



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Faculdade de Engenharia
Departamento de Ciência e Tecnologia Têxteis



IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa

<Branding Cultural e Comunicação de Marcas de Moda>

<Joana Pimenta>

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
<Branding e Design de Moda>
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Luiz Salomão Ribas Gomez

Covilhã e Lisboa, Outubro de 2012

Dedicatória

À minha mãe. Espero que um dia a minha filha me admire tanto como eu te admiro a ti. Obrigada por todo o apoio e carinho, por estares sempre presente e por saberes exatamente como me motivar sem me mimar. És quem eu mais amo e quem eu mais admiro no mundo.

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Salomão, por me ter despertado o interesse para a disciplina do Branding Cultural e me ter insentivado a estudá-la.

Obrigada por tudo o que trouxe de Floripa, a todos os elementos do LOGO (Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional), com quem convivi e aprendi durante um ano numa cidade e país maravilhosos.

E obrigada às minhas queridas amigas Helena e Catarina que estiveram sempre a meu lado nesta aventura.

Resumo

O contexto desta dissertação é o mercado de moda portuguesa. Dando especial atenção à comunicação de marcas de moda portuguesas e como elas se dirigem ao consumidor português. Procuramos averiguar a notoriedade dessas mesmas marcas junto do consumidor em causa. E de que forma a disciplina do branding cultural ajuda na construção do diálogo entre marca e consumidor. Através de um estudo de caso sobre a marca de moda portuguesa Pelcor, descurtinamos as vantagens competitivas que o branding cultural traz no desenvolvimento da estratégia de comunicação da marca. No levantamento bibliográfico procuramos definir as disciplinas de branding cultural e comunicação, apoiando-nos principalmente nos teóricos e académicos: Gomez, Holt, McCracken, Kotler, Lindstrom, Caetano e Rasquilha. A metodologia que usamos é a pesquisa exploratória, que assume a forma de recolha bibliográfica e estudo de caso. Sendo que o resultado principal é uma proposta de estratégia de branding cultural para a marca Pelcor. Concluimos com este trabalho que a atenção à cultura nas estratégias de comunicação de uma marca dá-lhe a vantagem de conhecer e entender melhor o seu consumidor, propiciando mais facilmente a sua identificação com a marca. Para além, de que se revelou um tema relevante para a época de crise que vivemos no nosso país, abrindo portas para a descoberta de vantagens no desenvolvimento do mercado da moda nacional.

Palavras-chave

Branding, Cultura, Moda, Comunicação, Marcas, Consumidor.

Abstract

The context of this dissertation is the portuguese fashion market. Giving special attention to the communication of portuguese fashion brands and how they are addressing the portuguese consumer. We seek to ascertain the reputation of those brands to the consumer concerned. And how the subject of cultural branding helps in building a dialogue between the brand and consumer. Through a case study on the portuguese fashion brand Pelcor, we discover competitive advantages that a cultural branding strategy brings in the development of brand communication. In our bibliographic research we sought to define the disciplines of cultural branding and communication, relying mainly on the theorists and academics: Gomez, Holt, McCracken, Kotler, Lindstrom, Caetano and Rasquilha. The methodology we use is exploratory research, which takes the form of bibliographic reseazrch and case study. Since the main result is a proposal for a cultural branding strategy for the brand Pelcor. We conclude this work knowing that given attention to culture in the communication strategies the brand as an advantage in knowing and understanding the consumer, making the identification with the brand easier. Besides, it proved to be a significant issue for the time of crisis we live in our country, opening the door for the discovery of advantages in the development of our national fashion market.

Keywords

Branding, Culture, Fashion, Communication, Brand, Consumer.

Índice

1 Introdução	19
2 Levantamento Bibliográfico	21
Branding	21
Cultura	33
Branding Cultural	36
Comunicação	52
Moda	64
Comunicação de Marcas de Moda	69
3 Estudo de Caso	77
4 Proposta de Estratégia de Branding Cultural	101
5 Conclusões	104
Bibliografia	108

Lista de Figuras

Figura 1 - Prisma de identidade da marca. Fonte: Kapferer (2003)	22
Figura 2 - Bloco de construção de interações para co-criação de valor, Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004)	23
Figura 3 - Pirâmide de Maslow, hierarquia das necessidades, 1943.	27
Figura 4 - Brand Equity segundo Aaker (1991)	31
Figura 5 - Processo de Gestão Cultural da Marca, Segundo Holt, 2011	42
Figura 6 - Análise SWOT	57
Figura 7 - Comunicação de Marketing, segundo Caetano, et al., 2011.....	58
Figura 8 - Níveis da moda, Segundo Easey, 2009.....	66
Figura 9 - Doze componentes que formam os fundamentos da filosofia <i>Smash Your Brand</i> , segundo Lindstrom, 2005	69
Figura 10 - A Cadeia de Ligação Casual da Atmosfera e Probabilidade de Compra, Segundo Kotler, 1973.....	72
Figura 11 - Fachada da loja Pelcor de Lisboa, fotografia de Nstyle	79
Figura 12 - Interior da loja Pelcor de Lisboa, fotografia de Nstyle	80
Figura 13 - Interior da loja Pelcor de Lisboa, fotografia de Nstyle	80
Figura 14 - Interior da loja Pelcor de Lisboa, fotografia de Nstyle	80
Figura 15 - Fachada da loja de S. Brás de Alportel, fotografia da autora	81
Figura 16 - Interior da loja de S. Brás de Alportel, fotografia da autora	81
Figura 17 - Interior da loja de S. Brás de Alportel, fotografia da autora	82
Figura 18 - Interior da loja de S. Brás de Alportel, fotografia da autora	82
Figura 19 - fachada da loja 8 mil, fotografia da autora.....	83
Figura 20 - Interior da loja 8 mil, fotografia da autora	83
Figura 21 - Rebranding da marca Pelcor pela RMAC em 2012.....	86
Figura 22 - Taxa de variação homóloga do PIB na UE - do 2º trimestre de 2011 ao 1º trimestre de 2012 (%).....	87
Figura 23 - Figura 22: Variação do PIB de Portugal do 1º trimestre de 2011 ao 1º trimestres de 2012 (%) - INE.....	87
Figura 24 - Emprego, Renumerações e Horas Trabalhadas - Dez. 2011 a Maio 2012 - Portugal - INE.....	87

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Meio envolvente da comunicação (Segundo Caetano e Rasquilha, 2007; 2010)

Tabela 2 - Efeitos de Comunicação (segundo Rasquilha, 2009)

Tabela 3 - Análise SWOT da empresa Pelcor

Lista de Acrónimos

APCOR	Associação Portuguesa de Cortiça
ATL	Above the Line
BTL	Below the Line
BSP	Brand Selling Proposition
CCO	Chief Culture Officer
ESP	Emocional Selling Proposition
HSP	Holistic Selling Proposition
MSP	“Me” Selling Proposition
OSP	Organization Selling Proposition
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
USP	Unique Selling Proposition

Capítulo 1

Introdução

O paraíso para uma marca é fazer parte do dia-a-dia do seu consumidor, ser o seu melhor amigo que está presente em todos os momentos da sua vida. Ter a vantagem de conseguir atender a necessidades únicas que mais nenhuma marca dá atenção. Conseguir chegar a um mercado apesar das pressões do *lifestyle* e economia de um país. E finalmente conseguir fazer parte da cultura dos seus consumidores. São resultados de uma boa estratégia de branding cultural.

Nesta dissertação iremos procurar entender de que se trata a disciplina de branding cultural e como desenvolver uma boa estratégia de branding cultural. Tendo em conta especificamente o desenvolvimento de uma estratégia de branding cultural para ser aplicada à comunicação de uma marca de moda. Isto no contexto das marcas de moda portuguesas e dos consumidores portugueses atuais.

A questão de partida nesta dissertação será qual é a influência da cultura na comunicação de marcas de moda. Numa avaliação, ainda superficial, procuramos descobrir qual a notoriedade das marcas de moda portuguesas junto dos consumidores portugueses. Posteriormente, num estudo de caso sobre a marca de moda portuguesa Pelcor, iremos colocar questões como: se a marca utiliza estratégias de branding cultural e, como uma estratégia de branding cultural pode trazer vantagens nos resultados da comunicação da marca.

O objetivo principal desta dissertação é entender a forma como o branding cultural pode ser usado na comunicação para atingir os objetivos da mesma. Pretendemos demonstrar a multidisciplinaridade entre branding, cultura e comunicação. Procurando saber quais os resultados trazidos por uma comunicação que tem em atenção o branding cultural para a marca de moda nacional Pelcor. O objetivo final desta dissertação é elaborar uma estratégia de branding cultural que possa ser aplicada à comunicação da marca Pelcor.

Com isto tudo, queremos dizer que não basta criar uma marca com um bom conceito, é necessária uma atenção minuciosa à cultura, pois é ela que influencia as escolhas do público-alvo. Este não vai se decidir por um produto por ele ser "O" produto, mas sim porque algo na sua comunicação o fez sentir que o produto foi feito para ele especificamente. É aqui que um bom branding cultural é o maior aliado da empresa. O branding cultural evidencia a importância de uma marca respeitar não só a sua identidade corporativa, mas também de se evidenciar no ambiente cultural do seu consumidor. No caso específico das marcas de moda portuguesas é urgente dar atenção ao ambiente cultural do consumidor português. É necessária uma análise de branding cultural atenta à situação atual do país e do seu futuro no consumo de marcas de moda nacionais. São todos estes fatos que justificam esta pesquisa e a tornam relevante na atualidade.

