem que a emergência do método permitiu até a mudança substancial da nossa visão das organizações. Sendo certo que poderemos e deveremos sempre procurar melhorar o seu desempenho pela ênfase num maior afastamento e objectividade do investigador, superando alguns dos enviesamentos possíveis.

O estudo de casos clássico ou tradicional corresponde ao estudo de casos simples, ou seja, à análise exaustiva e aprofundada de um único caso (Yin, 1984). Para além deste, podemos encontrar o estudo de casos múltiplo, que sugere a definição de uma estratégia de pesquisa como uma tipologia a ser replicada em mais do que uma situação real. Eisenhardt (1989) é um dos defensores desta estratégia múltipla, considerando que para além da descrição de fenómenos permite o desenvolvimento e testagem de teorias. Esse ponto de partida para a teorização seria a sua verdadeira vantagem sobre o estudo clássico, considerando que a construção de teorias não assenta na análise da literatura, nem nas evidências posteriores, mas nos resultados obtidos nas situações reais analisadas. Dyer Jr. e Wilkins (1991) são, por outro lado, defensores do modelo clássico e críticos de Eisenhardt, afirmando que o estudo de casos múltiplo não é a forma mais segura de construir teorias. Consideram que a análise aprofundada de um único caso não retira cientificidade ao método, mas, por outro lado, apresenta vantagens de rigor e proximidade da realidade estudada. Pelo contrário, a proposta múltipla

tenderá a ser superficial pelo excesso de dados propostos. Defendem também que o estudo de casos simples é igualmente um método seguro para gerar teoria, pela vantagem de analisar conceitos de forma mais rigorosa e pormenorizada. Ainda segundo Yin (1984), os estudos de casos podem ser explicativos, descritivos, ilustrativos e exploratórios. Os estudos explicativos pretendem aclarar as ligações causais nas intervenções da vida real, quando estas são demasiado complexas para serem estudadas pelo método das sondagens ou pelas estratégias experimentais. Os estudos descritivos visam apresentar o contexto real em que as situações ocorrem. Por seu lado, os estudos ilustrativos pretendem, como indica a sua própria designação, descrever e esclarecer teorias. E finalmente, os estudos exploratórios têm em vista compreender situações em que o fenómeno em avaliação não tem origem clara. Em todos os casos a pesquisa pode ser de natureza qualitativa e quantitativa, dependendo dos dados disponíveis e sua pertinência.

Como qualquer investigação indutiva, o estudo de casos parte da questão de pesquisa, ao qual será adiantada uma resposta pela constituição de proposições ou hipóteses que indicam ao investigador onde deve procurar as evidências (ver figura 6.1). Seguir-se-á a selecção do caso ou casos a analisar, pelo recurso a diferentes técnicas como a amostragem teórica, a replicação de casos anteriores, a extensão de teorias emergentes ou simplesmente a análise de exemplos tipo (Eisenhardt, 1989). O passo consequente será o da definição dos instrumentos e procedimentos. Neste momento, Yin (1984) sugere a definição das unidades de análise, dos métodos de recolha de dados e dos critérios de interpretação. A identificação das unidades de análise é o momento em que o investigador enuncia o caso que está a pesquisar, determinando se se trata de um indivíduo, acontecimento ou entidade. É o guia geral de toda a pesquisa. Quanto à recolha de dados para o estudo de casos, esta pode ser feita de várias formas: estudo de documentos, arquivos, gravações, entrevistas ou inquéritos, observação directa, observação participante e artefactos físicos (Yin, 1984). A interpretação dos dados corresponde à ocasião em que o investigador procura fazer a ligação entre as proposições e a situação real. Fá-lo por exame, categorização, tabulação e outras formas de recombinação das evidências, de forma a comparar os resultados com as proposições iniciais do trabalho. Para o efeito, o investigador dispõe de três técnicas dominantes: o *pattern-matching* (que é uma estratégia baseada na lógica da comparação dos dados empíricos com os previstos), a construção de explicação (que corresponde a tentativas de explicar os fenómenos) e a análise de séries temporais (que usa a técnica de *pattern-matching*, mas sugerindo e recortando momentos temporais). Quando esta tarefa terminar, o investigador deverá proceder à composição do relatório, seguindo um dos diferentes modelos: o linear-analítico, o comparativo, a crónica, a construção de teoria, o *suspense* e as estruturas sequenciais (Yin, 1984, p. 132).

Procedimentos de Pesquisa para o Estudo de Casos

1. Questão de pesquisa
2. Proposições ou hipóteses
3. Selecção do caso ou casos a analisar
4. Definição dos procedimentos
 - 4.1 Determinação das unidades de análise
 - 4.2 Identificação dos métodos de recolha de dados
 - 4.3 Descrição dos critérios de interpretação
5. Composição do relatório

Figura 6.1, descrição dos passos da pesquisa segundo Yin (1984) e Eisenhardt (1989).

Vejam os agora como procedemos à aplicação deste caminho metodológico ao caso em estudo. O ponto seguinte apresentará o *design* de pesquisa que delineamos para o estudo da identidade da marca *Vista Alegre clássica*.

6.2.3 A metodologia para o caso *Vista Alegre clássica*

A opção pelo método de estudo de casos, para efectuar um estudo diagnóstico de identidade, prendeu-se com o entendimento manifestado por Yin, segundo o qual se trata de um procedimento de pesquisa que “contribui de forma única para o nosso conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (1984, p. 14). Foi nossa pretensão avançar com um estudo que apresentasse as características da identidade de uma marca, e integrasse uma pesquisa simultaneamente descritiva, de um exemplo tipo, e ilustrativa das teorias da identidade. Ou seja, esta investigação teve como fio condutor a intenção de fornecer um caso tipo de funcionamento da identidade, pela descrição de uma única marca, e a permitir a testagem das tendências teóricas estudadas. Decidimos, assim, levar a cabo um estudo de casos tradicional ou simples, pela análise de um único caso de forma rigorosa e pormenorizada. A opção por este método resultou da própria natureza da temática a estudar, já que consideramos que a identidade da marca se pode integrar na classificação que Yin (1984) criou para definir quais as situações que seriam passíveis de ser analisadas pelo método de estudo de caso. O fenómeno cabe, quanto a nós, na tipologia de “fenómeno contemporâneo com algum contexto social”. Já a escolha da marca específica a estudar, no sentido de perceber a relação do fenómeno identidade com a presença no mercado, resultou da intenção em encontrar um “exemplo tipo” (Eisenhardt, 1989). Como aconselha a literatura, devem ser usados casos ou situações extremas, para que os efeitos, causas ou consequências do fenó-

meno sejam mais evidentes. Nesse sentido, seleccionámos a marca *Vista Alegre* e dentro desta a *Vista Alegre clássica*, porque nos pareceu tratar-se de um caso único (e extremo) no contexto, não só das porcelanas nacionais, como de toda a indústria portuguesa. Parece-nos que o seu grau de reconhecimento e notoriedade no consumo nacional é elevado, a sua ligação à cultura portuguesa é uma característica continuamente evocada, a sua capacidade de representação nacional é muito referenciada, e a sua duração quase bicentenária é pouco comum entre as marcas portuguesas¹². Logo, pareceu-nos que estudar a *Vista Alegre* seria contribuir para um melhor conhecimento do fenómeno “marcas de comércio” no pouco explorado contexto nacional.

Uma vez efectuadas as etapas de 1 a 3 dos procedimentos da pesquisa para o estudo de casos (conforme figura 6.1), procedemos à determinação dos instrumentos de investigação empírica (ponto número 4). Em função destes propósitos, do material disponível e do tempo de pesquisa, identificámos como unidades de análise (ponto 4.1), ou segmentos que serão recortados para estudo e posteriormente reagrupados para interpretação, os traços caracterizadores da identidade da marca *Vista Alegre clássica*. Já vimos, na revisão teórica, que a identidade de uma marca é o conceito que ela tem de si mesma, é um sentido de si, com base nas suas regras de actuação, valores intrínsecos e características com que espera vir a ser conotada no mercado. É isso mesmo que procuraremos descobrir relativamente à marca eleita, através de um estudo diagnóstico da identidade. O método usado para recolher os dados relativos às características de identidade (ponto 4.2), resultaria da combinação de dois modelos teóricos já discutidos: Kapferer, 1991 e Aaker, 1996. Porque consideramos que a investigação ficaria mais completa se associássemos as ideias dos dois autores, optámos por criar um esquema de recolha de dados particular (ver figura 6.3). Relembrando o pensamento de Kapferer (1991), o diagnóstico da identidade de uma marca deveria partir do estudo das suas fontes, que incluem: o produto, o nome de marca, o personagem de marca, os símbolos visuais e logotipos, a origem histórica e a publicidade. Isto deveria ser feito através de uma análise da memória histórica da empresa, de entrevistas a altos dirigentes e funcionários e de documentos chave. Com base na informação recolhida, o investigador deveria estar apto a determinar a identidade da marca, traçando o seu “prisma”. Trata-se de uma proposta muito semelhante à de Aaker (1996), que lhe acrescenta, no entanto, novos elementos. O diagnóstico deveria passar pela determinação das dimensões da identidade da marca, que identifica como “a marca como produto”, “a marca como organização”, “a marca como símbolo” e “a marca como pessoa”. Reconhecidas as dimensões poderia o investigador encontrar a sua proposição de valor (ou valor acrescentado anexo à proposta da marca, e que

¹² Todas estas apreciações basearam-se nas leituras prévias ao *corpus* da pesquisa, indicadas no ponto 6.1 como sendo as fontes da história da *Vista Alegre*.

está muito para além do produto e suas características físicas), os elementos que conferem credibilidade à proposta da empresa e a base de relacionamento com os seus públicos, em particular o consumidor. E estes elementos constituiriam a base da fixação da identidade da marca pelo pesquisador¹³.

A figura 6.2 compara precisamente estes dois modelos, com base na informação recolhida e analisada na parte teórica deste trabalho. Conforme descrito no capítulo 3, os modelos destes dois autores não se contradizendo, apresentam propostas distintas. A de Kapferer (1991) centra-se na determinação dos traços de identidade (o que permite responder à primeira parte da nossa questão de partida) e a de Aaker (1996) opta por uma análise mais completa com a determinação dos elementos de relacionamento com o mercado (respondendo à segunda parte da questão de pesquisa). Parece-nos que a complementaridade proporcionada por estas duas propostas, justifica a criação de um novo modelo de diagnóstico que, quanto a nós, vem enriquecer a pesquisa e aumentar o seu rigor empírico.

DIAGNÓSTICO DE IDENTIDADE

Kapferer (1991)	Aaker (1996)
<p>1. Análise das fontes de identidade</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O produto b) O nome de marca c) O personagem de marca d) Os símbolos visuais e logotipos e) A origem histórica f) A publicidade <p>Através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Análise da memória histórica da empresa (2) Entrevistas a altos dirigentes e funcionários (3) Análise documental <p>2. Determinação da identidade da marca</p> <p>3. Implementação da identidade da marca</p> <p>4. Avaliação dos resultados: a imagem</p>	<p>1. Análise das dimensões da identidade</p> <ul style="list-style-type: none"> A marca como produto A marca como organização A marca como símbolo A marca como pessoa <p>2. Determinação da Proposição de valor</p> <p>3. Busca dos elementos de Credibilização</p> <p>4. Procura da base de Relacionamento</p> <p>5. Determinação da identidade da marca</p> <p>6. Implementação da identidade da marca</p> <p>Comunicação / posicionamento</p> <p>7. Avaliação dos resultados: a imagem</p>

Figura 6.2, modelos de diagnóstico da identidade da marca.

¹³ Estes modelos encontram-se amplamente descritos no capítulo 3 deste trabalho.

Inspirados nestes modelos, decidimos então traçar o nosso próprio caminho em função do problema identificado e das exigências práticas do estudo (figura 6.3). O diagnóstico da identidade da *Vista Alegre clássica* seria feito com base nas seguintes fontes: a memória histórica da empresa, a revista trimestral da marca, entrevistas ao director de marketing, o *site* na internet e a publicidade. Situar-nos-íamos no período 1997-2001 (anos em que procedemos à recolha de dados), e faríamos uma investigação destes suportes tendo em conta as dimensões “produto”, “nome de marca”, “símbolos e logotipos”¹⁴, “origem histórica” e “comunicação da marca”.

Para efectuar essa pesquisa aos identificados suportes de identidade (ainda o ponto 3.2 da figura 6.1), decidimos recorrer à técnica da análise de conteúdo, que consideramos estar apta a fornecer pistas de interpretação, no sentido de traçarmos o “prisma da identidade da marca” (Kapferer, 1991), ou seja, as dimensões caracterizadoras da identidade da marca *Vista Alegre clássica*. Esse ideograma constituiria o diagnóstico da identidade propriamente dito, assente “num físico”, “numa personalidade”, “num universo cultural”, “num clima de relação” e “num reflexo” (Kapferer, 1991), como ponto de partida para atingir a “proposição de valor”, os elementos de “credibilização” e o “relacionamento” (Aaker, 1996).

PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO DA IDENTIDADE

Modelo Combinado de Pesquisa da Identidade

I. Estudo da identidade da marca *Vista Alegre*

- Análise da memória histórica
- Entrevistas ao director de marketing
- Análise da revista trimestral da marca
 - Estudo do site na Internet
 - Análise da publicidade

Nas dimensões

- Produto
- Nome de marca
- Símbolos e logotipo
- Origem histórica
- Comunicação de marca

¹⁴ Neste ponto procedemos a uma alteração da proposta de Kapferer já que decidimos considerar não só os símbolos visuais, mas também os elementos intangíveis que sejam importantes para a representação da empresa.

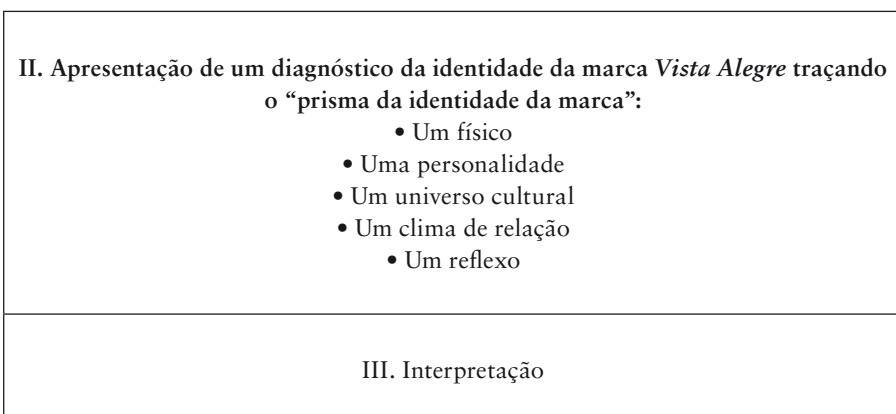


Figura 6.3, uma proposta de estudo da identidade da marca.

Uma vez traçado o ideograma da identidade da marca *Vista Alegre clássica*, deveríamos proceder à sua interpretação e relacionamento com as hipóteses iniciais, no sentido de definirmos a validade das mesmas (ponto 4.3 da figura 6.1). Para o efeito, é necessário o estabelecimento de múltiplos canais de evidência que, para além de sustentarem as características da identidade, devem esclarecer sobre a segunda vertente do problema a analisar, o uso da identidade como forma de proceder à representação da oferta organizacional. Toda a interpretação e análise dos dados recorre à técnica analítica designada por Yin (1984) de *pattern-matching*, que permite estabelecer uma lógica de comparação dos dados empíricos com os previstos. Se os padrões coincidirem, o estudo de casos poderá sair fortalecido pela sua validade interna, e a pesquisa poderá ilustrar, em contexto nacional, as teorias actuais sobre a relevância da identidade na gestão de marketing das marcas. E se não se provar a validade interna das hipóteses, teremos de reformular as nossas proposições e avançar com outra orientação de pesquisa.

Em seguida, descreveremos o funcionamento do método complementar de recolha de dados que determinamos ser a análise de conteúdo. Na verdade, uma vez identificadas as unidades de análise, como os traços característicos da identidade da marca, tornou-se necessário encontrar o método de recolha dos dados relativos a esses traços, bem como os critérios para a sua tabulação, combinação e interpretação. A metodologia de estudos de casos é, nesse domínio, bastante abrangente, admitindo métodos qualitativos e quantitativos de procedimentos de recolha (Yin, 1984), exigindo, no entanto, que tal se faça com rigor e sistematicidade. Em função do tema da investigação, da questão colocada e dos dados disponíveis, decidimos optar um método muito usado pelas Ciências Sociais, e cujo último passo é a inferência aplicada, algo que nos parecia útil na descoberta dos elementos ocultos das mensagens de identidade.

3.2.4 A técnica de análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um instrumento de pesquisa das ciências da comunicação, que combina um conjunto de técnicas metodológicas diversificadas, caracterizadas por um factor comum: uma hermenêutica muito controlada, baseada na dedução, e que se designa comumente de inferência. Este método permite a procura do escondido, do latente, do não aparente, do potencial inédito retido em qualquer mensagem. Inclui uma tarefa de “desocultação”, fazendo às mensagens uma dupla leitura: a das evidências e a das aparências. Procura ir além da leitura dita simples ou normal, ou daquilo que Berelson (*in* Bardin, 1977) designou de “conteúdo manifesto das mensagens”. Ou seja, esta metodologia pressupõe que é possível, a partir de uma “leitura” objectiva e sistemática, inferir sobre o emissor da mensagem, sobre as reacções do público, ou até sobre o contexto sociocultural em que se produziu. Trata-se, portanto, de uma técnica de natureza empírica que visa, através da descrição sistemática e objectiva das características das mensagens, inferir sobre as suas causas ou antecedentes, sobre os seus efeitos ou consequências (Bardin, 1977).

A análise de conteúdo tem sido aplicada a variadíssimos domínios, desde os discursos políticos às histórias infantis, passando pelos diários, ou mesmo pela publicidade. No limite, como afirmam Henry e Moscovici “tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (1968, *in* Bardin, 1977, p. 33). Procura-se, com base nos objectivos estabelecidos, inferir sobre as propriedades não linguísticas do texto, através do recurso a um conjunto de procedimentos analíticos rigorosos, que segundo Bardin (1977) devem fazer-se acompanhar das seguintes regras: a homogeneidade, a exaustividade, a exclusividade, a objectividade, a pertinência e a produtividade. Trata-se afinal de critérios de selecção, que ajudam o investigador a não se perder nos meandros da subjectividade.