O método que irei usar para realizar a minha pesquisa é o método de pesquisa exploratória. Este método envolve levantamento bibliográfico sobre as disciplinas em estudo, recolha documental e observação da marca Pelcor, realização de um questionário com consumidores de moda portugueses e outro com a marca (com objetivos diferentes), terminando com a auditoria da marca Pelcor. Assumindo assim a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A primeira etapa será a pesquisa bibliográfica sobre as áreas de branding cultural e comunicação de marcas de moda. Depois virá a elaboração de dois questionários e a sua aplicação. Posteriormente serão analisados os resultados dos mesmos, que serão cruzados com as teorias da pesquisa bibliográfica. Por último será desenvolvido um modelo estratégico de branding cultural para a comunicação da marca Pelcor tendo em conta os resultados da pesquisa exploratória.

Este trabalho irá dividir-se em cinco capítulos: Introdução, Levantamento Bibliográfico, Estudo de Caso, Proposta de Estratégia e Conclusões. No segundo capítulo iremos analisar minuciosamente as disciplinas em estudo. Falando primeiro dos conceitos branding e cultura em separado, de forma a entender as suas particularidades e importância quando sozinhos. Depois de entender bem os termos relevantes em cada conceito passamos para o estudo da disciplina de branding cultural propriamente dita, estudando a fundo como se trabalha nesta disciplina e que vantagens ela traz às marcas. Estando os conceitos ligados ao branding cultural bem explícitos, passamos ao estudo das disciplinas moda e comunicação. Mais uma vez procurando perceber quais as suas especificidades e o que as torna relevantes para a marca. Terminando o capítulo com a dedicação à comunicação de marcas de moda, procurando especificar como as duas disciplinas (moda e comunicação) funcionam em conjunto no mundo das marcas.

No terceiro capítulo fazemos uma exposição da pesquisa realizada junto dos consumidores portugueses e da marca Pelcor. Procuramos complementar essa informação com uma pesquisa documental, baseada em artigos de jornais e revistas (online e offline). Realizamos também uma auditoria à marca Pelcor para melhor entender como a sua comunicação se encontra neste momento, para poder avaliar melhor que novas vantagens o branding cultural poderá trazer à sua estratégia de comunicação.

No quarto capítulo apresentamos uma proposta de estratégia de branding cultural, a ser aplicada à comunicação da marca Pelcor. Baseada nos resultados da pesquisa exploratória.

Por último apresentamos as nossas conclusões em relação às vantagens criadas pelo branding cultural na comunicação de uma marca de moda portuguesa.

Capítulo 2

Levantamento Bibliográfico

Branding

Neste momento da nossa pesquisa procuramos esclarecer com clareza o que representa a disciplina do branding. Para isso baseamo-nos em autores de renome como Gomez, Keller, Lehman, Kapferer, Kotler, Ries e Aaker, entre outros, que estudaram a fundo o assunto. Uma vez que a disciplina está relacionada com o conjunto de ações e práticas de uma empresa para gerar valor de marca, iremos abordar vários conceitos pertinentes ao entendimento do que é a criação de valor acrescentado e de diferenciação no mercado. Conceitos como o significado da marca, a importância da colaboração multidisciplinar, como o marketing evoluiu ao longo dos tempos, o novo papel do consumidor nas estratégias de branding, as oportunidades presentes na divergência de categorias e criação de novas, a vantagem competitiva trazida pela criatividade e inovação, a diferenciação que advém da experiência proporcionada pela marca, a importância da definição do ADN da marca, a relevância dos valores e missão da empresa para a marca, a tendência emergente da sustentabilidade e o valor acrescentado medido pela *brand equity*.

É claro no mundo do branding que a origem dessa nomenclatura é o verbo em inglês *to brand* que significa marcar. O verbo por sua vez vem do ato de marcar animais para conferir pertença ao seu dono. Gomez, *et al.* (2011), fazem referência a momentos históricos onde começou a haver a necessidade de registrar propriedade que remontam à pré-história, quando os caçadores marcavam as suas armas para as identificar como suas. Já os fenícios marcavam as suas mercadorias que transportavam para Inglaterra e os artesãos de 2700 a.C. afixavam sinais nas suas criações para marcar a sua originalidade. Em aproximadamente 300 a.C. surgiram marcas individuais em forma de selo utilizadas pelos mercadores de Roma para designar a sua atividade. Mas é na segunda metade do século XIX que surge o conceito de marca com o uso de técnicas de promoção de vendas, que demonstrou a importância da existência de um nome e marca reconhecíveis pelos compradores.

O senso comum associa a marca com um nome, logótipo, símbolo, *slogan* e identidade visual que representam a empresa, serviço ou produto. Essa é uma visão muito limitada. Keller e Lehmann (2006) dizem que no seu nível mais básico as marcas representam os benefícios que a empresa oferece. Para os consumidores as marcas simplificam o ato da escolha, prometem um nível de qualidade particular, reduzem o risco e criam uma relação de confiança. Sendo assim, a marca é algo intangível que promete uma experiência.

Kapferer (2003) define a identidade de uma marca em seis níveis:

1- Uma marca é algo “físico”, um conjunto de características objetivas que se sobressaem (vêm imediatamente à mente quando a marca é citada). O aspecto físico está na base da marca, sendo seu valor agregado tangível.

2- Uma marca tem uma “personalidade”. A sua maneira de se comunicar deixa transparecer que tipo de pessoa ela seria, caso se queira comparar uma marca a uma pessoa.

3- A marca é um universo cultural. A faceta cultural é essencial e é aquela dos princípios fundamentais que governam a marca nas suas manifestações (produtos e comunicações).

4- A marca é uma relação. Mais essenciais para as marcas de serviços e também as bandeiras, muitas vezes existe uma relação de troca entre as pessoas.

5- A marca é um reflexo. Pela sedimentação obtida pela comunicação e por seus produtos mais marcantes, a marca sempre desenvolve um reflexo, uma imagem do comprador ou do usuário, ao qual ela parece se dirigir. Uma marca deve gerar o seu reflexo e esse deve sempre valorizar os seus clientes.

6- A marca é uma mentalização. Através do consumo de certas marcas, os clientes desenvolvem certo tipo de relação com eles mesmos, a marca é o seu espelho interno.

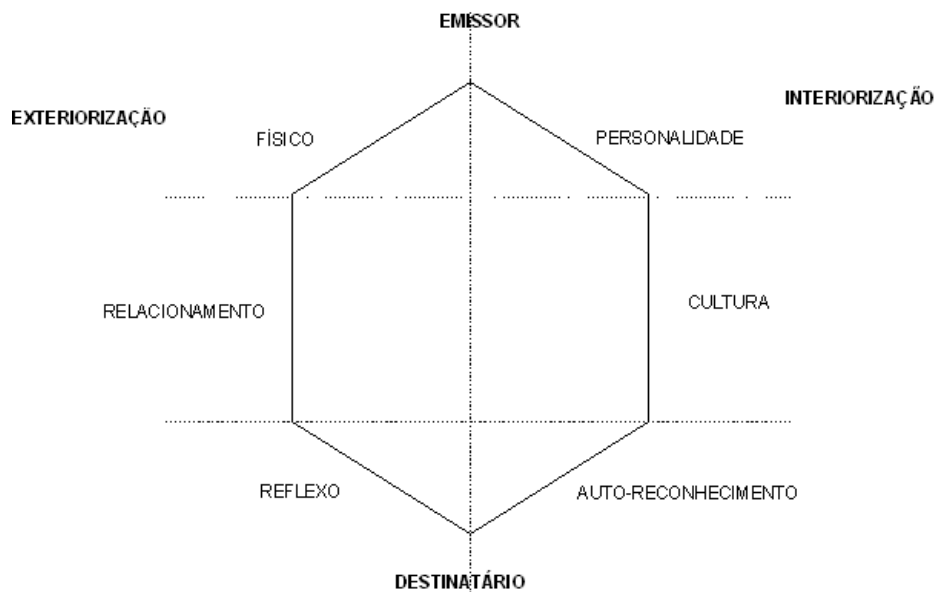


Figura 1: Prisma de identidade da marca. Fonte: Kapferer (2003)

Ries (2004) fala-nos da importância do nome da marca e como este pode significar o seu sucesso. Fala-nos também do valor garantido, segundo ele, na criação de uma nova categoria. Estes dois conceitos estão interligados e vivem dependentes um do outro. Se uma empresa tiver um nome excelente, mas entrar em competição numa categoria sobrelotada, com marcas líderes mais que firmemente instaladas, de nada lhe serve esse nome. Da mesma forma que se uma empresa criar uma nova categoria com um grande potencial no mercado e a sua marca tiver um nome vulgar ou desapropriado esse potencial nunca será totalmente atingido. Para exemplificar esta conexão entre nova categoria e nome da marca, Ries (2004) refere o exemplo das bebidas energéticas (categoria) e a marca RedBull, colocando a questão se o sucesso da marca seria o mesmo se esta se chama-se “Energiee”, um nome linear e demasiado literal com relação à categoria.

Agora que já definimos o significado de uma marca, entramos no complexo significado de branding. Não tem tradução para português e está intimamente ligado a três disciplinas: marketing, publicidade e design (Gomez, *et al.*, 2011). Estando o marketing ligado à gestão da marca, a publicidade à sua comunicação e o

design à forma do produto e identidade da marca. Kotler, *et al.* (2011), fala-nos da era atual como sendo uma era de colaboração. Onde para criar mudanças empresas com um conjunto similar de valores e desejos procuram descobrir formas criativas de solucionar problemas. Aqui reflete-se a multidisciplinaridade do branding, onde disciplinas especializadas se juntam colaborando para um fim comum, a marca.

Ries (2004) acrescentam que a tendência é para cada área de trabalho ser mais especializada e se separar do todo. Sendo necessário construir uma linguagem comum para capacitar os diferentes profissionais de trabalharem em conjunto, a linguagem do branding.

Falando ainda de outro tipo de colaboração, surge o termo co-criação. Um processo criativo que agrega valor à marca através da colaboração com o consumidor. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), o significado de valor e o processo de criação de valor estão rápiada mente a mudar o seu foco do produto e da empresa para uma experiência de consumo personalizada. Os consumidores que participam da co-criação de valor são mais informados, vivem e comunicam em rede, tem poder e são ativos no mercado. À mediada que o valor da marca se vira para a experiência vivida pelo consumidor, o mercado torna-se uma plataforma de conversação e interação entre consumidores, comunidades de consumidores e empresas. Neste diálogo é crítico que a marca seja transparente, aberta e que entenda os riscos que advêm desta colaboração. Esta colaboração irá trazer uma vantagem competitiva à empresa.

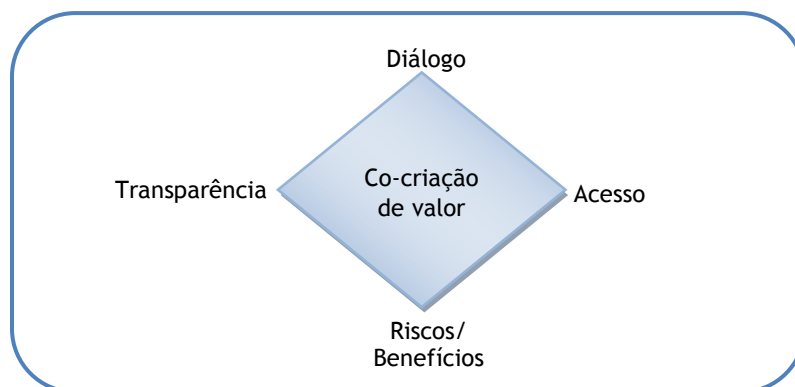


Figura 2: Bloco de construção de interações para co-criação de valor, Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004)

Segundo os autores, na co-criação é crítico que exista interação direta com os consumidores e comunidades de consumidores. O consumidor deve ser estimulado a procurar informação, a participar na configuração de produtos e serviços, a falar do sentimento de satisfação e sobre o consumo. Co-criação é mais do que *co-marketing* ou envolver o consumidor como co-vendedor da marca. O que nos faz voltar para as teorias de Kotler (2011) que vê o consumidor como um ser humano completo.

Em “Marketing 3.0” Kotler, *et al.* (2011), desenvolvem uma teoria sobre um marketing contemporâneo, o marketing 3.0, que consideram mais pertinente e adequado aos dias de hoje. Ao defenderem a sua perspectiva levam-nos numa viagem ao longo da evolução do marketing. Esta história é um ponto incontornável no entendimento do branding por ser um resumo da atitude ao longo dos tempos de quem quer vender uma marca.

Se este livro fala na sua grande maioria sobre o marketing 3.0, e nesta história da evolução do marketing

fala-nos de três fases evolutivas. Que se conectam com a evolução do processo de criação de valor.

O marketing 1.0, ainda utilizado por algumas empresas, tem o seu foco no produto. Remonta aos tempos de Henry Ford e do automóvel modelo T. Na época industrial, o marketing resumia-se a vender os resultados da produção industrial. Estes produtos eram básicos e destinados ao mercado de massas. Os objetivos principais eram a standardização e preços baixos, era esse o valor gerado para o consumidor.

Já o marketing 2.0 surgiu na era da informação com grande destaque para a tecnologia da informação. O trabalho do marketing complicou-se uma vez que os consumidores tornaram-se melhor informados e com um grande poder comparativo. O valor do produto é definido pelo consumidor que tem o poder de escolha. Com tantos produtos por onde escolher cabe ao *marketer* segmentar o seu mercado e procurar atingir um público alvo específico. O marketing 2.0 procura assim chegar à mente e aos corações dos consumidores. Mas encontra um problema por partir do princípio que os consumidores são alvos passivos à espera de serem manipulados através de campanhas de marketing.

Finalmente, o marketing 3.0 pertence a uma mentalidade em ascensão, à era movida por valores. Aqui os *marketers* vêem os consumidores como seres humanos completos, com mentes, corações e espíritos. Estes são consumidores preocupados em tornar o mundo melhor. Procuram sentir-se realizados não só a nível funcional e emocional mas também a nível espiritual. O marketing 3.0 luta por missões, visões e valores que façam uma diferença positiva no mundo. A diferenciação é trazida pelos valores da empresa.

Seguindo o raciocínio da evolução da mentalidade do marketing dos dias de hoje deparamo-nos com um novo tipo de consumidor, diferente da era industrial e com heranças da era da informação. O novo consumidor retirou ao marketing o poder onipotente através do poder coletivo. Kotler, *et al.* (2011), referem que deve existir uma colaboração entre o marketing e os consumidores. Colaboração essa que parte da capacidade dos *marketers* de serem bons ouvintes dos consumidores e que atinge o seu potencial em pleno quando os consumidores desempenham um papel ativo na marca na criação de valor através da co-criação.

Kotler, *et al.*, acrescentam ainda que:

“[...] alguns consumidores gostam de demonstrar as suas capacidades de criação de valor para todos verem. Outros querem personalizar um produto ou serviço à medida dos respectivos estilos de vida. Por vezes, os consumidores têm como objectivo a recompensa monetária oferecida pelas empresas pelos esforços de co-criação. Outros encaram a co-criação como uma oportunidade para assegurar emprego. Existem igualmente pessoas que levam a cabo a co-criação simplesmente pelo gozo que daí advém.” (2011, p.24)

Ainda segundo a observação de Kotler, *et al.* (2011) existem três tipos de processos chave de co-criação:

- Criação de uma «plataforma» ou produto genérico a ser personalizado.
- Permissão a consumidores individuais para personalizarem essa plataforma consoante a sua própria identidade única.
- E dar a voz aos consumidores para enriquecer a plataforma através da inclusão da personificação efetuada pela rede de consumidores.

Aqui começamos a entender como funciona a interação entre a marca e o consumidor de que Prahalad e Ramaswamy (2004) falavam. O novo consumidor tem uma percepção diferente do mercado. Ele é mais informado uma vez que, a partir da vulgarização da internet, a rede de conhecimento ficou à distância de

um “click”. Existe uma maior interação e partilha que conecta os consumidores. Surgem desta forma relações horizontais onde os consumidores depositam a sua confiança e onde sentem que falam de igual para igual. Kotler, *et al.* (2011), referem um estudo realizado pela Pesquisa Global da Nielsen que relata que 90% dos consumidores inquiridos confiam em recomendações de pessoas que conhecem e 70% acreditam em opiniões de consumidores colocadas online. Cria-se assim um conceito chave para o entendimento do novo consumidor, a comunidade. Empresas que queiram ganhar vantagem no mercado onde se inserem devem ajudar à criação de uma comunidade que apoie e defenda a marca.

Neste mundo horizontal o poder é atribuído a desconhecidos, pessoas comuns com as quais o consumidor se identifica. Conferindo poder a estas pessoas a marca abre portas para a identificação com a sua missão e transforma os consumidores em representantes responsáveis por concretizar essa missão. Esse é o início do efeito “bola de neve” que começa com um pequeno floco, uma pessoa, e vai agregando um poder coletivo que uma empresa sozinha nunca atingiria.

Para além de tudo isto, e como já vimos no marketing 3.0, o novo consumidor é visto como um ser humano completo, o que acarreta novas necessidades a serem atendidas. Kotler, *et al.* (2011), dizem-nos que os consumidores da época que se iniciou em 2010 vão gastar o seu dinheiro com mais cuidado do que no passado. Ou seja, os consumidores estão a tornarem-se mais conscientes e a mudar de estilo de vida. Eles dão maior valor a atingir as suas aspirações e desejos de uma forma socialmente responsável. Existindo tendências de comportamento emergentes como a importância dada à sustentabilidade, que será aprofundada mais à frente, e a importância dada à saúde. Esta última manifesta-se como resposta à decadência da saúde principalmente a nível da obesidade e atividade física. E representa uma oportunidade, entre outras, de englobar o espírito do consumidor assim como o físico e o emocional.

Cada uma destas necessidades únicas são oportunidades de mercado, de atender a uma necessidade que mais nenhuma marca atende. De começar um diálogo com consumidores que procuram uma marca com que se identifiquem. Al e Laura Ries (2004) teorizam sobre estas oportunidades no seu livro “A Origem das Marcas”. Al e Laura Ries fazem uma analogia entre a teoria da evolução das espécies de Darwin e o branding. Neste livro os dois pontos chave são a divergência e a criação de uma nova categoria. Ao longo do livro são demonstrados vários exemplos positivos de marcas resultantes da divergência e, por conseguinte da criação de uma nova categoria.

Esta teoria passa pela observação de categorias de produto ou serviços já existentes e como elas estão a divergir no momento. A divergência é vista como uma oportunidade para criar uma nova categoria e consequentemente uma nova marca. “[...] uma marca de sucesso é aquela que domina um ramo emergente e se torna cada vez maior à medida que o próprio ramo se expande [...]” (Ries, 2004, p. 21)

Esta é uma nova direção para o marketing que, tradicionalmente, preocupa-se com a criação de novos clientes, não de novas categorias.

Ries (2004) defendem que após a divergência de uma categoria surgem vários segmentos da mesma e que cada um deles tem o potencial de valer mais que a categoria como um todo. A divergência, na maioria dos casos, não causa a extinção da categoria de origem, apenas torna a nossa vida mais complexa, com mais hipóteses de escolha. Mas a tendência é a concorrência entre as categorias as afastar umas das outras, tornando-as cada vez mais especializadas.

A ordem de criação será primeiro criar uma nova categoria e depois uma marca. Quem cria a nova

categoria é a empresa, e não o consumidor, uma vez que é através do esforço de marketing que a empresa descobre o que os consumidores querem. Estes últimos, na maioria das vezes, não sabem o que querem até lhes ser apresentado.