Inicialmente quantitativa, a análise de conteúdo cedo reconheceu que se tratava de uma limitação, abrindo lugar a abordagens qualitativas que, mais do que descrever estatisticamente os textos¹⁵, procuravam inferir sobre as suas causas e consequências. E o nível qualitativo é o domínio da inferência, operação lógica que procura interpretar os resultados obtidos, através de deduções justificadas referentes à origem das mensagens. A inferência admite certas proposições como verdadeiras em virtude da sua ligação com outras proposições já também aceites como verdadeiras. Parte de “vestígios” que acompanham os textos e que reflectem as condições de produção ou até de recepção. A sua utilização permite, segundo Bardin (1977), responder a dois tipos de problemas:

¹⁵ Com a designação “textos” pretendemos significar todo o tipo de mensagens que não apenas as escritas, mas também as orais e até audiovisuais.

o que é que conduziu a um determinado enunciado? E quais as consequências que um determinado enunciado vai provocar?

Estas questões resumem, ao fim e ao cabo, a problemática deste trabalho: o que conduziu a identidade da marca *Vista Alegre clássica*, ou quais as suas fontes; e que consequências se produziram em termos de representação no mercado. Razão pela qual decidimos recorrer à análise de conteúdo, no sentido de melhor conhecer a procedência das comunicações seleccionadas (como a origem histórica, o produto ou a revista) e perceber as suas consequências no destinatário (o mercado). Tudo isto pela realização de uma leitura não linear, mas realçando os sentidos que podemos encontrar em segundo plano, e que nos forneçam pistas para traçar o necessário “prisma da identidade da marca”. Para além de uma decifração normal propomo-nos atingir outros significados de natureza histórica, política, sociológica e de gestão, que forneçam indicadores (quantitativos ou qualitativos) relativos à empresa, à marca e aos seus públicos, e que funcionem como ponto de confrontação com as hipóteses enunciadas.

Segundo Bardin (1977), podemos realizar a análise de conteúdo usando diferentes técnicas, que conduzem a uma tipologia de sete tipos de análise: categorial, estrutural, de avaliação, de enunciação, de expressão, das relações e de discurso. A análise categorial é a mais antiga e, talvez, a mais usada. Funciona pelo desmembramento do texto em unidades/categorias, segundo reagrupamentos analógicos. A análise estrutural parte do estudo das relações entre os elementos do texto. A análise de avaliação tem por finalidade medir as atitudes do locutor face aos objectivos de análise. A análise de expressão usa indicadores de ordem formal, os significados, para buscar os sentidos profundos dos textos. A análise das relações vai para além do estudo da frequência simples de aparecimentos dos elementos do texto, procurando o seu relacionamento. E finalmente, a análise do discurso permite conhecer os processos de produção dos textos, a partir de inferências de “efeitos à superfície”.

Do conjunto de técnicas de análise de conteúdo, a análise categorial pareceu-nos a mais apropriada para o estudo de caso que investigámos. Segundo a literatura, trata-se de melhor método a seguir quando se pretendem atingir finalidades de diagnóstico, ou de caracterização, como é o nosso caso. Pela criação de diferentes categorias (unidades de análise) permite recolher dados individuais, e agrupá-los sistematicamente de forma a descobrir um novo sentido (Bardin, 1977). Ora, tal é o que se pretende para o caso da *Vista alegre clássica*: identificar o ideograma de identidade passa por recortar os textos/mensagens da marca, reagrupá-los, categorizá-los, e interpretar os seus sentidos imediatos e latentes, sempre em contexto socio-económico.

Entre as diferentes possibilidades de categorização, optaremos pela análise temática que, segundo Bardin, “é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos directos (significações manifestas) e simples” (1977, p. 153). Procedede-

remos também segundo as regras da análise de conteúdo que pressupõem uma pré-análise, uma exploração do material e a inferência (figura 6.4). Quanto à pré-análise, esta já foi realizada e descrita anteriormente, pois já definimos o nosso *corpus* de análise (história da *Vista Alegre*, revista trimestral, entrevista ao director de marketing, *site* na internet e publicidade), já formulámos as hipóteses e já procedemos à escolha das técnicas de análise (análise categorial temática). De seguida prosseguiremos com a codificação dos textos e tratamento da informação.

PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO

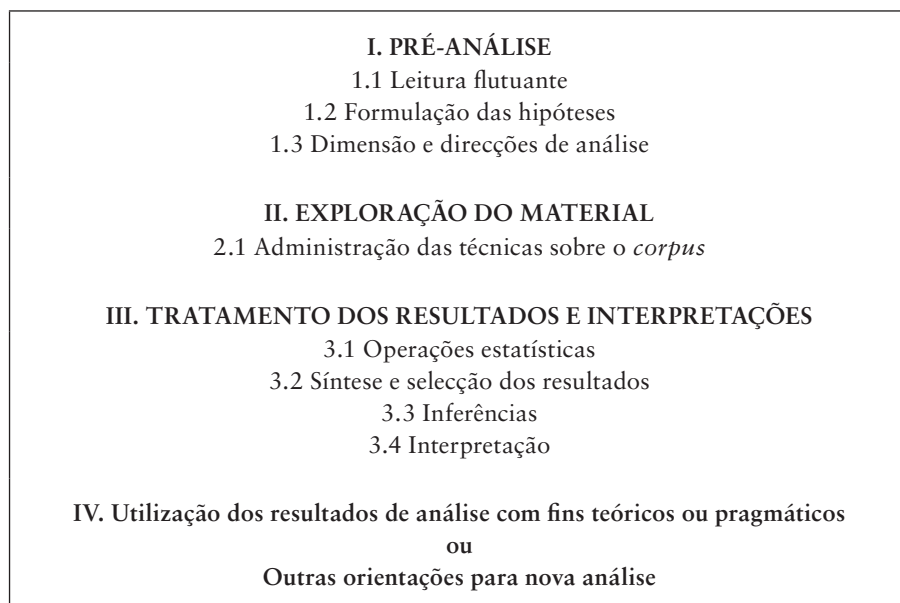


Figura 6.4, descrição das etapas de análise, segundo Bardin (1977).

A etapa da codificação implica o recorte e a medição dos textos, fornecendo indicadores que levarão à inferência. Funciona pela cisão, agregação e enumeração dos dados brutos da mensagem, permitindo atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão. Depois, esses dados serão sujeitos a um tratamento especial que inclui a sua classificação ou categorização, através da criação de um conjunto de rubricas significativas, que permite o reagrupamento dos elementos segundo características comuns. De uma fase de desagregação, passamos a uma nova fase de conjugação, agora à luz dos objectivos da pesquisa. A codificação é feita em unidades de registo e unidades de contexto, ou seja, fragmentos pequenos a levar em conta e fragmentos maiores, úteis para a contextualização e melhor compreensão das unidades menores. Depois, estes elementos deverão ser enumerados, ou seja, quantificados através

do recurso a certas unidades de contagem, como a presença ou ausência, a frequência simples, a frequência ponderada e a co-ocorrência. Em seguida será necessário estabelecer as categorias segundo critérios seguros, como os semânticos, sintáticos, lexicais ou expressivos. Pelo que a classificação incluirá duas operações: o inventário e a categorização. Todas estas manobras deverão ser efectuadas segundo princípios claros, transparentes e ajustados ao caso em estudo. A categorização deve ser feita com base no princípio da diferenciação, de forma a ordenar as unidades do texto em rubricas únicas e sobre as quais não existam dúvidas. Tais rubricas devem, por isso, ser mutuamente exclusivas, homogêneas, pertinentes, objectivas e produtivas (Bardin, 1977).

Uma vez realizado o tratamento dos dados chegamos ao momento das inferências, que poderão ser específicas (relativas a uma situação particular) ou gerais (mais abrangentes e representativas). Este constitui, aliás, o ponto de distinção entre a análise de conteúdo e as técnicas de interpretação dos textos, já que a primeira permite ao analista ultrapassar a leitura normal (utilizada pelas técnicas de interpretação) e atingir a significação. Pelo que a análise de conteúdo descobre o que está subjacente ao discurso denotativo dos textos, sublinhando certos aspectos da mensagem que seriam menos evidentes a partir de uma leitura superficial.

Tendo em conta todas estas características do método, decidimos usá-lo para interpretar as fontes de identidade da marca *Vista Alegre clássica*, buscando os seus primeiros, mas também segundos sentidos (ver figura 6.5). Sendo a identidade de uma marca constituída por elementos de natureza económica, social e psicológica, só através de uma metodologia capaz de aprofundar o sentido único que as empresas pretendem dar às suas marcas, na preparação da sua relação com o mercado, se acharia o caminho seguro para responder à nossa questão de pesquisa. Era necessário encontrar um método de investigação que buscasse os “vestígios” da identidade para além do discurso consciente da organização.

EXPLORAÇÃO DO MATERIAL PARA O CASO *Vista Alegre clássica*

1. CORPUS	Dados primários e secundários <ul style="list-style-type: none"> • memória histórica • revista trimestral • entrevista • <i>site</i> • publicidade
2. CODIFICAÇÃO	Unidades semânticas (recortes temáticos)
3. ENUMERAÇÃO	Frequência simples

4. CLASSIFICAÇÃO	Categorias temáticas <ul style="list-style-type: none"> • tradição • família • prestígio • modernidade • vitalidade • qualidade • estabilidade • internacionalização • Portugal
------------------	--

Figura 6.5, descrição da segunda etapa da técnica de análise de conteúdo para o caso em estudo.

Após uma pré-análise aos *corpus* da pesquisa, fornecido pela empresa e recolhido pela investigação, procedeu-se a uma codificação em unidades semânticas, isto é, usámos como unidades de registo, ou seja, como segmentos significativos menores, os temas abordados pelos documentos seleccionados. E constituíram unidades de contexto, ou segmentos de compreensão, os próprios textos globalmente considerados. A título de exemplo, refira-se o tema “nacionalismo” como unidade de registo e os documentos históricos como unidades de contexto.

Uma vez definidas as unidades de codificação, determinámos como regras de enumeração a frequência simples. Para responder à nossa questão de pesquisa, determinando os traços caracterizadores da *Vista Alegre clássica* e percebendo a sua função de representação externa, pareceu-nos que seria relevante saber que unidades semânticas surgiam nos textos, percebendo o seu grau de importância pela frequência de aparição. Assim, tentou-se, por exemplo, analisar a unidade “nacionalismo”, tendo em conta o número de vezes que surge nos documentos.

Essas unidades semânticas foram posteriormente classificadas em categorias (figura 6.6), que permitiram reagrupar as informações e atribuir-lhes um significado. As categorias sugeridas no figura 6.5 resultaram de um procedimento que Bardin (1977) designa “por caixas”, ou seja, foram definidas *a priori*, para posterior distribuição das unidades à medida que se efectuava a exploração do texto. E, para que possamos defender o rigor da nossa pesquisa, passaremos a uma descrição das categorias seleccionadas (figura 6.7), no sentido de despistar eventuais enviesamentos, pela não observação dos princípios da exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objectividade e produtividade. Trata-se de categorias cujo sentido não é o lexical, mas relativo à significação que surgiu do estudo prévio do *corpus*. Equivalem às ideias que guardam a memória dos textos, ou seja, representam aquilo que os textos disseram e que os investigadores decidiram catalogar, usando um conjunto de palavras, cuja abrangência e limite passamos a explicitar.

CATEGORIAS APLICADAS

1. Tradição
2. Família
3. Prestígio
4. Modernidade
5. Vitalidade
6. Estabilidade
7. Internacionalização
8. Portugal

Figura 6.6, categorias identificadas para a identidade da marca Vista Alegre clássica.

A categoria “tradição” foi uma das classificações que imediatamente surgiu na pesquisa. Entende-se por “tradição”, no que se refere à marca *Vista Alegre* e *Vista Alegre* clássica, como todo aquele conjunto de dados informativos e características temáticas que resultaram do devir histórico da própria empresa, e que foram transmitidas de geração em geração (de administradores e funcionários). Caberiam nesta categoria as unidades de registo (ou semânticas): “história”, “antiguidade”, “experiência”, e “sobriedade”. A categoria “família” surgiu também com grande evidência logo nos primeiros contactos com a marca, querendo significar muito mais do que um conjunto de pessoas com ligações de sangue, mas também uma espécie de linhagem, descendência, ou geração de membros da *Vista Alegre*. E além disso, pretendendo designar a relação que a *Vista Alegre* tem ou pretende ter com os seus consumidores: uma relação de continuidade familiar. Incluiríamos aqui as unidades de registo “continuidade”, “seriedade” e “descendência”. Quanto à categoria “prestígio” pretendíamos incluir todos os temas que relatavam a influência e importância social da *Vista Alegre*, bem como o respeito e consideração que era devida aos seus personagens históricos e produtos. Integrariam as unidades semânticas de “classe”, “valor” e “bom gosto”. Segue-se a categoria de “modernidade” que pretende integrar as temáticas que apontam a *Vista Alegre* como percursora do seu tempo, incluindo as unidades de registo “inovação”, “atualização”, “diversidade” e “desenvolvimento”. Em seguida apontamos a “vitalidade” que propõe a marca como expoente de força, de vigor, de capacidade de conservar a vida. Integraria as dimensões de “juventude” e “dinamismo”. A “qualidade” é outra das dimensões de classificação que consideramos como representante de uma procura incessante de excelência e distinção. Abarcaria as unidades “técnica” e “competência”. Depois encontramos a categoria “estabilidade”, que pretendia representar o percurso de firmeza e equilíbrio que a marca desenvolveu. Corresponderiam-lhe as unidades semânticas de “segurança” e “persistência”. A categoria de “internacionalização” visa envolver todos os temas que expressam a forte vontade da *Vista Alegre* se universalizar, no sentido

de se tornar comum a várias nações. Nesta classificação incluímos as unidades semânticas “expansão” e “afirmação”. E, por último, a nomenclatura “Portugal” pretende expressar a forte ligação da *Vista Alegre* à história e valores do país, pela inclusão das seguintes unidades de contagem: “momentos históricos”, “nacionalismo” e “cultura”.

SÍNTESE DA CODIFICAÇÃO

Categories Temáticas	Unidades Semânticas	Definição
1. Tradição	• história	Relato narrativo das principais fases da vida da <i>Vista Alegre</i> .
	• antiguidade	Período de tempo de existência da empresa e marca <i>Vista Alegre</i> .
	• experiência	Conhecimento e longa prática.
	• sobriedade	Delicadeza, moderação, temperança de modos e princípios.
2. Família	• continuidade	União, ligação, ininterrupção de princípios, formas de gestão, modos de actuação.
	• seriedade	Integridade de carácter, honradez, honestidade.
	• descendência	Filiação, procedência.
3. Prestígio	• classe	Conjunto de qualidades que fazem a excelência da marca, pela importância social que projectam (<i>status</i> e elitismo).
	• valor	Preço, importância económica, estimação, merecimento.
	• bom gosto	Faculdade de apreciar e sentir as belezas, a graça, a elegância e a discrição.

4. Modernidade	• inovação	Produção de novidades, estreias, lançamentos.
	• actualização	Capacidade de renovação e de oportunidade.
	• diversidade	Procura da variedade de gostos e usos.
	• desenvolvimento	Progresso, incremento, crescimento, aumento.
5. Vitalidade	• juventude	Qualidade dos jovens ou novos.
	• dinamismo	Actividade, energia, força.
6. Qualidade	• técnica	Arte e prática.
	• competência	Autoridade, saber, soma de conhecimentos.
7. Estabilidade	• segurança	Tranquilidade, confiança, garantia.
	• persistência	Constância, tenacidade, teimosia.
8. Internacionalização	• expansão	Alargamento, propagação, difusão.
	• afirmação	Reforçar, sustentar, assegurar.
9. Portugal	• momentos históricos	Relatos relativos à história de Portugal.
	• nacionalismo	Patriotismo, defesa dos interesses nacionais.
	• cultura	Apropriação dos traços da civilização e valores da cultura portuguesa.

Figura 6.7, descrição e explicação das unidades semânticas identificadas.

Estas unidades de categorização e codificação constituíram o ponto de partida para se realizar o estudo diagnóstico da identidade da marca *Vista Alegre clássica*. Tal diagnóstico concretizou-se, então, por via do desmembramento dos vários textos ou fontes de identidade que constituem o nosso *corpus* de análise, na procura de indicadores que nos levassem às inferências sobre os elementos identificativos e diferenciadores da marca em estudo¹⁶. Essas partes “desmembradas” foram posteriormente reagrupadas em quadros e contabilizados os indicadores mais relevantes. E com base nos dados quantitativos e qualitativos construímos inferências, ou induções sistemáticas, a partir das mensagens analisadas. Esse constitui o momento mais importante de qualquer análise de conteúdo. Todo o esforço foi desenvolvido no sentido de corroborar ou refutar as afirmações que, em teoria, nos pareciam plausíveis, relativamente ao funcionamento simbólico e denotativo da identidade da marca. Foi nossa intenção buscar elementos indiciadores da identidade da *Vista Alegre clássica*, a partir do estudo das mensagens que a empresa produziu. Neste contexto, procurou perceber-se a dimensão e força da sua identidade na longa relação que estabeleceu com o mercado. Passaremos então à apresentação dos resultados, para o que usamos figuras e/ou modelos, que se destinaram a tornar mais visíveis e perceptíveis as conclusões.

¹⁶ A exposição dos processos de recolha, exploração e tratamento dos dados, das cinco fontes de identidade que constituíram o nosso *corpus* de estudo, foi retirada desta publicação, mas pode ser consultada na tese de dissertação de mestrado da autora: “A identidade da marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas”, Universidade do Minho, 2002.

CAPÍTULO 7 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dedicaremos este capítulo à apresentação dos resultados da pesquisa. Com base no tipo de método escolhido, o estudo de casos, e na técnica seleccionada, a análise de conteúdo, efectuamos uma exploração do *corpus* da investigação. Após o recorte e descontextualização das unidades semânticas, procedemos à sua categorização, recontextualização e tratamento estatístico. Com base nisso, elaboramos um texto que selecciona e sintetiza os resultados obtidos, e que constitui o próximo ponto deste trabalho.

7.1 INFERÊNCIAS

Das análises efectuadas às diferentes fontes de identidade da marca *Vista Alegre* podemos concluir que há uma grande consistência na sua estratégia de identidade: (1) os traços de identidade da marca são confirmados por todas as fontes; (2) e quando não o são, é mais por falta de informação, do que pela presença de quaisquer elementos que os contrariem. Assim, apesar da *Vista Alegre* não dispor de uma Carta de Identidade, ou qualquer outro documento escrito, definidor da identidade das suas marcas, parece existir uma grande coerência nas comunicações produzidas pelas diferentes fontes, conforme podemos observar no quadro 7.1.

QUADRO 7.1 RESULTADOS COMPARATIVOS I

Identidade Nuclear

FONTES

CATEGORIAS	História	Entrevista	Revista	Site	Publicidade
1. <i>Tradição</i>	16%	28%	20%	13%	30%
2. <i>Família</i>	8%	6%	9%	8%	9%
3. <i>Prestígio</i>	14%	9%	29%	30%	17%
4. <i>Modernidade</i>	14%	22%	18%	15%	11%
5. <i>Vitalidade</i>	5%	6%	4%	10%	9%
6. <i>Qualidade</i>	14%	6%	2%	5%	3%
7. <i>Estabilidade</i>	8%	13%	---	10%	4%
8. <i>Internacionalização</i>	3%	4%	7%	3%	3%
9. <i>Portugal</i>	19%	7%	13%	8%	14%

Obs. Em cada uma das fontes destacamos as duas categorias quantitativamente mais importantes

Como podemos apurar pelo exame do quadro comparativo dos resultados dos traços da identidade mais referidos pelas fontes, a *tradição* é a característica mais marcante, surgindo quatro vezes como uma das duas primeiras referências sobre a marca, num total de cinco fontes analisadas. Ou seja, as fontes de identidade investigadas sugerem que a tradição, nas suas diversas vertentes, como a *história*, a *antiguidade*, a *experiência* e a *sobriedade*, pode incluir-se no núcleo da identidade (Aaker, 1996) da marca *Vista Alegre*. Desse mesmo núcleo faz também parte o traço *prestígio*, como a segunda categoria de maior valor quantitativo, sendo referida três vezes nos dois lugares cimeiros. Relembramos que o conceito de prestígio englobava as sub-categorias de *classe*, *valor e bom gosto*. Em seguida, os resultados apontam para a *modernidade* como um outro factor nuclear da identidade da marca, duas vezes mencionada nos primeiros lugares. Esta categoria incluía os elementos *inovação*, *actualização*, *diversidade e desenvolvimento*. Depois encontramos a categoria temática de *Portugal*, apontada pelo menos uma vez, como o traço de identidade mais marcante, e abarcando as dimensões *momentos históricos*, *nacionalismo e cultura*.

7.1.1 O processo de formação da identidade

Uma vez atingidas estas conclusões, pensamos reunir as informações necessárias à definição da estrutura da identidade da marca *Vista Alegre* e, em particular, da *Vista Alegre clássica*. Ou seja, poderemos proceder ao agrupamento dos dados exigidos para uma especificação das características da identidade e sua organização em grupos coesos e significativos, em torno de uma componente nuclear. Isto porque a identidade de uma marca, e segundo Aaker (1996), deve incluir elementos centrais ou nucleares e características extensas. A identidade nuclear inclui as crenças e valores fundamentais da marca, as competências da organização e as suas representações. Ou seja, constitui a sua essência intemporal. Por seu lado, a identidade extensa incorpora os elementos de “textura e acabamento”, ou dados circunstanciais que ajudam a visualizar aquilo que a marca representa, mas cuja força ou preponderância pode mudar ao longo dos tempos. Cabe, portanto, à identidade nuclear fornecer direcção à marca, enquanto a identidade extensa será responsável pelo relacionamento directo com os consumidores que, por isso mesmo, sofre alterações em função de novas exigências do mercado.

Com base nestas reflexões, adiantamos que a **identidade nuclear da marca *Vista Alegre***, cujo principal expoente parece ser a *Vista Alegre clássica*, se define à volta de cinco traços principais: o amplamente referido respeito pela *tradição* histórica e de negócio da empresa (quer como uma forma de dar continuidade à missão organizacional, quer como motor da comunicação); a afirmação permanente do *prestígio* e preocupação constante com a sua protecção (considerado como o elemento mais valioso do seu capital de marca); a capacidade de *modernização e renovação* da oferta da empresa (na procura de uma resposta mais plena às mutáveis necessidades dos consumidores, bem como do acompanhamento da entrada de novos clientes no mercado); e a forte ligação a *Portugal*, à sua história e cultura. A estas características, que se destacaram como as mais valorizadas pela análise quantitativa, acrescentaríamos uma outra que, embora algo distanciada das primeiras pelas regras da enumeração, nos parece dever ser entendida como uma parte do núcleo da identidade da marca. Referimo-nos à categoria temática de *família*, ou seja, à importância das questões da continuidade e descendência no sentido que tem hoje a marca *Vista Alegre*. Na verdade, e isto surge confirmado por todas as suas fontes, a empresa procura manter claro para o consumo que se trata de uma instituição familiar (não só pela sucessão de administradores Pinto Basto, mas também pelas gerações de funcionários que integrou ao longo da sua história), e que isso é fundamental no cumprimento da promessa da marca: a estabilidade, a qualidade e a vitalidade constantes. Assim, pareceu-nos que o valor família é central à identidade da *Vista Alegre* e não um elemento mutável no tempo.

A questão da promessa da marca leva-nos à reflexão sobre as características da sua identidade extensa. Como vimos na revisão teórica, os autores consi-

deram que toda a marca integra uma promessa aos consumidores, assente na ideia de que na compra do produto terão sempre algum retorno, funcional ou emocional. Esse compromisso assumido pela marca funciona como um motor de motivação à escolha e compra dos seus produtos, pois assenta quase sempre em mensagens de credibilidade, qualidade e valor, que correspondem às aspirações do consumo. E dado que as necessidades dos clientes vão evoluindo, em função de desenvolvimentos sociais, culturais, económicos e até psicológicos, é importante que a promessa se vá adaptando às tendências várias. Por isso nos parece que a promessa se expressa pelas características da identidade extensa da marca, como os tais elementos circunstanciais que evoluem com o tempo. Assim sendo, julgamos que as categorias menos valorizadas pela contagem das ocorrências, integram a **identidade extensa da marca *Vista Alegre***. Referimo-nos aos elementos *estabilidade, vitalidade, qualidade e internacionalização*, que devem ser entendidos como temáticas de relacionamento com o consumidor, mas cuja preponderância terá variado ao longo dos tempos. Senão vejamos, a análise de conteúdo à memória histórica revela que a qualidade foi uma característica fundamental nas primeiras fases de vida da *Vista Alegre*, mas que, uma vez conseguida internamente e transformada em qualidade percebida, se foi tornando menos presente nas comunicações da identidade da marca. Isto não porque se convertesse num dado menos importante, mas porque se assumiu como um pressuposto que integraria já o elemento prestígio da *Vista Alegre*.

QUADRO 7.2 RESULTADOS COMPARATIVOS II

Identidade extensa da marca

FONTES

CATEGORIAS	História	Entrevista	Revista	Site	Publicidade
<i>Qualidade</i>	14%	6%	2%	5%	3%
<i>Vitalidade</i>	5%	6%	4%	10%	9%
<i>Estabilidade</i>	8%	13%	0	10%	4%
<i>Internacionalização</i>	3%	4%	7%	3%	3%

Estas variações são extensíveis aos traços vitalidade, estabilidade e internacionalização e resultam quer de uma alteração da sua preponderância histórica, quer das características próprias de cada fonte analisada. Assim, a vitalidade surge com particular destaque no *site* na internet, cuja característica fundamental é fornecer uma grande quantidade de informação, em diferentes temáticas e sem correr o risco de saturar o receptor, já que a consulta é controlada pelo visitante.

Mas não era algo muito importante para a história, pois o maior período de vitalidade terá sido sobretudo provocado pela liberalização do mercado, em 1975, um acontecimento “recente” em dois séculos de existência. Logo, revelou-se mais preponderante nas fontes mais recentes e cuja actualização de informação é mais frequente. Também a estabilidade, que do ponto de vista histórico assentava num pilar fundamental, o monopólio do mercado, torna-se mais importante para a *Vista Alegre* actual e para os consumidores de hoje, que procuram algum equilíbrio num mundo em constante transformação. Quanto à internacionalização, devemos vê-la como um caminho estratégico que esteve sempre presente nas intenções da *Vista Alegre* (e a memória histórica assim o comprova), mas que só recentemente se viu contemplado por acções mais concretas. Pelo que a internacionalização é também um traço da identidade extensa da marca, como um elemento que ajuda a melhor visualizar a sua força e grandeza, bem como auxilia no próprio relacionamento com o consumidor da era da globalização. Todas estas inferências e conclusões são sumariadas na figura 7.1, apresentada de seguida, e que descreve o processo de formação da identidade da *Vista Alegre*.

FORMAÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA

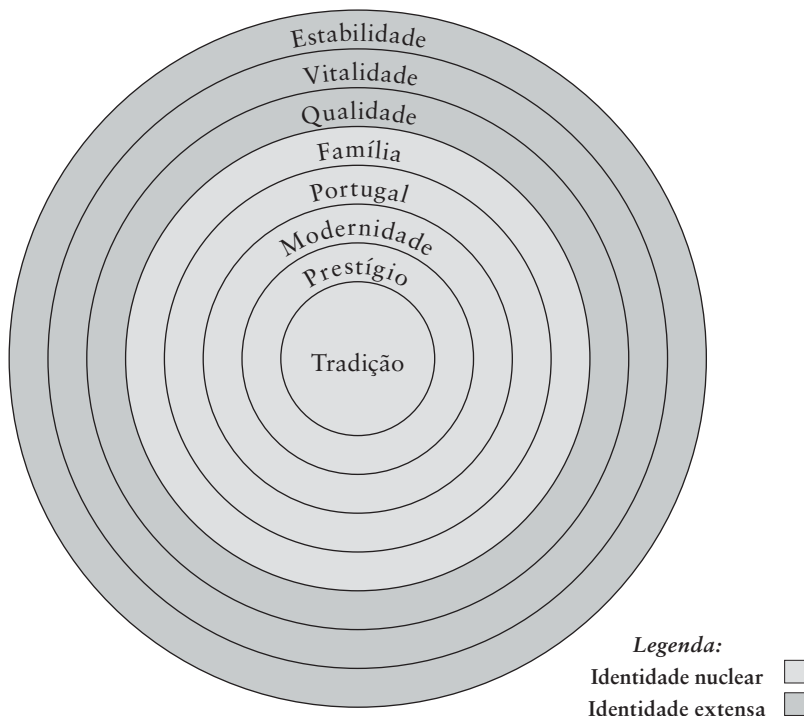


Figura 7.1, apresentação e posicionamento dos traços que compõem a identidade nuclear e extensa da marca *Vista Alegre*.

Esta sistematização das inferências, resultante das análises de conteúdo efectuadas e centradas num conjunto de características fundamentais, vai então fornecendo pistas para a definição do prisma de identidade da marca *Vista Alegre clássica*. Kapferer (1991) definiu o prisma de identidade da marca como a sua fonte de informação e orientação, resultante do conjunto de características específicas da marca, em função da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspecto físico, do clima de relação que mantém com o público, e do seu reflexo. E este conjunto de elementos deveria ser conhecido e reconhecido por todos na organização, para que a identidade da marca pudessem ser respeitada ou alterada responsabilmente.

Do que nos foi possível observar pelas fontes seleccionadas, podemos afirmar que a *Vista Alegre* integra um “prisma de identidade” muito próprio e largamente diferenciador no mercado. Tal prisma assenta em elementos físicos com notoriedade, como é o caso do logotipo da marca, ou das dimensões artísticas e estéticas das suas peças de serviço e decoração. Inclui, ainda, uma personalidade particular, ou seja, um conjunto de referências simbólicas, que os consumidores conhecem e adaptam às suas próprias aspirações e necessidades. Um universo cultural em que o respeito pela tradição da empresa e pelos valores políticos e culturais nacionais são inultrapassáveis, bem como uma valorização da necessidade de modernização e desenvolvimento. Quanto ao clima de relação que pretende manter com o público, bem como o reflexo ou imagem com que se quer ver associada, assenta na promessa de estabilidade, na expectativa de obter do consumidor uma elevada fidelidade e confiança.

7.2.1 A instabilidade adaptativa

Não obstante toda esta coerência de princípios, a marca *Vista Alegre* apresenta algumas zonas problemáticas, sobretudo no que diz respeito às fronteiras entre as sub-marcas que integra. Em consonância com as fontes usadas, podemos afirmar que a marca *Vista Alegre* é designação simultânea de marca institucional e de produto. Trata-se de algo comum nas opções de marketing de muitas empresas dos nossos dias, que procuram capitalizar o valor que uma das vertentes possa ter em favor da outra parte. E nesse sentido, parece-nos legítimo que a *Vista Alegre* procure capitalizar todo o seu valor histórico em favor das suas sub-marcas. No entanto, e em função da revisão teórica efectuada, parece-nos que seria importante, tanto para a empresa como para o mercado, operacionalizar melhor a diferenciação entre a marca-mãe e as suas extensões. Assim, ficou patente durante a investigação, que a marca que nos propúnhamos estudar, a *Vista Alegre clássica*, não é diferenciável da representação institucional. Já com a marca *Vista*, a empresa conseguiu estabelecer uma relação mais clara, não tanto pela marca de produto mas sobretudo pela marca de

distribuição, *Casa Alegre*, que remete para uma proposta diferente com uma mesma origem. Já o caso da marca *Ema*, encontramos apenas referência à mesma na entrevista à direcção de marketing da empresa, identificando-a com a designação de produtos de gama baixa. Esta última parece-nos uma opção de negócio pouco compatível com a identidade da *Vista Alegre* institucional, e fora da perspectiva de posicionamento apresentada: mercados de elevada qualidade. Apesar da direcção de marketing justificar a sua existência, afirmando que se insere numa vertente mais popular da oferta da empresa, consonante com a perspectiva histórica da marca.

A marca *Vista Alegre* corresponde, portanto, e na realidade, a uma marca institucional e três sub-marcas ou extensões. Talvez devido ao facto de se tratar de uma divisão relativamente recente, esta distinção não parece funcionar do ponto de vista de identidade a projectar, mas mais como referência do produto. A empresa segmentou melhor o mercado em consumo de elevada qualidade e gostos requintados, para a *Vista Alegre clássica*; consumo de elevada qualidade e gostos modernos, para a *Vista*; e consumo de preço baixo e menores exigências de qualidade, para o caso da *Ema*. E afirmou a sua posição enquanto marca institucional, que integra a designação de um grupo financeiro e de algumas empresas do próprio grupo (como é o caso da Fábrica), representando segurança, firmeza e seriedade.

Se pretendemos distinguir as duas marcas para consumidores mais exigentes, podemos fazê-lo, encontrando alguns pontos comuns (ancorados sob a alçada da identidade do grupo *Vista Alegre*) e outros claramente diferenciados. Enquanto a *Vista Alegre clássica* pretende perpetuar a tendência clássica da marca, oferecendo produtos de gama alta imbuídos de traços de personalidade histórico-culturais, a *Vista* insere-se na procura de modernização da marca, oferecendo produtos de gama média e média alta, jovens e inovadores. O quadro 7.3 sintetiza esta comparação entre a *VA clássica* e a *Vista*.

QUADRO 7.3 RESULTADOS COMPARATIVOS III
Identidade da marca Vista Alegre clássica versus Identidade da marca Vista

<i>Vista Alegre</i> CLÁSSICA	VISTA
TRAÇOS DISTINTIVOS	
Tradição História Continuidade Sobriedade Antiguidade <i>Status</i>	Juventude Modernidade Actualidade Inovação Novidade Utilidade

TRAÇOS SEMELHANTES

Prestígio
Classe
Bom gosto
Vitalidade
Portuguesa
Qualidade
Segurança
Diversidade

Perante este quadro comparativo, parece-nos pertinente afirmar que se trata de duas faces da mesma moeda: a marca institucional *Vista Alegre*. As características das duas sub-marcas completam-se e constituem a promessa que a empresa espera poder oferecer, através da sua representação institucional. Resumem a dualidade que ficou bem patente na investigação do conteúdo das fontes da marca: a coexistência de traços claros de tradição, mas também de inegável modernidade. A tradição proporciona uma cadeia de fidelidade e confiança com diferentes gerações de consumidores, enquanto a modernidade permite fazer face à renovação do consumo. A tradição funciona como uma promessa de estabilidade, na qualidade, no valor ou no bom gosto, e a modernidade cria a obrigação de renovação e diversidade, para responder a novos gostos, novos estilos de vida ou outras tendências sociais. E apesar desta dualidade de princípios e valores, a empresa tem conseguido manter um equilíbrio gerador de sucesso. Será talvez esse tipo particular de identidade, e na sequência de algumas das ideias de Gioia (1998), que tem permitido à empresa evoluir e modernizar-se, mantendo um equilíbrio de funcionamento interno e de promessa ao consumidor.

Segundo Gioia (1998) cabe à identidade de uma marca assegurar um certo equilíbrio entre a estabilidade e a mudança, confirmando os valores do sentido organizacional, mas potenciando a evolução e inovação da oferta organizacional. Para isso, deveria a identidade ser mantida numa certa ambiguidade, permitindo a mudança sem convulsões. Esta posição de Gioia (1998), corroborada também por Shultz e Corley (2000), representa aliás um repensar a visão tradicional apresentada por Albert e Whetten em 1985, e que apostava na durabilidade dos traços de identidade como algo fundamental à existência da empresa. Modernamente, os autores consideram que a identidade não pode ser tão imutável quanto se julgava. Pelo contrário, a interpretação que os membros da organização fazem da sua actividade tem de ser até bastante dinâmica e fluida, proporcionando alterações com a frequência exigida pela evolução dos mercados. E essa instabilidade não seria algo negativo, mas até muito útil

à exigente adaptação das empresas às mudanças ambientais. Tratar-se-ia de uma “instabilidade adaptativa” (Gioia, Shultz e Corley, 2000), que permitiria às empresas manterem as suas características essenciais, enquanto respondem às exigências de modernização.