Claro que levará sempre algum tempo para uma nova marca ser associada a uma nova categoria. O que acontece com maior eficácia, segundo Ries (2004), quando a marca vende com a mesma estratégia durante um longo período de tempo.

Ries (2004) advoga também a importância de ser-se o primeiro. Ao criarmos uma nova categoria vamos ser os primeiros a entrar na mente dos consumidores, a conectar-nos emocionalmente com eles e a impressionar o seu espírito com os nossos valores.

Criar uma nova categoria implica romper com o passado, com o conhecido e prosseguir por um caminho incerto. Ries (2004) apontam barreiras psicológicas que impedem empresas de seguir pelo caminho da divergência: uma nova categoria não tem vendas, não existe mercado para a nossa marca, vamos criar um novo; e pode haver conotação com a categoria de origem que pode não ter sucesso, fechando os olhos para as oportunidades de sucesso na divergência da mesma. Estes são alguns fatores que explicam o porquê de um grande número de novas categorias serem criadas por novas empresas e não por empresas existentes. Para além disso, empresas existentes com sucesso preferem associar o seu nome à nova categoria ; esticando a marca ao invés de criar uma nova. A noção de que os consumidores irão associar à nova categoria o sucesso de uma marca que já conhecem é ilusória. Segundo Ries (2004) uma nova categoria exige uma nova marca. Isto porque só assim se ganha o 1º lugar na mente do consumidor, uma marca que já ocupe um lugar cativo na mente do consumidor dificilmente se divide e ocupa dois lugares diferentes.

Na criação de uma nova categoria é necessário recorrer à simplicidade e facilidade de compreensão. Se é difícil definir uma categoria dificilmente ela terá sucesso. Uma forma de facilitar a sua definição é fazendo uso de analogias com a sua categoria de origem (ex: bebidas energéticas (nova categoria) e barras energéticas (categoria de origem)). É também importante fugir a nomes demasiado extensos e literais. O passo que se segue à criação de uma categoria é a seleção de um nome para a marca; que deve ser único e distinto e que conote a essência da categoria. É de enfatizar que o nome da categoria e da marca têm de ser diferentes. Isto porque a forma como o consumidor pensa é começar pelo genérico (categoria) e avançar para o específico (marca). Segundo Ries (2004) dar o mesmo nome a uma categoria e a uma marca pertencente à mesma criaria curto-circuito na mente do consumidor.

Para criar uma nova categoria é necessário ser-se tanto criativo como inovador. Ter capacidade para criar algo que ainda não existe e também ser inovador o suficiente para apostar num caminho ainda por explorar.

Segundo Kotler, *et al.* “[...] embora o número de pessoas criativas seja muito mais pequeno do que o número de pessoas da classe trabalhadora, o seu papel na sociedade é cada vez mais dominante” e “em países avançados, as pessoas criativas são a espinha dorsal da economia.” (2011, p.32).

No significado de inovação e criatividade encontramos pontos em comum que nos fazem pensar num e lembrar do outro. Inovação significa “introdução de qualquer novidade na gestão ou no modo de fazer algo; mudança; renovação” e criatividade é a “faculdade de encontrar soluções diferentes e originais face

a novas situações”¹. Para inovar é preciso ser-se capaz de ser criativo. Um criativo tem uma visão inovadora das coisas.

Segundo Ries (2004), empresas inovadoras são normalmente pequenas e com pouco capital e com um líder empreendedor. Estas empresas têm, na sua generalidade, uma maior liberdade criativa que impulsiona a inovação. E estão também mais atentas à oportunidades oferecidas pela divergência.

Mas como já vimos anteriormente, não basta ser pioneiro, ter um bom produto e atrair o consumidor emocionalmente. É preciso prestar atenção às necessidades dos consumidores, que podemos observar claramente na pirâmide de Maslow que nos ajuda a entender as prioridades dos mesmos:

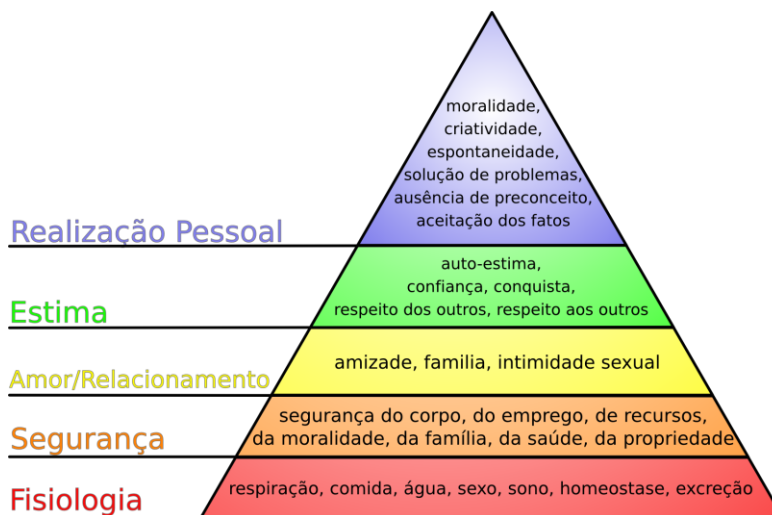


Figura 3: Pirâmide de Maslow, hierarquia das necessidades, 1943.

Mas Kotler, *et al.* (2011), fazem referência ao autor Zohar que no seu artigo *Spiritual Capital* (2004) revelou que Maslow se arrependeu e que antes de morrer chegou à conclusão de que a pirâmide devia ser invertida. Tornando a realização pessoal uma necessidade primária. Isto faz-nos regressar à experiência criada pela marca. Que deverá então ter em atenção uma prioridade invertida do sentido da pirâmide de Maslow.

Voltamos então ao novo consumidor para melhor entender quais as diretrizes na criação de uma *brand experience*. Quando falamos do novo consumidor referimos o surgir de comunidades; um conjunto de consumidores com os mesmos valores, aspirações e desejos que se juntam e muitas vezes estão incluídos no tecido de uma marca. Segundo Kotler, *et al.*, “a identidade da marca [...] é classificada de acordo com a acumulação de experiência no interior da comunidade. Uma má experiência irá deteriorar a integridade da marca e destruir a sua imagem na comunidade.” (2011, p. 51).

Isto faz-nos pensar na importância da experiência vivida pelo consumidor de uma marca. Clifton e Simmons (2003) explicam que quando uma marca procura originar uma experiência para o seu consumidor ela deve ter uma abordagem holística para com a marca. Deve alinhar os seus recursos humanos, com os seus processos de produção e distribuição e os seus produtos. Todo este alinhamento deve corresponder à promessa feita pela marca aos seus consumidores.

A *brand experience* envolve várias dimensões, desde o atendimento ao serviço pós-venda, passando pelo uso do produto e reação a tudo isto dentro da comunidade (*feedback*, partilha, recomendações, etc.).

¹Via www.infopedia.pt

É importante, portanto é existir uma forte relação entre a marca e o consumidor. Esta força é definida por Clifton e Simmons (2003) em três itens:

- Confiança. Os consumidores acreditam que a marca vai corresponder à sua promessa, respeitá-los, e será transparente e honesta com eles.
- Compromisso. Os consumidores sentem uma ligação emocional a longo prazo com a relação que têm com a marca.
- Alinhamento. Uma afinidade de duas vias entre o consumidor e a marca; com respeito mútuo, valores partilhados e expectativas atendidas - que resulta numa experiência continuamente compensadora.
- Uma boa *brand experience* oferece valor que vai além do produto, e reafirma o ADN da marca.

Falando agora do ADN da marca, iremos clarificar a importância deste e como ele sustém a marca e apoia todos os outros conceitos já aqui estudados.

Gomez, *et al.* (2010), fazem uma analogia com o ADN da marca e o ADN humano. Ressaltam que o ADN é a parte mais importante de uma célula e contém informação vital sobre ela que é passada de geração em geração. Pequenas mudanças no ADN causam grandes consequências e a sua destruição é a morte da célula. Tudo isto acontece com o ADN da marca. Onde está concentrada a sua identidade, que é transmitida ao longo dos tempos por todos os colaboradores da empresa. Um desvio no ADN da marca transmitirá uma identidade diferente, matando a força da identidade da marca. Gomez, *et al.* (2010), acrescentam ainda que, assim como o ADN humano, o ADN da marca é constituído por quatro elementos (conceitos no caso da marca) básicos. Este ADN é aquilo que transforma a marca numa identidade única, aquilo que demonstra a sua diferenciação no mercado. Ter um ADN distinto permite à marca posicionar-se claramente num mercado, transmitir uma imagem nítida, para além de facilitar o processo de decisão e a informação transmitida tanto no ambiente interno como externo da empresa.

Gomez, *et al.* (2010) afirmam também que o ADN da marca tem que ter a característica de perenidade, mas ser passível de sofrer alterações. Visto que o ADN deve ser sempre validado pelos *stakeholders* ao longo dos tempos tendo em atenção alterações socio-culturais pertinentes à marca.

Chapman e Tulien (2010) falam-nos da essência da marca e de como ela vive e explora essa essência, refletindo em sete pontos chave:

- Valores enraizados profundamente na marca e como ela os demonstra autenticamente.
- Uma personalidade distinta que reflete a forma como a empresa é gerida.
- Um aprofundamento da relação com os seus colaboradores e consumidores e o laço criado entre eles.
- O compromisso com a promessa para com os consumidores e a crescente confiança.
- A experiência única com a sua marca e a lealdade que resulta dela.
- A palavra ou conceito (ou conceitos) que ocupam um espaço na mente do consumidor e que pertencem à marca.
- O sentimento de *gestalt* (mais do que a soma das partes) que se mantém na mente do seu mercado.

Ora esses pontos e a definição de ADN da marca ajudam-nos a voltar à questão de como o ADN sustém a marca e apoia os outros conceitos já vistos neste capítulo. Sobre os valores da empresa falaremos a seguir.