No caso da *Vista Alegre* pensamos, aliás, poder ir mais longe, e afirmamos que é nessa duplicidade de características que reside o seu verdadeiro capital de marca, entendido aqui na perspectiva de Keller (1993). Ou seja, como os impactos de marketing provocados por determinado nome de marca, na apreciação que o consumidor elabora sobre um produto, por comparação com o seu desempenho sobre um nome fictício, ou uma versão sem marca do mesmo produto. Sendo certo que o real capital da marca *Vista Alegre*, ou da *Vista Alegre clássica*, só poderia ser determinado pelo estudo do seu efeito no consumidor, incluindo a análise dos elementos notoriedade, fidelidade, qualidade percebida e associações de marca (Aaker, 1991). Ainda assim, consideramos dispor de elementos válidos para afirmar que se trata de uma marca com sucesso, a julgar pelo número de anos de presença no mercado. Talvez o consumidor nacional se tenha habituado a ver na *Vista Alegre* uma marca tradicional, mas que em dado período se viu obrigada a inovar e a procurar novos clientes, novas entradas no mercado, e isso tenha conduzido à dualidade, com a qual o consumo parece conviver de forma favorável à empresa. Resta saber como se comportará a marca depois do processo de fusão com a Atlantis.

7.2.2 Pontos débeis

Apesar deste funcionamento positivo da “instabilidade adaptativa” da identidade, a marca *Vista Alegre* apresenta algumas zonas de ambiguidade. Referimo-nos: (a) à marca *Emá*, cuja identidade surge como um território híbrido, que a empresa ainda não conseguiu clarificar; (b) à da redução do conceito de identidade da marca a uma dimensão sobretudo visual; (c) e ao fraco controlo da distribuição.

A *Emá* é uma sub-marca referida na entrevista, mas que não é citada por qualquer das outras fontes, como se nem existisse. Não se enquadra na relatada estratégia da marca de se dirigir a segmentos elevados de mercado. Surgindo, portanto, como a manutenção da ligação da marca aos sectores mais populares do mercado, mas sem estrutura coerente.

Relativamente à visão redutora da identidade, pela sua concentração nos elementos físicos ou visuais, como o logotipo, as peças produzidas ou o nome de marca, isso surge patente em várias fontes, como na entrevista à direcção de marketing ou no *site* na internet. Quando a empresa alude à marca *Vista Alegre*, refere-se quase invariavelmente ao seu nome e logotipo que o acompanha, bem como ao produto em si. E sabemos que uma marca inclui elementos

funcionais, que a tornam visível aos olhos dos consumidores, mas também elementos emocionais, que se traduzem na sua utilização psicológica. Pelo que uma marca é um concentrado de significados, um núcleo semiótico muito mais vasto do que a simples identificação visual. Certamente que a questão visual integra dados pertinentes, porque actuam como estímulos para fazer funcionar a comunicação de marca, mas convém não esquecer que a percepção de valor junto dos consumidores assume também uma forte dimensão emocional.

Aliás, esta discussão do idealismo *versus* realismo está já ultrapassada, e hoje nenhuma empresa pode ignorar o seu capital simbólico. Não que a *Vista Alegre* pareça desconhecer esta dimensão, muito pelo contrário, utiliza-a de forma muito hábil e eficiente, mas a sua capacidade de sistematizar esse valor emocional é que se revela frágil. A questão é que a empresa não deixa transparecer, nas suas comunicações, essa visão global da marca. A criação de um *manual* ou *carta de identidade* poderia ser uma medida eficaz para promover uma melhoria da operacionalização dos conceitos pelo gestor de marketing, e logo numa mais fácil protecção do capital da marca junto dos consumidores, que sofreu já alguns percalços (referimo-nos às falsificações e banalização do produto descritos pela direcção de marketing da empresa). Um tal documento funcionaria como orientador e garante da consistência física e emocional da identidade da marca, independentemente dos homens que fazem temporariamente parte da empresa, como um fio condutor e protector do núcleo de valor da *Vista Alegre*.

Em relação às fragilidades da distribuição, consideramos existirem já progressos. A distribuição foi apontada pela direcção de marketing (em 1998) como um problema para a marca, já que a *Vista Alegre* não controla na globalidade a forma como a mesma é feita, o que pode descaracterizar a marca e contribuir para a perda de valor. Reconhecido o problema e face à liberalização do mercado, a empresa optou por criar uma rede de distribuição própria, que deveria reflectir os valores da identidade da marca-produto. Foram assim criadas as marcas de distribuição *Vista Alegre* e *Casa Alegre*, que pretendiam ser portadoras dos princípios que caracterizavam as marcas que distribuía. Nesse aspecto, consideramos que a empresa deu já passos importantes (patentes na actualização dos dados do *site* em 2001), alargando os pontos de venda, localizados agora em zonas nobres das cidades portuguesas ou em centros comerciais de sucesso, e permitindo um maior controlo da mensagem de que a distribuição é responsável. Para além do alargamento de pontos de venda pela fusão com a Atlantis. Esta preocupação é, aliás, consentânea com as tendências teóricas contemporâneas, segundo as quais todos os elementos do marketing *mix* são portadores de mensagens sobre as marcas, pelo que a distribuição é também um elemento a ter em conta (Schultz *et al.*, 1993; Burnett e Moriarty, 1998; e Duncan e Moriarty, 1998).

Como forma de conclusão e sumário destas nossas inferências, diríamos que os vectores principais da identidade da marca *Vista Alegre clássica*, e por as-

sociação à identidade da marca institucional, com a qual concluímos identificar-se, são o concentrado nuclear dos traços *tradição, prestígio, modernidade, Portugal e família*, e a sua extensão pelos elementos *estabilidade, vitalidade, qualidade e internacionalização*. Este composto de identidade, e seguindo o modelo de Kapferer (1991), constituiria a base da comunicação da marca, responsável pela posterior imagem projectada.

Terminadas as inferências procedentes da análise de conteúdo, passaremos à conclusão do nosso estudo de caso. Procederemos, num primeiro ponto, à apresentação do diagnóstico da identidade da marca *Vista Alegre clássica*, com base no modelo teórico criado para realizar a auditoria interna (figura 6.5). De seguida, elaboraremos a resposta à questão de partida, orientadora da nossa pesquisa, e avaliaremos as hipóteses formuladas. Para finalizar, realizaremos uma discussão conceptual, com o objectivo de fazer a ponte entre os resultados empíricos encontrados, e as tendências teóricas consideradas, à partida.

CAPÍTULO 8 | DIAGNÓSTICO DE IDENTIDADE DA MARCA

DIAGNÓSTICO DE IDENTIDADE DA MARCA

O último capítulo deste trabalho inclui a apresentação sistemática dos resultados do diagnóstico de identidade da marca em análise, como forma de conclusão do caminho metodológico sugerido pelo método de estudo de casos. A exploração do material recolhido foi efectuada, e as inferências apresentadas, pelo que se torna necessário organizar as informações relevantes e proceder à sua contextualização, segundo o modelo analítico criado (figura 6.3), para conclusão do diagnóstico de identidade. O final do capítulo, integra uma ponderação das hipóteses adiantadas e suas implicações na estratégia de gestão da marca.

8.1 A IDENTIDADE DA *VISTA ALEGRE CLÁSSICA*

Tomando-se como ponto de partida a questão de pesquisa — o elemento orientador de qualquer processo de investigação científica — procedeu-se à identificação dos traços caracterizadores da identidade da marca, e averiguou-se a forma como é usada para representar a oferta organizacional e apelar aos consumidores. O próximo ponto, centrar-se-á na análise da marca de produto, remetendo para segundo plano a marca institucional, que surgiu em destaque em todo o processo de recolha e tratamento de dados (o que será também digno de nota).

8.1.1 O Ideograma de Identidade

O problema formulado, gerador da investigação, resume bem as pretensões analíticas do prisma de identidade da marca de Kapferer (1991) (figura 3.1), já que exige uma determinação dos traços de identidade, uma visualização da forma de comunicação da marca (como representação da oferta) e uma previsão da imagem (como forma de apelo ao consumo). A identidade funcionaria como guia orientador de toda a conduta organizacional que, por sua vez, deveria centrar-se na gestão da marca. Como guia, seria responsável por fornecer padrões de interpretação e acção à empresa, que sendo distintivos e diferenciadores orientariam as percepções e comportamentos dos consumidores. Mas, porque a marca só existe na medida em que é comunicada, a sua identidade deve tomar a palavra, atingindo os públicos que lhe interessa. Pelo que a identidade deve ser entendida como o caminho seguro para uma eficaz acção de marketing, na medida em que fornece direcção e propósito às empresas, permite um maior controle da sua imagem no mercado e orienta o consumidor na tomada de decisão de compra. Esta interrogação sobre a importância da identidade da marca na gestão de marketing, surge com maior incidência, apenas, na última década do século XX, mas a *Vista Alegre* parece tê-la sentido desde o momento da fundação. O modelo de liderança da marca de Aaker e Joachimsthaler (2000) (figura 2.1) tem precisamente a identidade como pressuposto base da gestão das marcas, no entendimento de que estas deveriam constituir *pivots* de toda a actividade organizacional, e por isso deveriam ser entregues a um profissional de marketing de topo. Ora a *Vista Alegre* parece ter estado sempre à frente do seu tempo, pois conduziu o negócio em função da marca e das associações positivas que procurava promover, independentemente das mudanças que se iam efectuando nos produtos. Certamente que a situação de monopólio deu inúmeras facilidades à marca, não exigindo, por exemplo, uma definição sistemática da sua identidade e abrindo espaço e medidas menos correctas. Ainda assim, entendemos poder afirmar que a gestão da marca *Vista Alegre* de hoje, se aproxima do modelo de liderança, já que a marca é central ao seu negócio, o gestor da marca é um gestor de topo (com claro envolvimento da administração da empresa e de uma comissão própria de acompanhamento) e a identidade da marca é uma dimensão vivida pela empresa e imbuída na sua cultura interna. Sendo a identidade um conjunto de valores, princípios, promessas, traços de personalidade ou associações, que a empresa pensa melhor espelhar a sua forma de estar no mercado, e que aspira a criar e manter na mente dos públicos, foi necessário recorrermos a um modelo teórico que operacionalizasse toda esta panóplia de dimensões. Conforme indicámos no capítulo de discussão metodológica (capítulo 6), o modelo de Kapferer (1991) pareceu-nos eficaz no desmembramento dos traços de identidade, e o de Aaker (1996) na extensão desses elementos à relação com o público, permitindo responder cabalmente à

questão de pesquisa (figura 6.2). E foi com base nestes pressupostos teóricos e nos dados obtidos empiricamente que atingimos a matriz de identidade da marca *Vista Alegre clássica*, que passamos a apresentar (quadro 8.1).

Quadro 8.1 FACETAS DA IDENTIDADE DA VISTA ALEGRE CLÁSSICA segundo o modelo de Kapferer (1991)

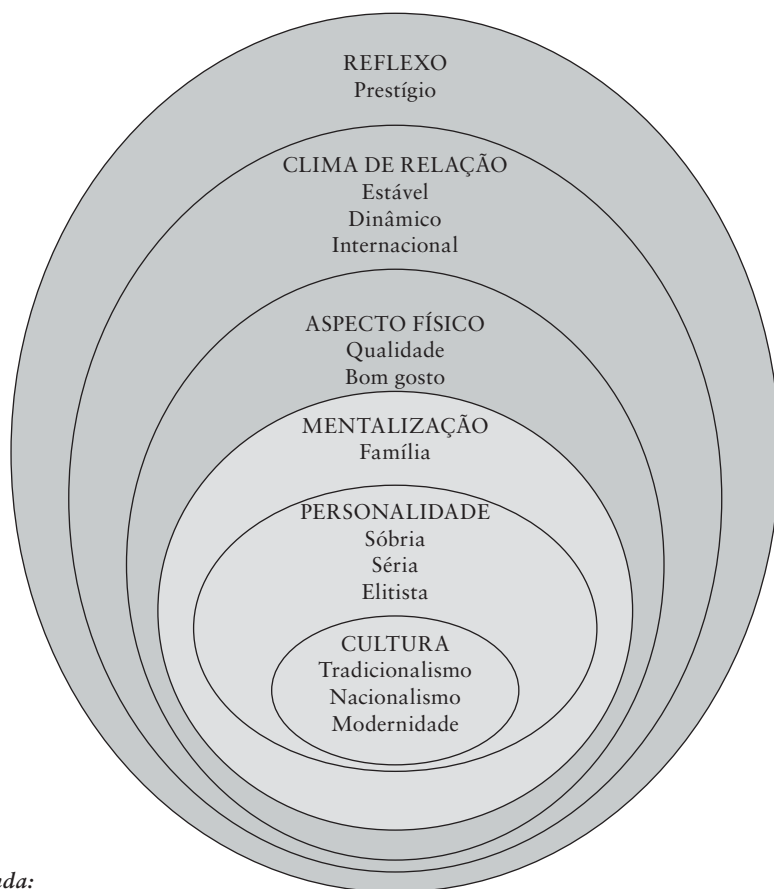
FACETAS DE IDENTIDADE	MARCA VISTA ALEGRE CLÁSSICA	VALORES INTRÍNSECOS
1. Físico	Peças em porcelana de serviço doméstico e decoração, de elevada qualidade e bom gosto. Símbolos e logotipo.	Qualidade e Bom gosto.
2. Personalidade	Sóbria, séria e elitista.	Clássica.
3. Mentalização	Continuidade e descendência.	Família.
4. Relação	Segura, dinâmica e com dimensão.	Estabilidade, Vitalidade e Internacional.
5. Cultura	Tradicional e nacionalista, mas defensora da modernidade.	Tradição, Portugal e Modernidade.
6. Reflexo	Classes alta e média alta.	Prestígio.

O estabelecimento destes traços da identidade implicou a alteração das categorias inicialmente propostas para efeitos de análise de conteúdo (com propósitos empíricos, portanto), em componentes valorativas da identidade. Assim, optámos por manter a designação de *qualidade*, para o valor que exprime a dimensão técnica e artística das peças de porcelana *Vista Alegre clássica*; por fazer emergir como valor autónomo, o *classicismo* (inerente às categorias tradição e prestígio), porque nos pareceu constituir a melhor forma de exprimir o tipo de carácter da marca; por usar o valor *família* para referir a defesa da descendência e continuidade no funcionamento interno da empresa; por manter os enunciados *tradição*, *nacionalismo* (Portugal) e *modernidade*; por conservar a designação *prestígio* para a dimensão que exprime agora classe e valor; por preservar a denominação de *estabilidade*, para exprimir os valores

de *segurança e persistência*; e por usar o termo *internacional*, para manifestar a intenção da marca em atingir uma dimensão global.

Com base nestes pressupostos, estaremos em condições de avançar com a nossa própria proposta de ideograma de identidade (figura 8.1), tentando conjugar as ideias de diferentes autores (Kapferer, 1991; Upshaw, 1995; Aaker, 1996; Shultz, 1997). Apresentamos traços de identidade, referidos anteriormente, e a sua operacionalização e ordenamento em função da posição relativamente ao núcleo da marca. Ou seja, porque nos pareceu pertinente considerar a distinção de Aaker (1996) entre traços da identidade centrais ou nucleares (no sentido da sua maior permanência e intemporalidade) e características extensas (mais mutáveis e ajustáveis às conjunturas), decidimos propor um ideograma que deixasse transparecer esta ordem de ideias.

IDEOGRAMA DE IDENTIDADE DA Vista Alegre clássica



Legenda:

- Identidade nuclear, facetas de interiorização da marca
- Identidade extensa, facetas de exteriorização da marca

Esta representação da identidade, que responde à primeira parte da questão de pesquisa (quais os traços caracterizadores da marca *VA clássica?*), deixa transparecer o nosso entendimento de que a *cultura* ou universo cultural da marca constitui o centro da sua existência. Desse universo faz parte todo o conjunto de valores com o qual a marca se identifica, que representa a sua forma de pensar e actuar, e que integra a própria cultura organizacional como um todo. Na perspectiva da *Vista Alegre clássica*, esse núcleo integraria os traços tradicionalismo histórico-cultural, nacionalismo ou apelo à pátria e uma necessidade intensa de modernidade e inovação. Desse conjunto de valores, normas e padrões de comportamento emerge a *personalidade* da marca, igualmente nuclear ao sentido que tem de si própria e aspira projectar nos consumidores. Na *Vista Alegre clássica* encontrámos uma personalidade de carácter sóbrio, sério e elitista no seu relacionamento com o mercado. Aos traços de carácter fizemos seguir o elemento *mentalização*, como o espelho interior da marca, o seu cunho próprio, desenvolvido de dentro para fora. Identificámos esse espelho na *Vista Alegre clássica* como o elemento família para exprimir os valores de continuidade e descendência, que surgem inculcados em gerações e gerações de funcionários da empresa.

Em seguida encontrámos o *aspecto físico*, correspondendo às peças em porcelana, os seus traços caracterizadores — como qualidade e bom gosto — e os símbolos e logotipos que têm acompanhado a marca ao longo de 177 anos de existência. O físico representaria a funcionalidade da *Vista Alegre clássica*, e marcaria a passagem para a identidade extensa da marca, já que as características particulares das peças de serviço e decoração podem mudar e têm mudado ao longo do tempo, sofrendo desenvolvimentos e actualizações. Embora a *Vista Alegre* tenha aqui uma característica particular, a de fomentar o coleccionismo pelo culto das peças antigas e marcantes de uma dada época de evolução da empresa, bem como das séries limitadas e numeradas. Trata-se de produtos de uma natureza particular, que não obedecem a regras de ciclo de vida idênticas aos produtos de comércio livre. Em seguida, encontrámos como extensão da marca o *clima de relação* que se estabelece com o consumidor e que deve ser fonte de notoriedade e fidelidade. Em termos de relacionamento classificámos a *Vista Alegre clássica* como estável, dinâmica e internacional. Estável, pelo uso frequente do tema nas comunicações da marca, como forma de reafirmar o equilíbrio e a seriedade das acções levadas a cabo pela empresa, bem como a segurança da sua promessa. Dinâmica, pela vitalidade revelada na produção e apresentação constante de novidades, e pelo sentido de oportunidade demonstrado. E internacional, pelo desejo antigo de se impor no mercado externo, demonstrado até pela participação em frequentes exposições internacionais. Por último, encontramos o *reflexo* ou o espelho da marca no alvo. Na *Vista Alegre clássica* identificámos como imagem do utilizador ou comprador a representação de prestígio que o uso da marca significa, para as classes alta e média alta.