Mas pudemos dizer que a personalidade e promessa aqui indicadas refletem a significação da marca garantida pela prevalência do ADN da marca. Enquanto que a interação com o novo consumidor é garantidamente diferenciada pelo ADN. Assim, experiência torna-se única por transmitir o ADN particular à marca. Os conceitos presentes na mente do consumidor, o seu posicionamento, e o sentimento de *gestalt* estão diretamente ligados à divergência e à criação de uma nova categoria; que influenciam na criação de um ADN único e original. A colaboração entre disciplinas terá resultados positivos se todas elas tiverem bem presente nas suas estratégias o ADN da marca.

Kotler, *et al.* (2011) fazem conexão do ADN da marca com a construção de um carácter autêntico. “Para as marcas serem capazes de estabelecer uma conexão com seres humanos, necessitam de desenvolver um ADN autêntico que é a essência da sua verdadeira diferenciação.” (Kotler, *et al.*, 2011, p. 46) Eles complementam o raciocínio da experiência única e da promessa da marca dizendo que esta deve ser sempre verdadeira e proporcionar experiências que estejam à altura da sua promessa. Isto porque para o novo consumidor a credibilidade é tudo, assim como a fidelidade ao ADN torna-se, também, indispensável.

Se o ADN da marca é transmitido externamente, a missão e valores da empresa são conceitos mais internos.

Os valores de uma empresa são o elemento unificador dos seus colaboradores. A empresa deve criar interesse pelos seus valores dentro da organização com a mesma intensidade com que os projeta para os seus consumidores. E os colaboradores devem todos aplicar-se em corresponder aos valores da empresa em todas as suas ações.

Lencioni (apud Kotler, *et al.*, 2011) define quatro tipos de valores empresariais:

- Valores de «permissão para jogar», padrões de comportamento básicos que os colaboradores devem possuir quando entram para a empresa.
- Valores ambicionáveis, valores que carecem à empresa, mas que a administração espera alcançar.
- Valores acidentais são adquiridos em resultado de traços de personalidade comuns entre colaboradores.
- Valores essenciais são a verdadeira cultura que norteia as ações dos colaboradores.

Aprofundando os valores essenciais, Kotler, *et al.* (2011), chamam-lhes de valores partilhados. Sendo estes os que guiam os colaboradores a serem fiéis à missão da marca. Eles afirmam que os bons valores estão alinhados com a tecnologia colaborativa, transformação cultural movida pela globalização e a importância crescente da criatividade.

Então, possuir valores colaborativos implica um estímulo ao trabalho em conjunto e com redes no exterior da empresa. Os valores culturais inspiram os colaboradores a impulsionarem mudanças culturais nas próprias vidas e nas dos outros. E os valores criativos oferecem aos colaboradores a oportunidade de desenvolver e partilhar ideias inovadoras.

Kotler, *et al.* acrescentam que “os colaboradores são mais produtivos quando acreditam naquilo que a sua empresa tenta alcançar e comprometem-se de mente, coração e espírito com essa tarefa.” (2011, p.88). Tal como acontece com o novo consumidor. Não basta projetar os valores vocalmente, é imperativo alinhá-los com o comportamento e tomar medidas para garantir que isso aconteça. Segundo Jim Collins (apud Kotler, *et al.*, 2011) esse alinhamento acontece em duas partes. Primeiro a empresa deve rever as suas

políticas empresariais para colocar de lado as que enfraquecem os valores da empresa. Segundo deve criar um mecanismo de incentivo às ações lideradas pelos valores, dando como exemplo a medida de ter como objetivo de receitas 30% delas virem de novos produtos para fortalecer o valor da inovação.

Kotler, *et al.* (2011) dão ainda destaque à partilha dos valores da empresa com os parceiros de canal, nomeadamente os seus distribuidores; que muitas vezes são a “cara” da marca, aqueles que têm contacto direto com os consumidores.

A missão existe lado a lado com os valores da empresa como a razão de ser da marca, como o porquê da sua existência no mercado. Sendo assim, Kotler, *et al.*, defendem que “[...] criar uma boa missão significa introduzir uma nova perspectiva empresarial que pode transformar as vidas dos consumidores.” (2011, p. 64). Para eles os resultados financeiros perdem o estatuto de prioridade para colocar a missão em 1º lugar. Existindo três características para uma boa missão:

- Criação. Abertura à descoberta e pensamento de fora para dentro aliados à inovação.
- Disseminação. Criar uma história que comova as pessoas.
- Realização. Capacitação do consumidor de forma a envolvê-lo na adoção da marca no mercado-alvo.

Depois de pensarmos sobre a relevância dos valores e missão de uma empresa surge também um conceito cada vez mais importante, a sustentabilidade. Kotler, *et al.* dizem que a sustentabilidade é “[...] a tendência mais forte do futuro para as organizações [...]” (2011, p.112). Esta porém, tem duas definições: sobrevivência a longo prazo da empresa no mundo dos negócios (definição empresarial) e sobrevivência a longo prazo do ambiente (definição social). A nós interessa-nos a comunhão dos dois.

Willard (apud Kotler, *et al.*, 2011) refere três grandes razões para as empresas enveredarem pelo caminho da sustentabilidade: paixão dos fundadores por essas práticas, por causa de uma crise de relações públicas ou porque a empresa sofre pressões reguladoras.

Kotler, *et al.* (2011) afirmam que para a sustentabilidade sobreviver numa empresa deve estar implementada na sua missão, visão e valores. E coloca aqui a problemática de convencer os accionistas de que a sustentabilidade é o caminho a tomar. Isto porque eles vêem a marca de um ponto de vista económico e não emocional como os seus consumidores e colaboradores. Por isso é necessário clarificar-lhes a vantagem competitiva que criará valor accionista. Kotler, *et al.* (2011) falam-nos da solução ser encontrar uma ligação entre sustentabilidade, rentabilidade e rentabilidade. E ainda apontam “[...] três importantes indicadores que podem ser quantificados financeiramente: produtividade de custo melhorada, receitas elevadas provenientes de oportunidades em novos mercados e valor mais elevado da marca.” (Kotler, *et al.*, 2011, p. 120). Isto porque práticas corretas no contexto social e ambiental reduzem custos, consomem menos recursos, produzem menos resíduos, sendo a gestão dos resíduos e o consumo de energia mais controlados.

Em relação às marcas já reconhecidas como pertencendo a esta atitude sustentável, Kotler, *et al.* (2011), apontam três tipos de marcas sustentáveis. Os inovadores, com capacidade de inovação científica, estas marcas criam produtos que podem salvar o meio ambiente. O investidor, com capacidade para investir dinheiro na investigação; eles procuram retorno financeiro e de valor da marca através do investimento num mundo mais ecológico e sustentável. E os propagadores, que são empresas geralmente de um tamanho mais pequeno; que transformam os seus valores internos numa vantagem competitiva externa;

estes têm como missão a propagação e sensibilização dos utilizadores, colaboradores e público acerca da importância de proteger o meio ambiente.

Kotler, *et al.* acrescentam ainda que:

“Quer os Investidores, quer os Propagadores promovem a causa ambiental através dos seus processos empresariais, enquanto os Inovadores produzem produtos amigos do ambiente. Os Propagadores actuam em nichos de mercado, enquanto os Investidores actuam em mercados mais massificados.” (2011, p.162 e p.163)

Segundo o raciocínio de Kotler, *et al.* (2011) à que ter ainda em conta o *targeting* no marketing ecológico. Os formadores de opinião são os mais importantes na introdução de produtos sustentáveis. Eles serão promotores dos produtos que recomendam, e apoiam os mesmos. O grande público é menos emocional e mais racional. Depois temos os «pensadores»² que estão abertos a considerar novas ideias e facilmente são influenciados a terem atitudes mais corretas perante a sociedade e o ambiente. E finalmente os buscadores de valor, que são conservadores e práticos e que mais facilmente seram convencidos pela ecoeficiência.

Revendo todos os conceitos estudados acima chegamos à conclusão de que o valor da marca vai para além do tangível. Segundo Tuominen (1999), uma marca tem sucesso quando é identificável para o consumidor e oferece valores únicos e relevantes para o mesmo, correspondendo às suas necessidades. Ou seja, se uma marca prova ao longo do tempo que é confiável ela adquire um valor maior. Então, *brand equity* surge como o nome dado ao valor acrescentado trazido pelas medidas certas que os *marketers* praticaram com a marca.

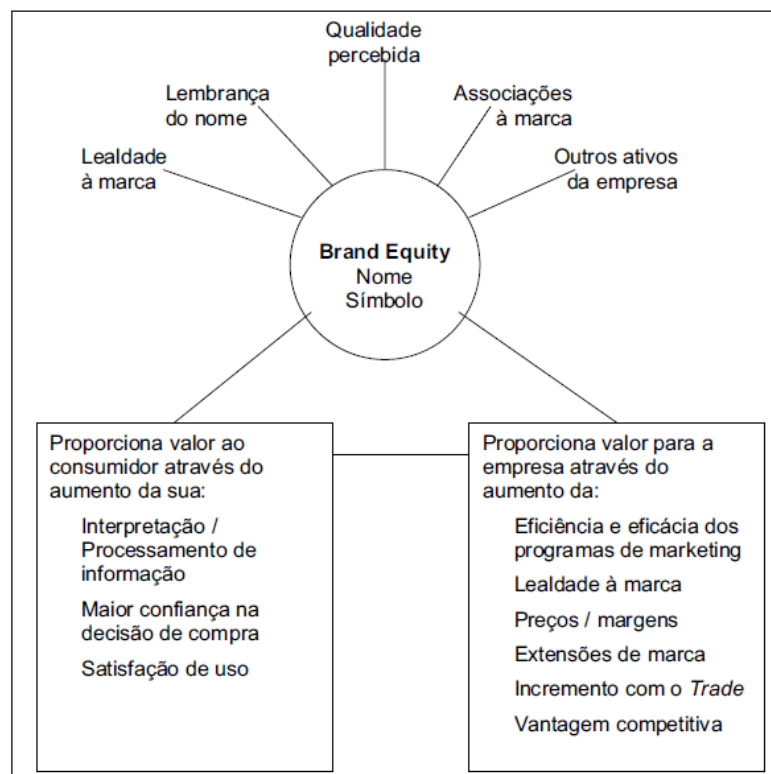


Figura 4: Brand Equity segundo Aaker (1991)

² referidos por Kotler, *et al.* (2011) segundo o sistema Valls

Aaker (1991) diz-nos que *brand equity* é o conjunto de elementos passivos e ativos da marca, que podem ser agrupados em cinco categorias:

- 1- Lealdade à marca
- 2- Lembrança do nome
- 3- Percepção de qualidade
- 4- Associações com a marca
- 5- Outros ativos do proprietário da marca - patentes, *trademarks*, relações de canal, etc.

Na Figura 4 vemos que *brand equity* cria valor tanto para o consumidor como para a empresa. Quando falamos do valor acrescentado para o consumidor referimo-nos ao facto da *brand equity* ajudar na interpretação, no processamento e armazenamento de informação sobre os produtos e marcas. Indicando também o nível de confiança do consumidor na marca baseado em experiências partilhadas com a mesma. Para a empresa a *brand equity* facilita a promoção da marca, aumenta a lealdade para com a marca, permite uma maior margem para preços altos, abre portas para canais de distribuição (que confiam mais facilmente em marcas já reconhecidas positivamente no mercado) e finalmente providencia uma maior competitividade no mercado.

Entendendo melhor as dimensões da *brand equity* revela-se importante referir as motivações por detrás do estudo deste valor. Segundo Tuominen (1999) uma das motivações foi financeira, na procura de uma estimativa do valor de uma marca para propósitos de contabilidade em termos de avaliação de ativos para o balanço da empresa, alianças empresariais, aquisições ou desapossamentos. Outra razão teve a motivação estratégica de melhorar a produtividade do marketing. Refletindo sobre custos mais elevados, maior concorrência e nivelamento da demanda em muitos mercados, as empresas procuraram aumentar a eficiência das suas despesas de marketing. Como consequência os profissionais do marketing precisam de uma compreensão mais profunda do comportamento do consumidor como base para fazer melhores decisões estratégicas sobre a definição do mercado-alvo e posicionamento do produto.

Assim terminamos o nosso levantamento bibliográfico sobre a disciplina branding, com uma noção sólida de quais ações e práticas de uma empresa para geram valor de marca, de como se cria acrescentado e como se constrói a diferenciação no mercado. Passando agora ao estudo do conceito cultura.

Cultura

No dicionário de Língua Portuguesa a palavra cultura está associada ao cultivo da terra, à biologia, à educação, ao saber, à herança de uma comunidade e aos códigos sociais. Existe também uma nota sobre cultura geral, com o significado de “desenvolvimento dos conhecimentos e das capacidades necessários para todos”. Sendo que a origem da palavra é o latim *cultūra*, que significa cultura da terra ou do espírito.

Para nós os conceitos que nos interessam são os ligados à educação, ao saber, à herança de uma comunidade e os códigos sociais. Mas todos os outros conceitos servem de metáfora. No cultivo da terra existem técnicas de agricultura, como na educação existem técnicas de ensino; existe o produto do cultivo (vegetais) como existe o resultado da herança e códigos sociais de uma comunidade, conjunto de costumes, instituições e obras, assim como os padrões manifestados nas normas, crenças e valores da comunidade. Já na biologia, cultura é o “método para fazer crescer microrganismos num meio favorável

ao seu desenvolvimento”, que pode servir de metáfora para o ambiente que uma sociedade ou comunidade partilham que os faz partilhar também uma cultura específica.

Iremos analisar alguns termos provenientes da cultura, sugeridos por McCracken (2011) e Caetano e Rasquilha (2007). Especificando o meio da cultura, procuramos ir mais a fundo em questões pertinentes para o entendimento deste termo e como é que ele se relaciona com o mercado e o consumidor.

O termo cultura tem muitas vezes a conotação de cultura de elite. Esse tipo de pensamento é tanto limitado quanto antiquado. Esta é a cultura com “C” maiúsculo, representada por museus, companhias de balé, sinfónicas e galerias de arte. Segundo McCracken, “trata-se de um conceito que foi influente em sua época. [...] Mas não podia nem foi capaz de perdurar. A cultura popular, em toda a sua fácil e extravagante glória, venceu a corrida.” (2011, p. 95).

O ideal é encarar os consumidores transversalmente, sem distinção de classes e sim com um conjunto de valores que pode ser compartilhado pelas variadas classes. Isto porque o bom gosto pertence não às elites, mas ao consumidor capacitado.

O percurso que a cultura fazia, iniciando-se nas elites, e chegando num estado apurado ao mercado de *mainstream* já não faz sentido. A mudança foi trazida pela importância que a cultura popular ganhou. Hoje a cultura popular é cultura pura. Para McCracken (2011) é claro que essa mudança foi trazida pelas gerações X e Y, que têm na cultura popular a sua língua nativa.

Existem vários tipos de cultura, variando em termos de origem, estrutura, desenvolvimento na sociedade e tempo de propagação.

McCracken (2011) chama-nos a atenção primeiramente para dois tipos de cultura, em termos do seu desenvolvimento e propagação, a cultura rápida e a cultura lenta. Ambas são importantes, mas é a cultura rápida que é mais perceptível e que capta mais a atenção da maioria; isto por ser mais visível, vívida, óbvia e contemporânea. A cultura lenta, sendo menos vistosa e, assim, menos interessante, cai na obscuridão.

Um dos meios mais favoráveis à cultura lenta é o conforto doméstico. É neste ambiente que o indivíduo é mais verdadeiro e onde se encontra mais relaxado. Não é um meio que interesse ou pertença às tendências, tão pouco chama a atenção de *cool-huters* ou caça-tendências e mesmo académicos não lhe dão atenção de imediato.

A cultura lenta, quando observada com atenção, dá à empresa a vantagem de uma visão inesperada, com maior possibilidade de perenidade, ao mesmo tempo que se revela o melhor refletor dos hábitos intrínsecos do consumidor. É esta vantagem que, segundo McCracken (2011), nos distingue, no branding cultural, dos *cool-hunters* que se subjugam à cultura rápida.

Segundo McCracken (2011) a cultura rápida é invasiva e tão obrigatória quanto a lenta. Por ser rápida surge com maior frequência e com diferentes “caras”, proporcionando maior confusão e desgaste.

Assim, descobre-se na cultura rápida uma benção e uma maldição. Isto porque é um mar de oportunidades, mas na sua imensidão oferece uma grande margem para o erro e para o efêmero.

Falando agora da estrutura da cultura encontramos dois tipos de cultura, uma que é nasce da divisão e outra que nasce da comunhão. Há duas décadas atrás, segundo McCracken (2011), a nossa cultura começou a desenvolver-se em várias direções, a divergir. Isto porque iniciou-se um novo modo de expressão de identidade onde cada um, principalmente os jovens, se integrava em diversos grupos e

também onde cada um tinha diversas versões de si mesmo influenciadas por estes grupos. Surgindo mais ideias, mais pessoas criando ideias, mais estilos de vida e mais pontos de vista. Tudo isto rodeado de valores culturais fortes.

Chamamos esta cultura de divergente.

Com todas as possibilidades e oportunidades de mercado criadas pelo indivíduo dispersivo, o resultado foi o crescimento do número categorias.

É ao encontrar o padrão neste caos que a empresa ganha vantagem competitiva.

Em contrapartida existe a cultura convergente que, segundo McCracken (2011), é a visão comum que surge apesar de todas as diferenças. Esta nasce como um consenso instintivo, sem necessidade de discussão explícita, debate ou votação. Por ir tão contra a regra da dispersão, com maior peso, é fugaz e uma oportunidade única para a empresa estabelecer diálogo com o consumidor.

Todos ouvimos falar dos termos *status* e *cool*. Para quem estuda a cultura são dois termos importantes para compreender o consumidor. *Status* sempre foi uma palavra conectada com distinção, prestígio e posição, mas o *status* propriamente dito nunca teve a característica da precisão, nunca foi algo palpável. Hoje em dia o *status* não se relaciona exclusivamente com a aspiração social para tornando-se, segundo McCracken (2011), mais outra coisa com que nos preocupamos.

Claro que certas marcas de luxo com Chanel e Louis Vuitton ainda contam com o *status* transmitido pelas suas marcas para garantir vendas, mas só isso não chega, têm de ir mais além. O mercado alterou-se e mesmo a percepção de celebridade mudou, hoje são cantoras *pop* que cativam os consumidores ao invés das matriarcas sociais.

A cultura do *cool* é mais recente que a cultura do *status*, mas viveu um crescimento exponencial. McCracken (2011) descreve-a como um ataque ao *status*, que é considerado pelo *cool*:

“[...] um ato de conformidade ansiosa e covarde, um apego desesperado às convenções. O *cool* despreza o *status* por considerá-lo desprezado e tolo. Ele dá preferência a construções mais cuidadosas de personalidade e a escolhas inteligentes sobre música, roupas e comportamento, que demonstrem nossa autonomia e distância em relação ao grupo. Se o *status* dita que devemos assumir uma posição, o *cool* afirma que podemos escolher livremente nossas posições.” (2011, p. 97).

Segundo McCracken (2011), o *cool* espalhou-se após a Segunda Guerra Mundial através dos *beats*, dos poetas, artistas e “modernos apocalípticos”.