Os três primeiros traços descritos integrariam aquilo que Kapferer (1991) designa de facetas de interiorização da marca, enquanto os três últimos seriam as suas facetas sociais ou de exteriorização. Trata-se de uma visão que se aproxima da distinção, já avançada, entre identidade nuclear e identidade extensa de Aaker (1996) ou de identidade central e identidade total de Upshaw (1995). Em suma, visam distinguir e ordenar as componentes física e psicológica da marca, colocando, na primeira, as facetas externas como o nome, os emblemas, o grafismo, a embalagem ou o *design* do produto e, na segunda, os valores, o território e a personalidade ou carácter da marca. Embora isto não signifique um regresso ao idealismo das marcas, já que o ideograma apresentado não propõe uma ordenação em função da importância dos elementos, mas em função da sua permanência ou mutabilidade como característica da marca. Os elementos psicológicos são naturalmente mais constantes porque, tal como na personalidade humana, são mais difíceis de mudar e menos premiáveis às transformações sociais, económicas e políticas do mercado. Já o seu aspecto físico constitui um elemento importante na resposta às exigências de evolução, pela adaptação regular a novos gostos e tendências estéticas. Também o tipo de relacionamento da marca com o mercado é um aspecto que exige mudanças e adequações aos novos produtos, aos movimentos da concorrência, às opções de negócio e às transformações no consumo. O mesmo se passando com o reflexo. A *Vista Alegre* do período monopolista projectava o seu consumidor tipo de uma forma diferente da *Vista Alegre* do pós-liberalização do mercado, que se viu obrigada a segmentar o seu comércio, a encontrar posicionamentos adequados em cada segmento, e a descobrir o seu “reflexo” em cada posição definida. Pelo que o aspecto físico pode mudar com maior facilidade, tendo em conta, por exemplo, os ciclos de vida dos produtos, enquanto o aspecto psicológico deve apresentar uma maior estabilidade da promessa. Uma vez encontrada a matriz de identidade da *Vista Alegre clássica* foi possível proceder à análise dos outros elementos que constituem o modo de funcionar da marca, integrantes do nosso modelo teórico (resumido na figura 8.2).

PRISMA DE IDENTIDADE DA MARCA



Figura 8.2, síntese da teoria de identidade de Kapferer (1991).

Referimo-nos, portanto, à comunicação de marca e projecção da sua imagem no mercado. Para reflectir sobre o primeiro composto, a comunicação, recorreremos a Aaker (1996) e ao seu contributo no domínio das actividades de construção da marca (figuras 6.1 e 6.2). Considera o autor que, depois de identificadas as dimensões centrais, deveremos atender à proposição de valor que

a marca encerra, preparar os elementos de credibilidade a incluir e estabelecer as bases de relacionamento com os públicos.

Assim, reconstruindo o processo para a *Vista Alegre clássica*, pressupomos que, antes de levar a cabo a comunicação com o público-consumidor, a marca teve de definir qual a proposta de valor acrescentado que integraria, em função das necessidades apresentadas pelo consumo e de forma a ser distinta da concorrência (figura 8.3). Ainda que tal pudesse ter acontecido de forma informal e até inconsciente. Essa proposta assenta nos benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos representados pela marca. Na *Vista Alegre clássica* sugerimos a qualidade superior dos produtos e o bom gosto estético, como vectores principais da sua proposta de valor de funcionalidade, considerados (pela empresa) como únicos no universo da concorrência e capazes de satisfazer as exigências das classes altas e média alta. A segurança, o respeito pela tradição, o nacionalismo e a modernidade como benefícios emocionais, e também particulares e motivadores do mercado. E finalmente o *status*, prestígio e os valores familiares como benefícios auto-expressivos.

Em função desta proposição de valor, a marca teve de procurar os elementos que dessem credibilidade à sua promessa, e que funcionassem bem do ponto de vista de projecção no consumo. A inclusão desses elementos para o caso *Vista Alegre clássica* deu-se, quanto a nós, por duas vias: pelo produto e pela comunicação (figura 8.3). Relativamente ao produto, era fundamental que este expressasse os benefícios funcionais da marca, pelo que se exigia uma procura constante de qualidade técnica e artística. Tratando-se, aliás, de algo que é relatado em toda a história da *Vista Alegre*: a procura de melhores matérias-primas, de bons artífices e de novas técnicas e tecnologias permanecem, até hoje, como preocupações centrais da empresa e uma das fontes principais da credibilidade da marca. Quanto à comunicação, podemos constatar que as opções de marketing reflectem a intenção de propagar, fazer memorizar e conduzir à adesão dos benefícios emocionais e auto-expressivos. Com base nas fontes de identidade analisadas, podemos concluir que as opções pela comunicação fora dos *media* se coadunam com a imagem de prestígio, *status* e família com que a marca aspira vir a ser conotada, e são veículos propícios à expressão dos seus valores mais fortes, como a tradição e a modernidade. Os patrocínios, os leilões ou as ofertas personalizadas são veículos próprios de uma comunicação segmentada em função de públicos mais exigentes, por oposição à comunicação nos *media* que transmite mensagens para audiências mais massivas.

E para proceder a este contacto com o consumidor e estabelecer com ele um contracto durável, ao qual aspira qualquer marca, foi necessário pensar o produto e as mensagens de marketing de forma propícia a servirem de base a um relacionamento de longo prazo. Consideramos que as bases da relação que a *Vista Alegre* tem estabelecido com diferentes gerações de consumidores assenta nas características próprias da sua identidade nuclear e extensa, que se con-

figuram nos seguintes pilares fundamentais: confiança (prestígio), intimidade (tradição e família) e afeição (nacionalismo) (figura 8.3). Com esta estratégia a *Vista Alegre* cumpriu a ideia de Shultz (1997), que afirma que as marcas fortes são construídas a partir do coração. Em função da informação fornecida pela empresa, podemos concluir que a *Vista Alegre* acredita que o consumidor nacional confia na qualidade e bom gosto da marca, que a reconhece como “património” nacional e até familiar, e que lhe dedica um afecto particular, enquanto expressão da nossa capacidade de produzir bons produtos.

MATRIZ DA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA VISTA ALEGRE clássica

Matriz da Identidade
Identidade nuclear: tradição, nacionalismo, modernidade, classicismo e família. Identidade extensa: estabilidade, qualidade e prestígio.
Proposição de Valor
Benefícios funcionais: qualidade superior dos produtos. Benefícios emocionais: segurança, respeito pela tradição, nacionalismo e modernidade. Benefícios auto-expressivos: <i>status</i> , prestígio e família.
Elementos de Credibilidade
Produto: qualidade técnica e artística. Comunicação: meios fora dos <i>media</i> .
Bases de relacionamento
Confiança Intimidade Afeição

Figura 8.3, síntese dos resultados da análise empírica sobre o funcionamento da identidade da marca VA clássica.

Com esta explanação das componentes proposição de valor, credibilidade e relacionamento, respondemos à segunda parte da questão inicial de pesquisa, ou seja, à forma como a *Vista Alegre clássica* é usada para representar a oferta organizacional. Essa representação, que começa com a definição da identidade, revelada não de uma forma escrita mas sobretudo vivida pela cultura interna, permite à marca definir o valor que acrescenta ao produto ou produtos que expressa, e funciona como forma de identificação e distinção no mercado. A este

valor atribui fontes de credibilização, ou elementos que tornam a sua proposta visível e credível para o consumidor, desvendando os componentes que constituem a mais-valia de comprar ou usar a marca. E, por último, estabelecem-se os pilares da relação com o consumidor ou as motivações afectivas e emocionais da fidelidade à marca. Sendo em torno dessas três dimensões interactivas que se definiu o caminho comunicativo, ou representativo da oferta *Vista Alegre*.

8.1.2 As estratégias de comunicação

A segunda componente da questão de pesquisa centra-se, portanto, na identificação das estratégias de comunicação da identidade da marca (ver figura 8.4). Na verdade, a marca precisa de se dar a conhecer para actuar como embaixadora da oferta organizacional, e isso faz-se pela transmissão do valor acrescentado que está inerente à sua promessa. Ou seja, é necessário partir dos elementos da sua identidade para preparar mensagens que projectam a imagem que mais interessa à empresa e que deve corresponder à realidade, cumprindo os objetivos organizacionais. Cabendo à comunicação de marca expressar, transmitir e ajudar a construir essa identidade, ou forma como se apresenta ao mercado, numa relação semiótica, resultado de diferentes correntes discursivas.

VECTORES DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DA VA clássica

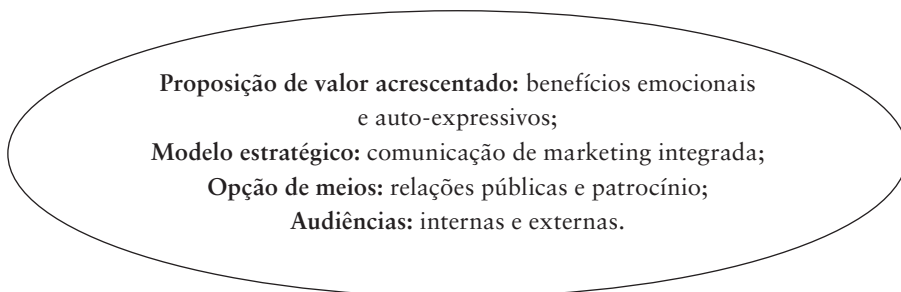


Figura 8.4. síntese de resultados sobre a comunicação da marca.

A marca em estudo parece, pois, ter conseguido desenvolver as proposições de valor apropriadas a cada época da sua história. A promessa da *Vista Alegre* do período monopolista foi certamente diferente da actual, porque está, agora, perante consumidores diferentes, em contextos de mercado distintos. Assim, se numa primeira fase foi suficiente a empresa afirmar a sua qualidade, hoje em dia, num ambiente de consumo exacerbado, é necessário apresentar propostas mais elaboradas, com base em elementos intangíveis e, se possível, inimitáveis. Daí que a qualidade possa ter sido absorvida por uma característica mais ontológica como o prestígio.

Depois, foi necessário participar e dar forma a esta promessa, através de meios que a tornassem verosímil e acreditável. Tal justifica a opção actual da *Vista Alegre* pelos designados meios *below the line* (Burnett e Moriarty, 1998), colocando para segundo plano a publicidade, que não se coadunava com as intenções de atingir as classes alta e média alta, numa proposta de classe, valor e bom gosto. Dentro das opções comunicativas realizadas, destacamos a escolha das relações públicas e dos patrocínios como forma de melhor espelhar a proposta de valor acrescentado, centrada numa promessa de funcionalidade com qualidade e de representatividade como expressão de *status* e elitismo.

Em seguida, a marca procurou desenvolver uma ligação estável com o consumidor, baseada em dois aspectos fundamentais: a cognição e o afecto. Pela cognição, o consumidor procura assegurar-se da correspondência funcional da promessa; pelo afecto, busca os benefícios emocionais e auto-expressivos que lhe poderão ser proporcionados. No caso da *Vista Alegre clássica* referimo-nos à escolha da marca com base na apreciação racionalizada da qualidade dos produtos da marca e dos efeitos de satisfação e autoconfiança que proporciona, respectivamente. Ambos são mediadores das atitudes dos consumidores face à marca, e responsáveis pelo tipo de relacionamento estabelecido.

A permanência da *Vista Alegre* no mercado durante quase dois séculos, leva-nos a crer que esse relacionamento foi sendo desenvolvido de uma forma relativamente coerente e integrada. Os resultados empíricos demonstram que a marca terá desenvolvido uma estratégia de comunicação muito próxima da noção de CMI (ou comunicação de marketing integrada) (Shultz, 1991). A coerência dos meios e mensagens usadas ao longo da sua história, ficou patente pela análise de conteúdo. Referimo-nos à escolha das relações públicas (exposições e eventos vários) e dos patrocínios como instrumentos de vulgarização da marca, ao recurso as *media* de elite (como revistas especializadas ou leilões) e ao teor sóbrio e clássico das suas mensagens. Para além disso, é de acentuar a utilização sinérgica da notoriedade e reputação da marca institucional para efeitos comunicativos de todas as suas extensões. Em suma, consideramos que a identidade da *Vista Alegre clássica* operacionalizou eficazmente a sua função de representação da oferta da empresa, por uma coerente gestão dos significados que acrescenta aos bens de consumo. Dessa simbologia representativa resulta um capital de marca forte, traduzível num *consumer franchise* (Biel, 1993) de grande valor patrimonial e de marketing, pela imagem de positividade e unicidade que consegue projectar no mercado.

Assim, defendemos que a *Vista Alegre* apresenta uma visão perscrutadora do seu tempo, pelo desenvolvimento de uma arquitectura global de comunicação. Trata-se de uma perspectiva consonante com as afirmações de Doyle (1990), para quem a publicidade por si não constitui factor de vantagem competitiva sustentável, apesar de se revelar muito eficaz na projecção da visibilidade de qualquer marca. Pelo que serão reais factores de vantagem no mercado: a qualidade, um

serviço superior, a inovação e a diferenciação; comuns, parece-nos, à marca *Vista Alegre*. As exigências de qualidade já foram amplamente referidas; o serviço estará em fase de desenvolvimento (pela aposta nas empresas como clientes importantes e pelo desenvolvimento da distribuição própria) e a inovação e diferenciação constituem elementos da identidade extensa da marca.

Para além de tudo isto, e ainda numa perspectiva global da comunicação, a *Vista Alegre* parece ter valorizado, desde cedo, as suas audiências internas. A referência aos funcionários da empresa é uma constante nos documentos estudados, e sempre numa perspectiva humanista da organização. São considerados elementos fundamentais ao progresso da empresa, e foram no passado os responsáveis pelo sucesso funcional e artístico das peças *Vista Alegre*. A empresa tem actuado na defesa de uma interiorização da identidade da marca (Berry e Parasuraman, 1993), que passa pelo reconhecimento e uso que dela fazem os funcionários, entendidos como motores do desenvolvimento da marca. Isto acentua o seu carácter familiar, que se revela muito importante no estabelecimento de relações estáveis com os consumidores.

8.1.3 O clima de relação

Esta questão do valor da fidelidade do consumidor remete-nos para a última parte do problema de pesquisa, que indagava sobre a forma como a marca apela, tão eficazmente, aos seus consumidores. A *Vista Alegre clássica*, e novamente com base no discurso da empresa, considera que conseguiu estabelecer um clima de relação tão particular com os consumidores nacionais, que a leva a afirmar por exemplo que “os consumidores portugueses perdoam os erros da *Vista Alegre*”¹. Este relacionamento forte e consistente, que a literatura considera fundamental para se criarem e manterem marcas fortes (Blackston, 1992 e 1993; e Fournier, 1998), assenta sobretudo em elementos intangíveis ou emocionais, como a confiança na promessa da marca e no retorno oferecido, a intimidade com que o consumidor responde perante a evocação do nome de marca, e a estima com que corresponde aos seus apelos (ver figura 8.5).

VECTORES DA ESTRATÉGIA DE IMAGEM DA VA clássica

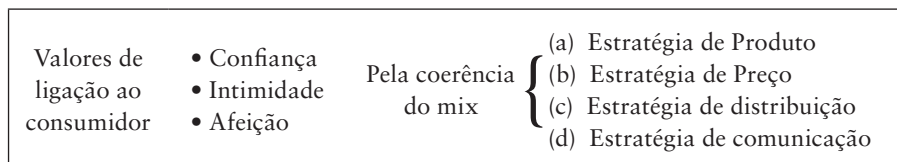


Figura 8.5, representação do processo de projecção da imagem da marca VA clássica.

¹ Declarações da direcção de marketing.

Referimo-nos, portanto, a uma ligação forte, relativamente estável e de respeito mútuo, traduzida pelas acções de marketing que a empresa vem desenvolvendo ao longo de décadas: um produto continuamente renovado, um preço coerente com o posicionamento procurado, uma distribuição que busca uma maior afirmação e uma comunicação que espelha o que a marca é e como quer ser vista pelos seus alvos. Ou seja, ao desenvolver uma comunicação coerente e sinérgica com os consumidores, a *Vista Alegre* tem conseguido estimular percepções positivas e credíveis nos receptores, conduzindo à imagem que mais lhe interessa.

A terceira parte da questão de pesquisa alude, portanto, à imagem de marca, como o elemento que completa o circuito do seu prisma de identidade. Trata-se de um conceito fundamental na gestão empresarial, porquanto suporta e legitima a actividade das organizações, reforçando as suas forças ou traduzindo as suas fraquezas. No caso da *Vista Alegre clássica*, e novamente por transposição da abordagem à marca institucional, consideramos poder afirmar que apresenta um pensamento (ainda que não um planeamento) estratégico da sua imagem. Na investigação não encontramos uma imagem totalmente natural, ou construída unicamente a partir do devir histórico, mas defrontámo-nos com indícios reveladores de intenções claras e duráveis da marca. O que nos leva a supor que um estudo da imagem da marca junto dos consumidores nacionais, indicaria uma força superior dos elementos intangíveis sobre as questões de funcionalidade, assentes em alguns dos valores da identidade da marca, como: a expressão do *status* de compradores e utilizadores, ou a sua atitude de etnocentrismo no consumo.

8.2 PONDERAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Este quadro, que traduz a personalidade da *Vista Alegre*, remete-nos para as hipóteses de pesquisa, que exteriorizavam a relação entre os dois fenómenos do nosso estudo: a identidade da marca e a sua representação no mercado. O primeiro axioma proposto admitia a possibilidade da identidade da marca *Vista Alegre clássica* ter sido construída ou delineada pela própria história da empresa e personalidades que a geriram ao longo do tempo, e não ter resultado de uma declaração pensada e sistematizada. Podemos, agora, afirmar, e depois da análise dos resultados do estudo, que tal possibilidade não foi totalmente confirmada pelos dados empíricos.

Na verdade, conseguimos apurar que a marca não constituiu, de facto, em nenhum momento da sua história, um suporte escrito e declarativo das intenções e composição da identidade, ou seja, dos seus valores, princípios, personalida-

de e padrões de actuação. Mas consideramos que houve, já, na fundação da Fábrica, uma definição, ainda que algo vaga e incerta, de princípios orientadores da marca, ou na altura, da empresa e seu carimbo de produção. Referimo-nos à declaração de José Ferreira Pinto Basto que afirmava a pretensão de manter uma descendência familiar na administração da empresa; a sua incessante busca de matérias-primas apuradas, ou de técnicos qualificados que não só melhorassem a produção da porcelana, mas que lhe desenvolvessem um cunho artístico; bem como à sua ligação às causas políticas e sociais nacionais.