Esta é uma inovação social que veio para ficar, sendo que foi nutrida por uma comunidade até a sua adoção e cultivada por uma comunidade ainda maior.

Hoje, segundo McCracken (2011), o *cool* pertence à cultura popular, é distribuído de forma maciça e produzido pela multidão.

Esta multidão são os novos consumidores, que produzem cultura. McCracken (2011) aponta para o final do século XX como o início de um novo ciclo. Os consumidores tornaram-se mais inteligentes, o que resultou em produtores mais inteligentes o que por sua vez resultou em consumidores mais inteligentes. A transformação trazida pela cultura popular alterou a forma de pensar das empresas e deixou para trás o marketing simples.

Os consumidores passaram ao estatuto de produtores de cultura. Isto porque o que encontravam

disponível no mercado *mainstream* já não lhes chegava. Criaram bandas, escreveram *scripts*, fizeram filmes, escreveram blogs, na maioria das vezes de forma independente com controle total do produto final; procurando satisfação pessoal acima de tudo.

McCracken faz uma estimativa de que no passado “a proporção entre produtores de cultura e consumidores de cultura era de um para 10 mil. Agora, deve ser mais próxima de um para cem.” (2011, p. 77).

Este consumidor é mais exigente e atento, uma vez que participa do processo e sente-se capaz para tal. Então, é necessário procurar um diálogo entre iguais e ter essa premissa quando se inicia uma conversa com o consumidor.

Como já vimos, para existir esse diálogo é também necessário que a empresa tenha uma missão e valores fortes. São eles que vão construir uma mensagem forte e potencializar ao máximo os recursos humanos da empresa. Os dois juntos, combinados com a comunicação interna, constituem a cultura corporativa. A cultura corporativa procura, segundo Caetano e Rasquilha (2007), criar consentimento, aprovação e aceitação junto dos funcionários, acionistas, consumidores, comunidade, associações de classe e/ou profissionais, distribuidores, representantes, fornecedores, Governo, imprensa e os restantes públicos ligados a diversas disciplinas da comunicação.

O conteúdo da cultura corporativa atinge tanto grupos como setores (departamentos, serviços, secções, grupos informais). Caetano e Rasquilha (2007) apresentam três níveis de desenvolvimento de comunicação da cultura corporativa:

- As comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas.
- As comunicações cognitivas, inerentes aos comportamentos individuais.
- As comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a ser exercidos nas várias situações funcionais.

A comunicação da cultura corporativa implica o domínio da própria identidade, para possibilitar a construção de uma imagem consistente e esclarecedora.

Ao conceito de cultura corporativa estão associados vários outros conceitos como: cultura externa, subculturas, valores, ritos, símbolos e mitos (não confundir com mito da marca).

A cultura externa atende à:

“[...] identificação direta com a sociedade em que a empresa actua, num contexto nacional, regional ou local - por exemplo: «cultura japonesa», «cultura americana», «cultura nortenha» -, com as suas particularidades de motivação, liderança e estruturas organizacionais.” (Caetano e Rasquilha, 2007, p. 81)

As subculturas formam a empresa de acordo com os seus grupos sociais (ex: operários, técnicos, etc.). Esta é a cultura interna da empresa que resulta da interação dentro dela.

Os valores foram construídos primeiro pelo fundador da empresa, que lhe associou crenças, comportamentos, tecnologias e sentimentos; e foram crescendo com a empresa para se tornarem na sua vivência social.

“Os ritos são elementos que enaltecem acontecimentos marcantes e que se exprimem em momentos críticos carregados de sentido [...]”

Os símbolos são elementos materiais ou verbais que materializam a organização na sua identidade

e/ou modo de funcionamento.” (Caetano e Rasquilha, 2007, p. 82)

E os mitos, a não confundir com mito da marca da sua estratégia de branding cultural, são histórias marcantes que reforçam a cultura corporativa.

A partilha destes conceitos dentro da empresa cria a sensação de pertença, permitindo também realizar o *matching* de novos recrutados.

Terminamos assim, a análise dos conceitos relacionados com a cultura como disciplina independente. Neste momento da nossa pesquisa iremos juntar as duas disciplinas, branding e cultura, numa disciplina só, o branding cultural, partindo à descoberta das suas particularidades como disciplina integradora de duas áreas de trabalho.

Branding Cultural

Pretendemos descortinar o que se entende por branding cultural, e para isso apoiamo-nos, principalmente, nos autores Holt e McCracken que trabalharam a temática a fundo em suas publicações. Cada autor tem uma visão distinta e bases de estudo diferentes, enquanto que McCracken aborda mais profundamente a fase de investigação anterior ao desenvolvimento da estratégia de branding, Holt desenvolve com mais detalhe a aplicação do modelo de branding nas estratégias e o resultado final em campanhas publicitárias. Mas ambos se encontram várias vezes em conclusões comuns aos dois. Surgem então termos relacionados com este modelo de branding que serão descritos com maior profundidade, como: CCO, marca-ícones, mito de identidade e mundo populista, entre outros.

O modelo de branding cultural nasce de uma necessidade de prever o comportamento do consumidor e de entender qual o caminho que a marca deve seguir na sua estratégia de branding. Através deste modelo de branding desenvolve-se a capacidade de captar mudanças intrínsecas à sociedade. Segundo Holt "o *branding* cultural aplica-se particularmente às categorias nas quais as pessoas tendem a valorizar produtos como meio de auto-expressão, como, por exemplo, vestuário, decoração, beleza, lazer, entretenimento, automóveis, alimentos e bebidas." (2004, p. 21). Não obstante, este modelo de branding pode ser aplicado a qualquer mercado que beneficie da cultura como *input* nas suas estratégias.

Segundo Gomez, *et al.*, a criação de "[...] algo de novo sem, no entanto, pôr em causa os valores e as expressões culturais que garantem os laços afetivos e emocionais entre a sociedade e a realidade construída[...] é um dos grandes desafios dos designers." (2011, p. 2). Uma vez que os designers fazem parte de todo o processo de branding cultural, este torna-se o maior desafio na definição de estratégias. Aliás, segundo Holt (2004) o branding cultural deve permitir a construção de uma estratégia que facilite aos artistas a criação do tipo certo de história para a marca.

Uma marca icónica é aquela que ultrapassa os limites do esperado. Procura incentivar o ativismo e que os consumidores se olhem de maneira diferente. "As marcas-ícones mais vigorosas são prescientes, voltadas para a vanguarda da mudança cultural" (Holt, 2004, p. 25). Elas não se baseiam apenas em benefícios, personalidades, ou emoções; mas também no esforço de alertar para ideias pré-concebidas por parte dos consumidores, o famoso "*think outside of the box*". Isto leva à procura de desejos latentes na sociedade, algo fora da margem da sociedade. Holt acrescenta que "no *branding* cultural, a história em si deve ser o

centro das estratégias porque a qualidade do mito, e não um conjunto qualquer de abstrações, é que estabelece o valor de identidade da marca." (2004, p. 76).

As marcas icônicas não dispensem das características dos modelos convencionais que as tornam marcas fortes. Elas "têm associações distintas e favoráveis, elas geram buzz, e elas têm consumidores essenciais com uma ligação emocional com a marca muito profunda" (Holt, 2004, p. 50).

O'Reilly (2005) diz-nos que apesar de todas as marcas serem culturais (estarem ligadas à cultura) existem diferentes tipos de significado segundo os quais as podemos chamar de culturais. Fala-nos dos "culturepreneurs", ou corporativos comerciais, que é o grupo mais relevante uma vez que procuramos a relevância do branding cultural dentro das empresas e nas suas estratégias. Este grupo inclui as organizações comerciais mainstream e multinacionais globais. O'Reilly declara que "[...]o que tem-se tornado cada vez mais claro é o nível de apropriação por parte destas organizações das ofertas da cultura e arte-cultural para a construção das suas marcas." (2005, p. 11). Elas utilizam de mecanismos como a publicidade, *co-branding*, endosso de celebridades, *product placement*, *merchandising*, patrocínios, *marketing* relacionado com a causa, e *franchising* da cultura. Elas inserem mensagens de comunicação de *marketing* em filmes, televisão, media de ambiente e *street-level*, o que lhes permite fazerem parte da cultura, deixando de ter um estatuto de seguidores para se transformarem em influenciadoras na cultura, fazendo parte dela.

Neste ambiente corporativo existe, segundo McCracken (2011), a necessidade de se criar um cargo de gestão que se dedique à cultura. Este cargo é designado pelo autor por CCO. O CCO, *Culture Chief Officer*, é definido por McCracken como um elemento essencial na corporação. Esta seria a pessoa responsável por aplicar às estratégias da empresa os princípios do branding cultural.

O CCO acima de tudo é uma pessoa com uma grande capacidade de análise da cultura, sendo que pode encontrar essa tarefa facilitada por ser produto dessa mesma cultura. Mas nunca se deve limitar ao conhecimento que lhe é intrínseco. "O CCO deve conhecer todo o seu território, não apenas sua praia favorita ou seu ponto de origem." (McCracken, 2011, p. 24).

Deve ter a flexibilidade necessária para se afastar e aproximar do consumidor e da cultura que o envolve. "Eles se *aproximam* do consumidor mais do que qualquer outra pessoa na *C-suite*. Fazem isso para saber como é viver a vida deles. Mas os CCOs também se *afastam* para ter uma noção do todo." (McCracken, 2011, p. 42).

Os seus objetivos são "[...] agregar valor para os acionistas [...]", "[...] colocar o produto em movimento, criar lucro e melhorar os resultados." (McCracken, 2011, p. 139). E a sua função é "[...] observar a cultura, perceber as mudanças na linguagem [...]" (McCracken, 2011, p. 145) e acompanhar como termos específicos dessa linguagem viajam por um determinado território e se infiltram na cultura. E ainda, "[...] prestar atenção a todas as maneiras que utilizamos para nos cumprimentarmos, observar as interações da cultura, a rápida e a lenta." (McCracken, 2011, p. 145).