Todas estas intenções serão mantidas ao longo de gerações (ainda que entrecortadas por períodos mais ou menos conturbados), constituindo, ainda hoje, traços do carácter da *Vista Alegre*. Facto que nos permite defender que a identidade da empresa não é totalmente aquilo que a literatura definiu de *identidade natural*, já que, apesar de ser influenciada por um acumular de acontecimentos, terá partido, também, de uma declaração de intenções que se foi afirmando e evoluindo. E neste último caso, referimo-nos não só aos administradores (como avançava a hipótese), mas também aos funcionários e artífices que marcaram épocas artísticas e de gestão da Fábrica.

A identidade da *Vista Alegre clássica* parece ser, ainda hoje, portadora dos traços de carácter lançados na fundação, e que constituem uma parte importante da sua identidade nuclear (como o respeito para tradição, o nacionalismo e a procura de modernização e desenvolvimento, bem como a orientação sóbria da personalidade, ou a defesa da família na promessa e na produção). E o mesmo se poderá dizer da sua identidade extensa, firmada nas componentes da qualidade física e valorização do conceito de estabilidade.

É de salientar, no entanto, que esta identidade também sofreu mudanças ao longo do percurso histórico da empresa, para fazer face às exigências do mercado. A relação que a marca estabelece hoje com os consumidores, sendo uma ligação estável, porque equilibrada, é também dinâmica e jovem, pois só assim esta poderá sobreviver num mercado com o nível de competitividade actual. Até porque o próprio consumidor-padrão também evoluiu, não sendo mais uma marca destinada a todos os segmentos de mercado, mas centrando-se hoje nas classes alta e média alta (embora revelando um apego aos segmentos mais “populares”, o que poderá justificar a introdução da marca *Ema*). E também a personalidade da marca se transformou, por uma afirmação crescente dos valores *status* e elitismo, que não eram tão centrais quando era ainda uma marca monopolista e integrava na sua oferta produtos de qualidade inferior, distribuídos sem controlo por armazenistas e retalhistas espalhados por todo o país.

Em suma, a hipótese um deu-se apenas como parcialmente provada, pelo que a reformularemos, sob a afirmação de que a *Vista Alegre clássica* apresenta, desde a fundação, uma génese da percepção das características fundamentais da sua identidade, mas que foram evoluindo, em função das exigências históricas e das pessoas que marcaram a sua existência. Pelo que podemos considerar que se

trata de uma identidade controlada, embora aberta a influências, porque não se aceitou como conceito estático, mas vivido no interior da empresa e no mercado. Como advogam aliás as actuais teorias da identidade, que defendem que as marcas “devem mudar para se manterem como sempre foram... devem mudar para preservar a sua unicidade” (Gagliardi, 1986, *in* Gioia, Shultz e Corley, 2000). Sob a forma de recomendação, adiantaremos que seria pertinente que a marca *Vista Alegre clássica* estabelecesse uma *declaração de identidade*, ou seja, preparasse um documento que compilasse todas as informações sobre o passado e o presente da marca e que funcionaria como guia condutor de toda a sua gestão. O mesmo deveria ser repetido para as marcas de produto *Vista* e *Emá*, na defesa de uma distinção, mas também de uma coerência entre as partes, conseguida pela ancoragem da marca institucional *Vista Alegre*. Este documento, já referido enquanto Carta de Identidade, exigiria uma definição do ideograma de identidade de cada marca, bem como da sua proposta de valor; a determinação dos objectivos comunicativos, implicando a definição dos elementos de credibilização e o estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor; bem como uma previsão da imagem a projectar junto do consumidor-alvo, ou seja, uma antecipação da percepção dos consumidores. Desta forma a empresa conseguiria uma maior consistência nas suas decisões de marketing, até porque se trata de um documento com existência independente da duração dos cargos de administradores e funcionários. Trata-se de uma ideia bem explicitada pela metáfora de Bassat (1999), segundo a qual as marcas devem ser como catedrais que se constroem ao longo dos anos por pessoas distintas, mas com um objectivo comum.

A segunda hipótese, que aventava a possibilidade da marca *Vista Alegre clássica* apresentar fortes ligações à identidade nacional, o que se reflectiria nas suas funções de representação e apelo junto dos consumidores, deu-se como provada. Pelos dados obtidos nas análises de conteúdo e em função dos quais se estabeleceu a matriz de identidade, podemos constatar que a marca *Vista Alegre* e, por extensão, a *Vista Alegre clássica* são fortemente marcadas pela ligação à história de Portugal, à cultura portuguesa e, logo, surgem caracterizadas por uma visível tendência nacionalista. Certamente que a isso não foi alheia a atribuição de monopólio régio de produção da porcelana no nosso país, por mais de 150 anos, que deu à *Vista Alegre* as condições únicas para se afirmar como a marca de referência do sector. Não obstante isso, consideramos pertinente afirmar que a empresa sempre procurou reforçar as suas competências técnicas e artísticas, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento da pintura e da escultura da porcelana em Portugal, através do que procuraram espelhar as realidades do país. Ainda hoje a *Vista Alegre clássica* se refere às suas peças como estando dentro do “classicismo da tradição portuguesa”².

² Em *site* da empresa, actualização de Janeiro de 1998, “Novas Coleções”.

Assim sendo, podemos afirmar que a marca se apresenta ao consumidor, nacional e internacional, como uma digna representante da cultura portuguesa e usa este argumento como forma de apelar ao consumo. Pelo que esta hipótese confirmada, completa a resposta à nossa questão de pesquisa, reforçando que a ligação à identidade nacional é uma forma de credibilizar a oferta e serve de suporte a um apelo emocional ao consumidor.

Quanto à terceira hipótese, que conjecturava a probabilidade da marca *Vista Alegre clássica* integrar algumas zonas ambíguas na sua identidade que poderiam comprometer o futuro, podemos considerá-la apenas parcialmente provada. Na realidade, detectámos, no nosso estudo, alguns problemas de gestão da identidade da marca, sobretudo relacionados com a passagem da situação de monopólio ao mercado livre. Tal exigência externa levou a empresa a tomar medidas urgentes que resultaram confusas do ponto de vista da identidade³. Outros factores problemáticos constituem: a redução prática do conceito de identidade da marca à sua vertente visual; o fraco controlo da distribuição; e as dificuldades na internacionalização.

Em relação ao primeiro problema, é certo que uma marca que actua num mercado cada vez mais interdependente e globalizado, precisa de ter a identidade bem definida, coerente com a missão organizacional, durável no sentido da estabilidade, e dinâmica na aceção da evolução e crescimento. Pelo que a *Vista Alegre clássica* apresenta algumas fragilidades pela confusão com a marca institucional, mas sobretudo pela sua mal definida ligação com as outras sub-marcas da empresa. A direcção de marketing revelava, já em 1998, alguma consciência dessas incongruências e fragilidades da marca, apresentando em 2001 uma evolução em alguns aspectos, como um afirmar mais consciente das sub-marcas que melhor exprimem a promessa da marca, a *Vista Alegre clássica* e a *Vista*, e uma extensão considerável da distribuição própria, com lojas espalhadas por todo o país. Ainda assim, estes problemas poderão, se não resolvidos, tender a agravar-se no futuro. Apesar da forte notoriedade da marca junto do consumidor nacional, a verdade é que a crise macro-económica generalizada, as alterações de hábitos sociais (como a redução dos matrimónios ou o aumento das refeições fora de casa), e a crescente concorrência asiática no sector, podem levar a uma redução da posição da empresa no mercado nacional.

Para além destas fragilidades, a marca apresenta ainda algumas dificuldades de internacionalização. Trata-se de um projecto que existe desde os primeiros períodos históricos, e que se tornou crucial no contexto da actual globalização económica. Apesar de reconhecida pelos seus pares e *connaisseurs*, a *Vista Alegre* tem tido dificuldades em implementar-se nos mercados externos. Isso

³ Referimo-nos à fraca diferenciação em termos de identidade da marca institucional *Vista Alegre* e suas extensões: *Vista Alegre clássica*, *Vista* e *Ema*.

talvez possa ser explicado recorrendo ao ideograma da identidade que traçamos. Como vimos, a identidade da *Vista Alegre (clássica*, mas também institucional) assenta fortemente nos valores da tradição, da cultura portuguesa e da família. Ora, trata-se de qualidades que fizeram sentido no mercado nacional, mas que parecem estar a mudar; além de serem dificilmente reconhecidas e valorizadas pelos consumidores de outros países (tanto que a “marca Portugal” continua ainda um projecto por resolver). Talvez à excepção dos mercados brasileiro e espanhol, capazes de reconhecer a cultura portuguesa, como mostra o sucesso dos projectos que a empresa empreendeu nesses países. Para além disso, a própria identidade extensa, assenta em elementos identificativos que serão dificilmente diferenciadores no mercado externo. Referimo-nos aos traços estabilidade, qualidade ou prestígio; premissas que encontram facilmente concorrência no mercado externo.

Para fazer face a estes problemas e evitar dificuldades futuras, deixaríamos como recomendação à marca, e seguindo a perspectiva de Kapferer (1991), a realização de monitorizações periódicas à sua identidade, pela análise dos seus vestígios ou fontes, bem como avaliações regulares da imagem, no sentido de perceber o resultado do uso que os receptores fazem das mensagens da marca. Ou seja, consideramos de toda a utilidade para o desenvolvimento estratégico da empresa, o estudo sistemático não só dos valores de emissão, mas também da utilização que deles fazem os consumidores, até pela influência de factores externos à empresa. Algo que se poderia revelar útil na definição da identidade a projectar e a comunicar no mercado externo. Aaker (1996) sugere a comparação da identidade com a imagem de marca nas suas dimensões: produto, utilizador, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais. Esses elementos forneceriam pistas sobre os territórios de comunicação que devem ser mantidos, reforçados ou alterados. Até porque o marketing não deve mais ser visto como a simples técnica de comercialização de produtos mas, antes de mais, como uma ciência, exigindo-se para tal uma actuação rigorosa, com base em procedimentos metodológicos que forneçam dados sistemáticos para a tomada de decisões estratégicas nas empresas.

Para concluir este ponto do capítulo 8, afirmaríamos que a realização deste diagnóstico da identidade da *Vista Alegre clássica*, e depois de uma comparação dos hipóteses com os dados empíricos (ou aplicação da lógica de *pattern-matching*), permite-nos concluir que a identidade de excelência da marca (ou identidade ideal), nem sempre condiz com as opções de marketing realizadas. Ainda assim, essa identidade reside numa matriz com características bem definidas, coerentes com o passado e passíveis de orientação para o futuro. Assenta numa proposição de valor única no mercado nacional, mas com dificuldade de aplicação ao contexto internacional. Encontrou os elementos de credibilidade certos para o consumidor nacional, mas parece precisar de algo mais para se afirmar internacionalmente. Conseguiu criar um relacionamento

forte e duradouro com diferentes gerações de consumidores. E tornou essa identidade uma componente da cultura da empresa, vivida e interiorizada por funcionários e administradores.

Mas falhou na definição intemporal da arquitectura de marca, capaz de assegurar uma orientação estratégica à mesma, identificando claramente as sub-marcas, estabelecendo os seus papéis, determinando as relações entre si e criando sinergias comunicativas contínuas. E parece ter dificuldades em adequar a sua promessa de valor aos consumidores internacionais. Enfim, a marca *Vista Alegre* global tem funcionado como âncora de todas as actividades da empresa, garantindo a qualidade, estabilidade e a exclusividade da sua oferta, indiciando o seu valor, construindo notoriedade e reputação para os produtos, e operando como memória que acumula os sinais dos seus valores e atributos. Mas a marca deve funcionar também como futuro, actuando como estratégia de evolução, reduzindo as fraquezas e acentuando as forças, e daí a utilidade da Carta de Identidade como forma de gestão das suas extensões. Além do mais, a identidade da marca deve ser entendida como unidade informativa controladora da imagem, enquanto forma de estimular nos públicos representações mentais favoráveis. Pelo que gerir a identidade de cada sub-marca é também procurar conduzir a imagem no caminho que mais interessa à empresa. E num mundo em que as mudanças socioeconómicas são tão aceleradas é fundamental existirem elementos de estabilidade, redutores de incerteza, condutores do futuro da marca, e esse é o papel da identidade como ponto de partida da gestão de marketing das marcas. Prosseguiremos proporcionando uma visão mais global desta questão.

CAPÍTULO 9 | CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

O estudo de caso da *Vista Alegre* serviu como um método simultaneamente descritivo e ilustrativo (Yin, 1984) da nossa investigação, sobre o conceito de identidade na gestão de marketing. Descritivo, no sentido em que nos permitiu conhecer melhor os padrões culturais de uma empresa e das suas marcas, e ilustrativo, porque veio de encontro às afirmações dos autores citados na reflexão teórica deste trabalho. Procederemos agora a uma discussão teórica, com base na apreciação dos paradigmas de pensamento sobre as marcas, bem como nos resultados obtidos no estudo de caso, cumprindo, assim, o quadro de objectivos traçado na introdução ao trabalho.

9.1 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO

A consideração do marketing de relacionamento parece-nos um elemento central do nosso estudo, porquanto as marcas surgem hoje dependentes de relações sociais e emocionais que promovem com os consumidores, e que, por sua vez, os ajudam a projectar-se por via dessas representações materiais. Não nos parece possível perspectivar o futuro do marketing das marcas sem aludir à importância do estabelecimento de relações de satisfação, confiança, intimidade e afeição com os consumidores. A definição da própria identidade das marcas terá de passar pela ponderação e projecção dos valores que promovam esse relacionamento, em mercados cada vez mais saturados, globais e em rápida mudança. Em 1999 Kotler projectava para 2005 a imagem seguinte: estaremos perante empresas que terão cada vez maior dificuldade em conseguir novos clientes, e

que passam a maior parte do tempo a conceber formas imaginativas de vender mais produtos e serviços aos clientes existentes, procurando exceder as suas expectativas. Neste contexto, as empresas estarão a virar-se mais para a obtenção de uma fatia de cliente, do que para a fatia do mercado, o que exigirá um conhecimento profundo e actualizado sobre o segmento ou cliente alvo. A perspectiva de transacção mudará definitivamente para a da fidelização, e a filosofia do cliente vitalício será um dado adquirido. A publicidade televisiva em massa diminuirá grandemente em resultado dos 500 canais previstos. Os *marketers* procurarão atingir mais eficazmente os seus públicos através de revistas e blocos de notícias especializados *on-line*. As empresas não conseguirão sustentar as vantagens competitivas de outrora, talvez à excepção das patentes, dos direitos de autor e das marcas.

De regresso ao presente, diremos que Kotler não se enganou nesta previsão. Lembrando o estudo de caso realizado, podemos concordar com Blackston (1995), Fournier (1998) e Berry (2000) quando afirmam que as grandes marcas de hoje são aquelas que conseguiram criar laços afectivos com os consumidores. Se olharmos para a actual paisagem de marcas, veremos que muitos dos nomes mais fortes apresentam durações centenárias (*Coca-Cola*, *Marlboro*, *Danone*, ou até a *Vista Alegre*), revelando-se a ligação de intimidade mais forte que os benefícios funcionais dos produtos comercializados. Ou como refere Shultz (1997), as marcas poderosas e duradouras de hoje são aquelas que apresentam fundações sólidas, porque “são construídas com a força do espírito humano e não com base numa campanha publicitária” (p. 248).

Assim sendo, se as marcas fortes são aquelas que apresentam uma elevada “quota mental” (Berry, 2000) junto dos consumidores, valerá a pena à gestão de marketing procurar os elementos tangíveis e simbólicos capazes de promoverem essa valia. Tal foi o que descobrimos para a *Vista Alegre*, cuja identidade parece reflectir valores que os consumidores nacionais consideram importantes no uso pessoal que fazem da marca. Esse terá sido igualmente o principal trunfo da marca para fazer face aos inúmeros desafios que 177 anos de existência representam. É certo que não se podem esquecer as vantagens do monopólio, no processo de memorização, identificação e sua projecção no consumo. Mas, ainda assim, podemos verificar hoje que a *Vista Alegre* apresenta uma identidade nuclear assente em princípios que promovem um relacionamento único e positivo com o consumidor. A personalização da marca, que se mostra ao cliente como uma entidade com vida própria, que se move no tempo, transformando-se e amadurecendo como qualquer ser humano, é sóbria e distintiva. A sua cultura é nacionalista e tradicionalista, mas aberta a novidades. O seu aspecto físico espelha a oferta simbólica. E o clima de relacionamento suporta-se nos elementos estabilidade e dinamismo, ou seja, promove as tais relações de confiança, afeição e satisfação.

Numa altura em que as sociedades alteram os seus estilos de vida e os seus hábitos de consumo a uma velocidade intensa, as empresas têm de acelerar a sua

actuação para acompanhar essas mudanças. Os consumidores, por seu lado, vão elevando as suas expectativas, na certeza de que alguém as irá preencher, ou até surpreender. As marcas focalizam a sua atenção, não já nos mercados em geral, mas nos segmentos de consumidores e, especialmente, nas suas cabeças e corações. A comunicação de marketing, repleta de novas tecnologias informativas e apelativas, terá de ser pensada de forma muito diferente dos moldes tradicionais. O importante parece ser ir directo ao coração dos consumidores da nova geração, com os quais se deverão estabelecer laços fortes e duradouros. E muitas empresas, inteiradas já desta nova forma de actuar, implementam planos integrados de comunicação na busca da relação emocional certa (Duncan e Moriarty, 1998). E, acreditamos, o futuro será das marcas que comunicarem valores com emoção a gerações e gerações de consumidores. Neste contexto, a questão da identidade, suas funções de representação e apelo revestem-se de particular importância. Cabe à identidade comunicar a oferta emocional e funcional que atinja os núcleos valorativos dos consumidores, como forma de relacionamento de longo prazo.

9.2 O MARKETING DA INTERACÇÃO

Na verdade, e segundo Duncan e Moriarty (1998), a crescente natureza social e associativa do marketing e dos negócios fá-los depender de relações. Tal exige um conhecimento mais aprofundado das funções da comunicação da identidade da marca. A comunicação sempre desempenhou um papel fundamental na atracção e fidelização dos consumidores, mas os avanços tecnológicos tornaram essa atribuição bem mais complexa. São precisos, actualmente, instrumentos de planeamento das mensagens, dos meios, dos suportes e de estudo dos públicos, como forma de gestão integrada de todos os fluxos informativos. E todos os componentes do marketing *mix* são poderosos elementos de comunicação. As características do produto em si, o preço, a distribuição e as pessoas são vitais para uma imagem forte, porque global, da marca. Mas também não podemos esquecer a localização da empresa, as suas instalações, a decoração, os uniformes, o papel impresso, a conduta dos funcionários, os órgãos da administração,... enfim, um sem número de aspectos que determinam a percepção que os consumidores têm das marcas e que nem sempre se integram no conceito de comunicação de marketing. Disto resulta a emergência de um novo modelo de marketing, centrado na procura de relacionamentos com os clientes e demais grupos de interesse (*stakeholders*), pela execução de uma comunicação de marca integrada ou global.

Este debate contribuiu, também, para o evoluir do marketing da transacção para o marketing da interacção, pela assunção de importantes noções comu-

nicativas, como a simetria ou a reciprocidade (Duncan e Moriarty, 1998). Ou seja, concluiu-se que as actividades de gestão envolvem também uma partilha de sentido, importante na prossecução das actividades da empresa, na medida em que se procura ir de encontro às necessidades, aspirações e expectativas, declaradas ou latentes, do consumo. E disto tem resultado uma abordagem estratégica do *feedback* do mercado (Day, 1992), através das sondagens de opinião, estudos de imagem, inquéritos ao consumo, grupos de foco, auditorias, entre outros. Esta informação ajuda a integrar estratégias e a reduzir a incerteza na tomada de decisões, para além de fornecer à empresa trunfos para o fortalecimento das relações com os públicos vários.

O paradigma comunicativo, que suporta o marketing das relações, vai igualmente constituir um excelente campo científico para o fortalecimento do conceito de identidade. Também a identidade é vista como um terreno de reciprocidade, em que a empresa coloca todo seu universo simbólico, determinado em função não só das suas necessidades, mas dos efeitos que espera promover nos consumidores. Pelo que a identidade de uma marca resulta de um complexo jogo de interactividade e de transformação, de uma dialéctica entre os sistemas de produção e recepção das mensagens. Ou, como afirma Semprini (1995), a identidade de uma marca é o resultado de uma interacção contínua e de intercâmbio incessante que se produz no seio de três subsistemas: a “enciclopédia da produção”, o “ambiente” e a “enciclopédia da recepção”. Do resultado dos discursos, que os diferentes actores sociais cruzam entre si, surgirá uma identidade estruturada, diferenciadora e materializadora da oferta da empresa.

Sendo a marca, então, e essencialmente, um efeito de significação, que envolve um produto particular, só terá valor se for reconhecida por um número suficiente de pessoas que permita fazer funcionar a empresa. A questão que se coloca é, pois, a de saber como pode o marketing desenvolver eficazmente este processo de dar realidade a um mundo inicialmente virtual, tornando tangível e observável a identidade? Como podemos constatar no final desta investigação, não há soluções miraculosas ou definitivas para a projecção eficaz da identidade e para fazê-la funcionar como representação positiva e apelo efectivo da oferta organizacional. Diferentes marcas de sucesso nos nossos dias seguiram caminhos particulares e nem sempre tão racionalizados quanto pretende a literatura. Semprini (1995) avança, no entanto, com três propriedades que considera poderem facilitar a adesão do indivíduo à marca, e que nos parecem constatáveis pelo estudo de caso realizado. Trata-se dos elementos credibilidade, legitimidade e afectividade. Considera o autor que, se uma marca reunir estas características, maximiza a possibilidade de ver aceite a sua identidade. Enfim, resume o pensamento de outros autores citados neste trabalho e usados na parte empírica, segundo os quais a identidade, para funcionar como elemento representativo e apelativo da oferta organizacional,

deve possuir elementos consideráveis de credibilidade, deve ter um campo de legitimidade (que pode ser o próprio produto em si, pela projecção das características intangíveis), e deve suportar-se em relações de afectividade, talvez a mais sólida forma de desenvolver os processos de adesão à marca.

Para além da sua natureza comunicacional, a marca é também um fenómeno económico, comercial e social. Logo, as tendências actuais de carácter mais geral da sociedade de consumo também influenciam a forma da marca funcionar. Referimo-nos ao aumento quantitativo e qualitativo da oferta, à saturação progressiva dos mercados, à crescente poluição mediática, à desmaterialização dos produtos, à diversificação dos comportamentos sociais, enfim, à diluição do consumo na vida. Neste contexto, o conceito de identidade da marca adquire uma dimensão central, como a forma do marketing definir o sentido da oferta, colocando em evidência o seu carácter diferenciado e actuando de maneira sugestiva e persuasiva em relação ao consumidor.

Mas, e como podemos concluir no final desta investigação, a história da relação entre o marketing e as marcas é um enredo de dependência e de incompreensões. E Semprini resume bem tal dialéctica: “o marketing, que leva a marca até no seu nome, parece ter tardado muito em reconhecer o seu papel chave na gestão dos mercados modernos altamente complexos. A marca, por si própria, parece resistir a qualquer tentativa de análise, deixando-se, por vezes domesticar, mas sem revelar a chave para a compreensão em profundidade” (1995, p. 19). Pelo que o estudo das marcas, enquanto fenómeno de relacionamento com o consumo, deve estar em constante actualização. Ao marketing caberá o papel de gerir estas actualizações, pela monitorização constante das suas marcas e determinação sistemática e rigorosa da sua projecção no mercado. A identidade, pensamos, constituirá uma importante força do marketing das relações nas próximas décadas.

9.4 LIMITAÇÕES E PISTAS PARA ESTUDOS FUTUROS

Como qualquer estudo de caso, o diagnóstico de identidade da *Vista Alegre clássica* revelou as limitações da idiosincrasia envolvida nos procedimentos analíticos do método. As características próprias dos investigadores revelam-se nas opções metodológicas feitas, material recolhido para análise e elementos destacados. De qualquer forma, não nos parece que esta questão ponha em causa a validade dos resultados. Tal como Yin (1984), acreditamos que a honestidade do investigador, pelo recurso a meios de pesquisa rigorosos e sistemáticos, pode reduzir e controlar alguma da subjectividade inerente a qualquer processo de estudo de casos. Acreditamos também que este se revelou

um método útil no estudo de uma organização e modo de funcionamento das suas marcas, pela aproximação em contexto real, permitindo testar e ilustrar teorias, ao mesmo tempo que se descreve uma situação concreta.

Uma outra limitação do nosso estudo, para além dos problemas comumente apontados ao método escolhido, foi não termos analisado todas as fontes possíveis da identidade da marca. Haveria ainda outros documentos disponíveis e mais informações a recolher, se o tempo o permitisse e o julgássemos essencial. O tempo já escasseava e embora a pesquisa exaustiva nos pareça uma regra indiscutível da investigação científica, é sempre difícil de realizar. Na verdade, todas as fontes escolhidas apontavam para uma confirmação do ideograma de identidade traçado, pelo que cremos que a informação que ficou por analisar não alteraria o resultado.

Também a disparidade de tempo entre a recolha dos dados e a composição do relatório se revelou um problema no estudo. Alguns aspectos que fazia sentido constatar em 1997/98, já tinham perdido carácter de novidade e descoberta em 2000/2001. E embora na origem deste hiato temporal estejam razões de força maior, ao tempo da escrita tornou-se necessária uma actualização de algumas informações que exigiram uma dupla fase de interpretação dos resultados e conclusões. Convém, no entanto, realçar que as diferenças de objectivos de negócio e de marca encontradas não se revelaram de grande profundidade, permitindo manter o pensamento estrutural da primeira fase do trabalho.

Fazemos notar também que o facto de termos estudado a identidade independentemente da imagem, isto é, sem efectuarmos um estudo do seu resultado na percepção do público, se revelou limitativo. Na verdade, tivemos em conta aquilo que a empresa disse sobre a imagem que julga ter no mercado, mas não recolhemos informações primárias, que se poderiam ter mostrado úteis na conclusão da eficiência da identidade da marca e das suas formas de comunicação ao público. Só poderemos concluir verdadeiramente da eficiência da identidade se tivermos em conta o resultado da sua representação pelos públicos, porque é certo que o controle pelo emissor é limitado. Assim, consideramos que a análise global do prisma de identidade da marca (identidade-comunicação-imagem externa) seria muito útil, quer para responder à nossa questão de pesquisa, quer para ajudar a empresa a planear estrategicamente a sua identidade.

Neste sentido, indicamos como estudos pertinentes para futuro: uma investigação sobre os fluxos de transmissão da identidade em imagem, o que passaria por uma auditoria de comunicação de marketing e um estudo de imagem. Seguindo a linha de Aaker (1996), consideramos que a comparação da identidade com a imagem de marca poderia ser de grande conveniência, como forma da empresa obter uma *feedback* dos seus esforços de marketing, e como ponto de partida para uma adaptação de todo o processo de projecção da identidade, agora reforçado pelos dados encontrados. O resultado da confrontação de todos os discursos seria uma linha orientadora da tarefa comunicativa da

marca, a levar a cabo pelo departamento de marketing: reforçar, aumentar, alargar, atenuar ou apagar a imagem de marca.

Embora ainda em fase de reconhecimento por investigadores e práticos, a identidade surge como um elemento crucial da gestão de marketing, porquanto se revela importante no processo de afirmação da marca. Pela identidade, a empresa reflecte sobre a marca, traça o seu caminho, planeia a sua divulgação e procura apoio interno para a sua protecção. Pela identidade, o consumidor aprende a conhecer o sentido das marcas, a fazer as suas opções de escolha, a determinar a sua fidelidade e a viver numa sociedade em que o estatuto pessoal se define pela roupa que se usa, carro que se conduz e casa em que se habita. Será então a marca responsável também por uma certa futilidade das sociedades actuais? Talvez sim. De momento, arriscamo-nos, apenas, a considerar que responde às necessidades de uma sociedade estruturalmente alterada, após um século de profundas inovações e grande abundância. Pelo menos para uma parte do globo!

NOTA DA AUTORA

O presente estudo de caso à marca Vista Alegre realizou-se no âmbito de uma tese de mestrado em Gestão de Empresas – especialização em Marketing, na Universidade do Minho, entre 1997 e 2001. Pelo que, apesar desta publicação ser mais recente, o trabalho não contempla os últimos desenvolvimentos da marca. A nossa investigação terminou com a criação da sociedade VAA — Vista Alegre Atlantis, SPGS, SA, uma fusão entre o grupo Fábrica de Porcelana Vista Alegre e a Atlantis — Cristais de Alcobaça, SA, em 2001.

Assim sendo, e porque consideramos que acontecimentos recentes se poderão revelar importantes para o futuro da marca em análise, faremos aqui uma breve referência à presente situação e remeteremos para os resultados apontados pelo estudo.

Apesar das grandes expectativas reveladas aquando do processo de fusão entre a Vista Alegre e a Atlantis, os resultados não foram os previstos. A operação exigiu uma profunda reorganização industrial, com investimentos avultados na modernização das fábricas do grupo e, no processo, nem todos os equilíbrios foram acautelados. Nos últimos quatro anos, o grupo apresentou resultados muito frágeis, levando a imprensa a anunciar “dias difíceis na Vista Alegre Atlantis”¹.

¹ “Os dias difíceis da Vista Alegre Atlantis”, revista *Exame*, 09.2005, pp. 32-40; “Prejuízo da Vista Alegre aumenta 38% para 9,2 milhões de euros”, *Diário Económico*, 13.09.2005; “Vista Alegre revê modelo de saneamento financeiro”, *Diário Económico*, 29.09.2005; “Prejuízo da Vista Alegre Atlantis agrava-se em 4% até Setembro”, *Diário Económico*, 29.11.2005.

Segundo a empresa, a queda de resultados coincidiu com a fusão e os avultados investimentos que esta exigiu, mas a sua origem real está na quebra das receitas. A diminuição do consumo, fruto da mudança de padrões de vida e hábitos das novas gerações, e o aumento da concorrência, sobretudo asiática, teve uma influência muito negativa na facturação. Trata-se, aliás, de um cenário visível em Portugal e um pouco por toda a Europa, onde se repetem casos de insucesso no sector das cerâmicas e vidro.

Para garantir a sustentabilidade das contas, o caminho apontado pelo presidente do grupo (em Setembro de 2005) é diminuir a dependência do mercado nacional, que representa 60% da facturação da empresa. A internacionalização surge, uma vez mais, como um esforço a prosseguir, numa estratégia de qualidade, *design* e marca. Para além de se apontarem outras soluções como a diversificação dos produtos ou o ajustamento da distribuição.

Esta crise constitui ainda um dossier por encerrar, até do ponto de vista dos resultados para a identidade institucional e de marca. No entanto, devemos realçar que o estudo que apresentamos problematizava, já em 2001, a estratégia de internacionalização da Vista Alegre, aqui analisada na perspectiva da identidade da marca. Essa identidade, fortemente marcada pela história, tradição e cultura nacionais, parecia funcionar bem no mercado português, mas considerou-se, na altura, poder revelar-se limitadora do processo de internacionalização. Tanto mais quanto a “marca Portugal” não goza de uma notoriedade de relevo nos mercados externos.

A sustentabilidade das marcas exige uma adequação identitária aos mercados, estratégias de negócio e contextos socio-económicos, num processo que Gioia *et al.* (2000) designaram de “instabilidade adaptativa”.

Dezembro de 2005

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity - Capitalizing on the value of a brand name*, Nova Iorque: The Free Press.
- Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, Nova Iorque: The Free Press.
- Aaker, D. (1997a), "Building brands worthy of devotion", *Leader to leader*, vol. 11, pp. 39-42.
- Aaker, D.A.; Biel, A.L. (1993), "Brand Equity and Advertising: an overview", in *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-8.
- Aaker, J. (1997b), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, pp. 347-356.
- Aaker, J. (1999), "The malleable self: the role of self-expression in persuasion", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 45-57.
- Aaker, J.; Joachimsthaler, E. (2000), "Brand Leadership", *Brandweek*, vol. 41, n.º 8, pp. 30-36.
- Albert, S., (1998). "The definition and metadefinition of identity", in D.A. Whetten e P. C. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations, building theory through conversation* (1998), Thousand Oaks: Sage, pp. 1-17.
- Albert, S.; Whetten, D. (1985), "Organization Identity", in L. L. Comings e B. M. Staw (eds.), *Research on Organizational Behavior* (1985), vol. 7, pp. 263-295.
- American Marketing Association, (1985), "AMA Board Approves New Marketing Definition", *Marketing News*, Março 1.
- Anderson, A.H.; Kleiner, D. (1995), *Effective Marketing Communications*, Oxford: Blackwell Business.
- Arez, I. (sd), *Vista Alegre Porcelanas Portuguesas*, Edições Estar.
- Ashforth, B.E.; Mael, F. (1989), "Social Identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, n.º 14, pp. 20-39.
- Bahn, K.D. (1986), "How and when do brand perceptions and preferences first form? A cognitive developmental investigation", *Journal of Consumer Research*, vol. 13, pp. 382-393.

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Bassat, L. (1999), *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de éxito*, Madrid: Espasa.
- Batra, R.; Lehmann, D.R.; Singh, D. (1993), "The brand personality component of goodwill: some antecedents and consequences", in David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), 1993, *Brand Equity and Advertising*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 83-96.
- Bernstein, D. (1992), *Company, Image and reality. A critique of Corporate Communications*, Londres: Cassell.
- Berry, L. L. (2000), "Cultivating service brand equity", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 28, pp. 128-137.
- Berry, L. L.; Lefkowitz, E. F.; Clark, T. (1988), "In services, what's in a name?", *Harvard Business Review*, n.º 5, pp. 28-30.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1993), *Marketing de Servicios*, Barcelona: Parramón Ediciones.
- Biehal, G. J.; Sheinin, D. A. (1998), "Managing the brand in a corporate advertising environment: a decision-making framework for brand managers", *Journal of Advertising*, vol. 27, n.º 2, pp. 99-110.
- Biel, A. (1992), "How brand image drives brand equity", *Journal of Marketing Research*, pp. 6-12.
- Biel, A. (1993), "Converting image into equity", in David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising*, 1993, Hillsdale, Nova Iorque: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 67-82.
- Black, S. (1994), *ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Blackston, M. (1992), "Observations: building brand equity by managing the brand relationships", *Journal of Advertising Research*, Nova Iorque, vol. 32, n.º 3, pp. 79-84.
- Blackston, M. (1993), "Beyond brand personality: building brand relationships", in David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising*, 1993, Hillsdale, Nova Iorque: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 113-124.
- Blackston, M. (1995), "The qualitative dimension of brand equity", *Journal of Advertising Research*, Nova Iorque, vol. 35, n.º 4.
- Boulding, W.; Lee, E.; Stealin, R. (1994), "Mastering the mix: do advertising, promotion and sales force activities lead to differentiation?", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 159-172.
- Brochand, B.; Lendrevie, J.; Rodrigues, J.V.; Dionísio, P. (1999), *Publicitor*, Lisboa: Edições Dom Quixote, Lda.
- Bromley, D.B. (2001), "Relationships between personal and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 35, n.º 3/4, pp. 316-334.
- Burnett, J.; Moriarty, S. (1998), *Introduction to Marketing Communications: an Integrated Approach*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Burnett, J.J. (1993), *Promotion Management*, USA: Houghton Mifflin Company.
- Cabat, O. (1991), "Arqueologia de la marca moderna", in J. N. Kapferer e Thoenig, *La Marca*, 1991, McGraw-Hill.
- Caterrall, M.; MacLaran, P. (1998), "Using computer software for analysis of qualitative market research data", *Market Research Society*, vol. 40, n.º 3, pp. 207-222.
- Cegarra, J.-J. (1991), "L'identité nominale du produit", *Revue Française de Gestion*, n.º 84, Jun.-Jul.-Agosto, pp. 5-18.
- Chaudhuri, A. (1999), "Does brand loyalty mediate brand equity outcomes?", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, pp. 136-146.

- Christensen, L.T.; Askegaard, S., (2001). "Corporate identity and image revisited — a semiotic perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 35, n.º 3/4, pp. 292-315.
- Cooper, P. (1979), "Symbiosis: consumer psychology of branding", ADMAP, Novembro.
- Cooper, P. (1980), "Symbiosis in media: new perspectives in media psychology", ADMAP, Junho, pp. 290-298.
- Corrêa, F.A. (1929), *História Económica de Portugal*, Lisboa: Empresa Nacional de Publicidade.
- Dalle, F. (1991), "La marque et les produits de grande consommation", *Humanisme et Entreprise*, pp. 9-13.
- Damásio, A. (1994), *O erro de Descartes – emoção, razão e cérebro humano*, Mem Martins: Publicações Europa América.
- Day, G.S. (1992), "Marketing's contribution to the strategic dialog", *Journal of Marketing Science*, n.º 20, pp. 323-329.
- De Chernatony, L. (1993), "Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions", *Journal of Marketing Management*, vol. 9, n.º 2, pp. 173-188.
- Dichter, E. (1985), "What's in an image", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 2, n.º 1, pp. 75-81.
- Dimitriadis, S. (1994), *Le Management de la Marque*, Paris: Les Éditions d'Organization.
- Dobni, D.; Zinkhan, G.M. (1990), "In search of brand image: a foundation analysis", *Advances in Consumer Research*, vol. 17, pp. 110-119.
- Doyle, P. (1990), "Building successful brands: the strategic options", *Journal of Consumer Marketing*, 7, pp. 5-20.
- Dru, J.-M. (1996), *Disruption, overturning, conventions and shaking up the marketplace*, Nova Iorque: Wiley and Sons Inc.
- Duncan, T.; Moriarty, S. (1998), "A communication-based marketing model for managing relationships", *Journal of Marketing*, vol. 62, n.º 2, pp. 1-13.
- Duncan, T. R.; Everett, S. (1993), "Client perceptions of integrated marketing communications", *Journal of Advertising Research*, vol. 33, n.º 3, pp. 30-41.
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n.º 3, pp. 517-554.
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M.; Harquail, C. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, n.º 39, pp. 239-236.
- Dyer, Jr., W. G.; Wilkins, A. L. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory, a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Journal*, vol. 16, n.º 3, pp. 613-619.
- Dyson, P.; Farr, A.; Hollis, N. S. (1995), "Understanding, measuring and using brand equity", *Journal of Advertising Research*, vol. 36, n.º 6, pp. 9-21.
- Egan, C., Guilding, C. (1994), "Dimensions of brand performance: challenges for marketing management and managerial accountancy", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, n.º 6, pp. 449-472.
- Ehrenberg, A. S. C.; Barnard, N.; Scriven, J. (1997), "Differentiation or salience", *Journal of Advertising Research*, vol. 37, n.º 6, pp. 82-91.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n.º 4, pp. 532-550.
- Erickson, G. M.; Johansson, J. K.; Chao, P. (1984), "Image variables in multi-attribute product evaluations: country-of-origin effects", *Journal of Consumer Research*, vol. 11, pp. 694-699.

- Farquhar, P.H.; Herr, P.M. (1993), "The dual structure of brand associations", in David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising*, 1993, Hillsdale, Nova Iorque: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 263-277.
- Fiol, C.M.; Hatch, M. J.; Golden-Biddle, K. (1998), "Organizational culture and identity: what's the difference anyway?" in D. Whetten e P. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations. Building theory through conversation*, 1998, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fisher, D. (1993), *Communication in Organizations*, 2.^a edição, Nova Iorque: West Publishing Company.
- Fournier, S.M. (1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n.º 4, pp. 343-373.
- Frombrun, C.J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Frost, A.R.; Cooke, C. (1999), "Brand versus Reputation: managing an intangible asset", *Communication World*, vol. 16, pp. 22-29.
- Gardener, E.; Trivedi, M. (1998), "A communications framework to evaluate sales promotion strategies", *Journal of Advertising Research*, vol. 38, n.º 3, pp. 67-71.
- Gilly, M. C.; Wolfenbarger, M. (1998), "Advertising's internal audience", *Journal of Marketing*, vol. 62, n.º 1, pp. 68-88.
- Gioia, D. (1998), "From individual to organizational identity", in D. A. Whetten e P. C. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations, building theory through conversation* 1998, Thousand Oaks: Sage, pp. 17-33.
- Gioia, D. A.; Schultz, M.; Corley, K. G., (2000), "Organizational identity, image and adaptive instability", *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, pp. 63-81.
- Gioia, D. A.; Thomas, J. B.; (1996). "Identity, image and issue interpretation: sense making during strategic change in academia", *Administrative Science Quarterly*; vol. 41, pp. 370-390.
- Gonçalves, L. (1999), *Função Distintiva da Marca*, Coimbra: Almedina.
- Grassi, W. (1999), "The reality of brands: towards an ontology of marketing", *The American Journal of Economics and Sociology*; vol. 58, pp. 313-359.
- Gregory, J. R.; Wiechmann, J. G. (1999), *Marketing Corporate Image*, 2.^a edição, Chicago: NTC Business Books.
- Guillaume, L. (1993). "Le capital de marque. Perspectives et éléments d'Application dans le domaine des études de marketing", *Revue Française du Marketing*, n.º 142/143, pp. 129-142.
- Halliday, J. (1996). "Chrysler brings out brand personalities with 97 ads", *Advertising Age*, n.º 30, p. 3.
- Hanby, T. (1999), "Brands – dead our alive", *Journal of Marketing Research Society*, vol. 41, pp. 7-18.
- Harrison, J. (2000). "Multiple imaginings of institutional identity: a case study of a large psychiatric research hospital", *The Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 36, n.º 4, pp. 425-455.
- Hatch, M. J.; Schultz, M. (2000), "Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations", in M. Schultz, M. J. Hatch e M. H. Larsen, *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate brand*, 2000, Oxford: Oxford University Press.
- Haugtvedt, C. P.; Leavitt, C.; Schneier, W. L. (1993), "Cognitive strength of established brands: memory, attitudinal and structural approaches", in David A. Aaker e Alexan-

- der Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands* 1993, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 247- 261.
- Ind, N. (1990), *The Corporate Image*, Londres: Kogan Page.
- Javalgi, R.; Taylor, M. B.; Gross, A. (1994), "Awareness of sponsorship and corporate image: an empirical investigation", *Journal of Advertising*, vol. 23, n.º 4, pp. 47-57.
- Joachimsthaler, E.; Aaker, D.A. (1997), "Building brands without mass media", *Harvard Business Review*, pp. 39-50.
- Joannis, H. (1998), *O processo de criação publicitária, estratégia, concepção e realização de mensagens publicitárias*, 2.ª edição, Lisboa: Edições CETOP.
- Johnson, M., (1984), "Consumer choice strategies for comparing non-comparable alternatives", *Journal of Consumer Research*, pp. 741-753.
- Joly, M. (1994), *Introdução à análise da imagem*, Lisboa: Edições 70.
- Jones, J.P. (1990), "The double Jeopardy of sales promotions", *Harvard Business Review*, pp. 145-152.
- Jones, J.P. (2000), "The mismanagement of advertising", *Harvard Business Review*, vol. 78, n.º 1, pp. 22-23.
- Kapferer, J.N. (1985), "Réfléchissez au nom de votre société", *L'Expansion*, Harvard, Outono.
- Kapferer, J.N. (1991), *Marcas — capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, J.N. (1992), *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, Nova Iorque: The Free Press.
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer — based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management*, Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K.L. (2000). "The brand report card", *Harvard Business Review*, Jan./ Fev., vol. 78, n.º 1, pp. 147-157.
- Kirmani, A.; Zeithaml, V. (1993), "Advertising, Perceived Quality, and Brand Image", in David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, 1993, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 143-161.
- Kitchen, P. J.; Shultz, D. E. (1999), "A multi-country comparison of the drive for IMC", *Journal of Advertising Research*, vol. 39, n.º 1, pp. 21-38.
- Knapp, D.E. (1999), "Brand Equity", *Risk Management*, Vol. 46, Setembro, pp. 71-74.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management*, 9.ª edição, Nova Iorque: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999), "Para onde vamos?", *O Domínio da Finança*, n.º 1, pp. 6-7, in *Diário Económico*, n.º 2187, 18/10.
- Kreps, G. (1990), *Organizational Communication: Theory and Practice*, 2.ª edição, Nova Iorque: Longman.
- Lannon, J. (1993), "Asking the right questions: what do people do with advertising?", in David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, 1993, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 125-139.
- Levitt, T. (1980), "Marketing success through differentiation – of anything", *Harvard Business Review*, pp. 83-91.
- Lindemann, J. (2005), "O valor financeiro das marcas", in R. Clifton e J. Simmons (2005). *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora.
- Low, G. S.; Fullerton, R. A. (1994), "Brands, brand management and brand system: a critical-historical evaluation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 173-190.

- Macedo, Borges de, (1989), "Introdução", *Vista Alegre. Porcelanas*, Lisboa: Edições Inapa.
- Margulies, W. (1977), "Make the most of your corporate identity", *Harvard Business Review*, pp. 66-72.
- Marín, A. L. (1997), *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch Casa Editorial, SA.
- McLuhan, M. (1967), *The Medium is the Message*, The Penguin Press.
- McWilliam, G. (1993). "A tale of two gurus: Aaker and Kapferer on brands", *International Journal of Marketing Research*, vol. 10, pp. 105-111.
- Miller, S.; Berry, L. (1998), "Brand salience versus brand image. Two theories of advertising effectiveness", *Journal of Advertising Research*, Set./Out., vol. 38, n.º 5, pp. 77-82.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, Londres: Sage.
- Morgan, G. (1996), "An afterward: is there anything more to be said about metaphor?", in David Grant e Cliff Oswick (eds.), *Metaphor and organizations*, 1996, Londres: Sage.
- Murphy, J.M. (1987), *Branding a key marketing tool*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Murphy, J.M. (1990), *Brand Strategy*, Nova Iorque: Prentice-Hall.
- Ogden, J.R. (1998), *Developing a creative and innovative integrated marketing communication plan: a working model*, Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Olins, W. (1989), *Corporate Identity — making business strategy visible through design*, Toledo: Thames-Hudson.
- Padgett, D.; Allen, D. (1997), "Communication experiences: a narrative approach to creating service brand image", *Journal of Advertising*, vol. 26, pp. 48-62.
- Park, C. W.; Jaworski, B. J.; MacInnis (1986), "Strategic Brand Concept-Image Management", *Journal of Marketing*, vol. 50, pp. 621-35.
- Pierce, N.; Morgan, N. (1991), "Internal marketing — the missing half of the marketing programme", *Long Rang Planning*, Vol. 24, n.º 2, pp. 82-93.
- Pinho, J.B. (1996). *O Poder das Marcas*, São Paulo: Summus.
- Plummer, J.T. (1985a), "Brand personality: a strategic concept for multinational advertising", *Marketing Educators' Conference*, Nova Iorque: Young and Rubicam, pp. 1-31.
- Plummer, J.T., (1985b), "How personality makes a difference", *Journal of Advertising Research*, vol. 24, n.º 6, pp. 27-31.
- Pratt, M.G.; Fafaeli, A. (1997), "Organizational dress a symbol of multilayered social identities", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 862-98.
- Pratt, M. G.; Foreman, P. O. (2000), "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, pp. 18-42.
- Pratt, M. G.; Foreman, P. O. (2000b), "The beauty of and the barriers to organizational theories of identity", *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, pp. 141-143.
- Reed, D. (1999), "Lines of Battle", *Marketing Week*, vol. 22, n.º 31, pp. 37-39.
- Reynolds, T.J.; Gutman, J. (1984), "Advertising is image management", *Journal of Advertising Research*, vol. 24, n.º 1, pp. 27-37.
- Rossiter, J.; Percy, L. (1996), *Advertising, Communications and Promotion Management*, 2.ª edição, Nova Iorque: MacGraw-Hill.
- Rubinstein, H. (1996), "Brand first management", *Journal of Marketing Management*, vol. 12, n.º 4, pp. 269-280.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994), *Integración de la Identidad y de la Imagen de la Empresa – desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid: Esic Editorial.
- Scheinsohn, D., (1997). *Mas allá de la Imagen Corporativa*, Buenos Aires, Ediciones Machi.

- Schmitt, H. B., Simonson, A. (1997), *La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*, Madrid: Ediciones Deusto.
- Schultz, D.E. (1999), "What we don't know", *Marketing Management*; vol. 8, n.º 3, pp. 11-15.
- Schultz, D. E.; Tannenbaum S. I.; E Lauterborn R. F. (1993), *Integrated Marketing Communications*, Chicago: NTC Business Books.
- Scott, S.; Lane, V. R. (2000), "A stakeholder approach to organizational identity", *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, pp. 43-62.
- Seguela, J. (1982), *Hollywood lave plus blanc*, Paris: Flammarion.
- Semprini, A. (1995), *El Marketing de la Marca*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- Serra, E. M.; Gonzales, J. A. V. (1998), *A Marca, avaliação e gestão estratégica*, Lisboa: Verbo.
- Shank, M. D.; Langmeyer, L. (1994), "Does personality influence brand image?", *The Journal of Psychology*, vol. 128, n.º 2, pp. 157-164.
- Shocker, A. D.; Srivastava, R. K.; Ruckert, R. W. (1994), "Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 149-158.
- Smothers, N. (1993), "Can products and brands have charisma ?" , in David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, 1993, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 97-111.
- Sullivan, M. (1998), "How brand names affect the demand for twin automobiles", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, n.º 2, pp. 154-165.
- Swait, J.; Erdem, T.; Louviere, J.; Dubelaar, C. (1993), "The equalization price: a measure of consumer-perceived brand equity", *International Journal of Marketing Research*, vol. 10, pp. 23-45.
- Tauber, E.M. (1988), "Brand leverage strategy for growth in a cost-control world", *Journal of Advertising Research*, pp. 26-30.
- Thayer, L. (1976), *Comunicação: fundamentos e sistemas*, S. Paulo: Atlas.
- Upshaw, L., B. (1995), *Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace*; Nova Iorque: Wiley and Sons, Inc.
- Van Riel, C. B. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Londres: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M.; Balmer, J. M. T. (1997), "Corporate identity: the concepts, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n.º 4, pp. 340-355.
- Villafaña, J. (1996), *Introducción a la teoría de la imagen*, Madrid: Ediciones Pirámides.
- Villafaña, J. (1998), *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Ediciones Pirámides.
- Ward, S.; Light, L.; Goldstine, J. (1999), "What high-tech managers need to know about brands?", *Harvard Business Review*, vol. 77, pp. 85-95.
- Wathne, K. H.; Biong, H.; Heide, J. B. (2001), "Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program", *Journal of Marketing*, Nova Iorque, pp. 54-66.
- Whetten, D. A.; Lewis, D.; Mischel, L. J. (1992), "Towards an integrated model of organizational identity and member commitment", Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Las Vegas, in D. Gioia, A. Thomas e B. James, "Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia", 1996, *Administrative Science Quarterly*; vol. 41, pp. 370-390.
- Wolf, M. (1995), *Teorias da Comunicação*, Lisboa: Presença.
- Xifra-Heras, J. (1975), *A Informação — análise de uma liberdade frustrada*, S. Paulo: Ed. Lux.
- Yin, R. (1984), *Case Study Research, design and methods*, Beverly Hills: Sage Publications.

INDICE

Agradecimentos	9
A memória sensorial, afectiva e corporal das marcas	11
Capítulo 1 – Introdução	13
Capítulo 2 – As Marcas	19
2.1 História e evolução legal	21
2.2 A evolução teórica do conceito de marca	26
2.2.1 A tendência idealista e o capital da marca	26
2.2.2 A tendência realista	29
2.2.3 As dimensões do conceito marca	31
2.3 A gestão e construção das marcas	35
2.3.1 O modelo de liderança das marcas	35
2.3.2 Uma proposta de planeamento na construção das marcas	39
2.3.2.1 Análise estratégica e definição do sistema de identidade	40
2.3.2.2 Implementação da identidade da marca	43
2.3.3 O marketing de relacionamento	45
Capítulo 3 – A Identidade	49
3.1 A identidade organizacional	51
3.2 O sistema de identificação das marcas	55
3.2.1. A personalidade da marca	58
3.3 A gestão da identidade da marca	60
3.3.1 As fontes de identidade da marca	62
3.3.2 A comunicação interna	64
Capítulo 4 – A Comunicação de Marca	67
4.1 A comunicação de marketing	69
4.2 O modelo de CMI	74

4.3 O universo das marcas	77
4.3.1 A publicidade: veículo privilegiado da comunicação de marca	78
4.3.2 Os meios alternativos	82
Capítulo 5 – A Imagem	87
5.1 A imagem organizacional	89
5.2 O conceito imagem aplicado às marcas	93
5.2.1 A evolução teórica	94
5.2.2 O papel da imagem de marca na gestão de marketing	97
Capítulo 6 – Discussão Metodológica	103
6.1 A história da Vista Alegre	105
6.2 Selecção do método de pesquisa	111
6.2.1 Definição da questão de partida	111
6.2.2 O método de estudo de casos	113
6.2.3 A metodologia para o caso <i>Vista Alegre clássica</i>	116
6.2.4 A técnica da análise de conteúdo	121
Capítulo 7 – Apresentação dos Resultados	131
7.1 Inferências	133
7.1.1 O processo de formação da identidade	135
7.1.2 A instabilidade adaptativa	138
7.2.3 Pontos débeis	141
Capítulo 8 – Diagnóstico de Identidade da Marca	145
8.1 A identidade da <i>Vista Alegre Clássica</i>	147
8.1.1 O ideograma de identidade	148
8.1.2 As estratégias de comunicação	155
8.1.3 O clima de relação	157
8.2 Ponderação das hipóteses de pesquisa	158
Capítulo 9 – Conclusões	165
9.1 A importância da relação	167
9.2 O marketing da interacção	169
9.3 Limitações e pistas para estudos futuros	171
Nota da Autora	175
Bibliografia	177

Esta publicação analisa uma das mais actuais temáticas do marketing dos nossos dias: as estratégias de identidade de marca assentes nos princípios da interacção, relação e emoção. ¶ Em mercados cada vez mais abundantes e informados, as empresas consideram fundamental aumentar a proximidade com o consumidor, aspirando, no limite, a criarem “clientes vitalícios”. Para conseguirem um tal resultado, o marketing advoga o desenvolvimento de relações de cumplicidade e afeição, num complicado jogo antropomórfico, demonstrando os estudos no domínio do marketing do relacionamento que é possível retirar benefícios económicos do estabelecimento de relações de proximidade com os consumidores. E no desenvolvimento de uma tal estratégia, o conceito de identidade da marca surge destacado, enquanto dimensão que integra e projecta os valores da relação. ¶ O caso da marca Vista Alegre constitui um exemplo nacional e precursor do uso desta estratégia. A integração de valores históricos nacionais no núcleo da identidade da marca, ao longo dos seus quase 200 anos de existência, permitiu o desenvolvimento de uma relação de afeição e intimidade entre os consumidores portugueses e a Vista Alegre. E isso foi fundamental para o sucesso da marca.

ISBN 978-989-755-290-8