McCracken diz que este cargo já se justificaria se os seus lucros fossem apenas a descoberta de novas ideias e a promoção do crescimento orgânico da empresa. Para além de tudo, o CCO deve ser um facilitador e um elo de ligação da corporação. Ele deve ter facilidade em resumir a sua análise cultural para poder ser breve aquando da sua apresentação ao CEO. Pois "o que eles precisam é de uma apresentação bastante breve, muitas vezes feita dentro de um elevador, que estabeleça porque *esta*

oportunidade faz sentido ou *aquele* produto trará lucro." (McCracken, 2011, p. 142). Ele é o elo de ligação que mantém toda a corporação conectada com a cultura. Sendo que, segundo McCracken, o CIO é a porta de entrada para o CCO, é com ele que este obtém os dados e o alcance precisos para fazer mídia social. Também o chefe de recursos humanos irá necessitar das capacidades do CCO, por estar a lidar com novas gerações de trabalhadores que não entende por completo. Ainda o diretor de marketing está também a lidar com gostos e preferências do consumidor que disparam em todas as direções, precisando, assim, do CCO para "traduzir" essa informação dispersiva.

Este cargo pode muitas vezes ser considerado superfluo e, para esses ataques por parte dos colegas da corporação, a defesa apontada por McCracken é: "[...] se a empresa deve sentir e responder de forma constante às turbulências a seu redor, se parte das oportunidades e dos riscos dessa nova economia provém da cultura, a corporação precisa de um CCO." (2011, p. 143).

Se McCracken nos ilustra como atuar aquando da observação da cultura de forma a preparar uma empresa para ir ao encontro da mesma nas suas estratégias, Holt aponta-nos para a construção dessas estratégias. O livro "Como as Marcas se Tornam Ícones, Princípios do *Branding Cultural*" de Holt, centra-se no conceito de construção de marca com o objetivo de torná-la num ícone. A ideia é que as marcas se tornem em "[...] pontos cardeais para o embasamento de uma sociedade - âncoras de significado continuamente citadas no entretenimento, no jornalismo, na política e na propaganda." (Holt, 2004, p.17) Holt procura especificar o que é um ícone, para depois relacionar o conceito com os objetivos do branding cultural:

"O *Oxford English Dictionary* define ícone cultural como 'pessoa ou coisa vista como *símbolo representativo*, especialmente de uma cultura ou movimento; pessoa ou instituição considerada digna de admiração ou respeito'. Mas geralmente, os ícones culturais são símbolos exemplares que as pessoas aceitam como consubstanciação de idéias importantes.

O ponto crucial da iconicidade é que a pessoa ou coisa seja amplamente considerada o símbolo mais envolvente de um conjunto de idéias ou valores preceituado pela sociedade." (Holt, 2004, p. 17)

Transformar uma marca num ícone propicia um grande valor de identidade, isto porque ela passa a responder a ansiedades e desejos coletivos; que servem de referência no desenvolvimento de uma identidade. Estas ansiedades e desejos são partilhados por uma nação, segundo Holt, porque "[...] as pessoas constroem as suas identidades em resposta às mesmas mudanças históricas que influenciam a nação inteira." (2004, p. 22). A comunicação destas marcas procurará dramatizar uma história que resolve com eficácia as ansiedades do consumidor. Isto porque, segundo Holt (2004), o próprio consumidor necessita dessa exaltação de sentidos, quase como a diferença entre ver algo a 2D e a 3D. Ele vai valorizar a marca que "[...] colabora para a construção de suas identidades." (Holt, 2004, p. 120).

Mais à frente, aprofundaremos o conceito de mito, que é a base estratégica na criação e manutenção de marcas-ícones. É o mito que irá dar resposta a estas ansiedades culturais, existentes em mundos imaginários, fora do quotidiano dos consumidores. Isto porque se tratam de aspirações, raramente encontradas no mundo do dia-a-dia.

Estas marcas não se limitam a invocar benefícios, personalidades ou emoções, através dos seus mitos conseguem fazer o consumidor reconsiderar ideias já aceites. Elas fogem de modas, modismos e de processos de propagação viral, uma vez que todos eles podem significar a morte da marca como ícone.

Marcas tornam-se ícones quando fazem as vezes de mitos de identidade: meras ficções que respondem a ansiedades culturais distantes, de mundos imaginários e não dos mundos que os consumidores regularmente encontram em seu cotidiano. "Marcas-ícones não mimetizam a cultura vigente nem cedem a tendências emergentes. Elas são *culturas inovadoras* que, recorrendo a técnicas artísticas, procuram modificar o modo de pensar e agir do público." (Holt, 2004, p. 97). O seu objetivo é manter-se fiel ao mito, ao mesmo tempo que atenta a mudanças socio-culturais. Não se limitando a tendências passageiras. Claro que existirão sempre rupturas na sociedade grandes o suficiente para perturbar uma marca-ícone e o seu mito, mas estas mantêm a sua relevância adaptando os seus mitos para responder a essas contradições que os consumidores enfrentam.

"No caso das marcas-ícones, a relevância não está em roupas ou cortes de cabelo: está no acompanhamento das mudanças sociais. Quando sonhos e ansiedades das pessoas são sacudidos por mudanças reais na economia e na sociedade, novas formas de mitos se fazem necessárias. Um maior valor econômico da marca exige o aproveitamento de sua crescente autoridade cultural e política com vistas a criar os novos mitos." (Holt, 2004, p. 135)

Ao contrário de McCracken que cria um cargo específico responsável pelo branding cultural, Holt aponta os administradores como os responsáveis por tornar a marca num ícone, através dos princípios do branding cultural. E aqui encontra um obstáculo por estes estarem, geralmente, limitados ao modelo de mentalidade participativa, estudado em profundidade mais à frente. Isto porque, segundo Holt, esse modelo limita a sua visão ao presente, deixando escapar oportunidades e tem como impulso a abstração da marca do contexto cultural. Confinando a marca a adjetivos vazios e sem consequências estratégicas. Então Holt garante que:

"A fim de construir sistematicamente marcas-ícones, as companhias precisam reinventar a sua função de marketing. Precisam acumular conhecimento cultural, não conhecimento sobre consumidores individuais. Precisam elaborar estratégias de acordo com os princípios do *branding* cultural, não aplicar o modelo de abstração e presentificação da mentalidade participativa. Precisam, enfim, contratar e treinar ativistas culturais, não guardiães da essência da marca." (Holt, 2004, p. 211)

As capacidades a serem desenvolvidas pelos administradores para que suas marcas se tornem ícones são, segundo Holt (2004), a compreensão que o historiador tem da ideologia, a qual surge e desaparece, o mapeamento que o sociólogo faz da topografia das contradições sociais e a capacidade de mergulhar na cultura popular onde ocorrem tais contradições.

E por falar na cultura popular voltamo-nos novamente para o consumidor. O consumidor de hoje em dia já não é visto da mesma forma pelos responsáveis por vender uma marca. McCracken fala-nos do termo "multiplicador" e Holt fala-nos de consumidores cínicos.

O conceito de "multiplicador" surge da insatisfação com o termo consumidor, uma vez que nos dias de hoje a relação entre quem compra um produto e quem o vende já não se limita a esse ato. O antigo consumidor passaria a ser um multiplicador de significados, incentivado por *marketers* a "[...] inventar, personalizar, completar a marca de acordo com seus próprios interesses. A marca, por si só, é incompleta e imperfeita. Ficaria a cargo do "multiplicador" explorar seus significados e circular esses significados no Facebook, em blogs e no YouTube." (McCracken, 2011, p.121).

Mas com esta abertura a marca teria de se comportar como "o novo colega da escola" e impressionar pela positiva os multiplicadores. Pois eles querem que esta "«vá direto ao ponto» para fornecer bens e serviços ao mundo. Mas eles também esperam que a corporação seja boa cidadã e companheira interessante." (McCracken, 2011, p.149). Com esta nova perspectiva de quem são os consumidores a esperança é que "o relacionamento que um dia foi fugaz agora é duradouro." (McCracken, 2011, p. 149).

Segundo McCracken, se as marcas executarem:

"[...] um trabalho vívido e inteligente, os consumidores respondem. Eles consideram essas marcas interessantes e orientadoras. Eles tiram significados da marca e implementam esses significados, para seus próprios fins, na construção do eu, como conteúdo a ser distribuído em redes, como recursos para atividades criativas próprias." (McCracken, 2011, p. 175)

Holt diz-nos que os consumidores procuram marcas capazes de representar ideais que admiram e que os ajudem a expressar a sua identidade, que estes usam as marcas como um calmante simbólico que os liberta da sobrecarga que é expressar o seu verdadeiro eu. As marcas-ícones propiciam-lhes "[...] instantes de reconhecimento que aplicam imagens, sons e sentimentos a desejos quase imperceptíveis." (Holt, 2004, p. 25).

Holt chama-nos ainda a atenção para o cinismo dos consumidores que já não são tão influenciáveis como no passado, e que o que eles necessitam é de sentir que foram eles a "descobrir" a marca, em oposição de ela lhes ser dada a conhecer por profissionais de marketing.

No branding cultural:

"[...] as comunicações constituem o núcleo do valor de consumidor. Os consumidores compram o produto para vivenciar as histórias que lhe contam. O produto é, apenas, o conduto pelo qual eles podem fruir as histórias transmitidas pela marca." (Holt, 2004, p. 51)

Os seguidores da marca, termo aprofundado mais à frente, por vezes constroem uma comunidade quando o mito da marca é "[...] suficientemente aliciante para induzir pessoas a se unir de modo a amplificar o mito graças a essas interações." (Holt, 2004, p. 187) essas iniciativas são impossíveis de concretizar apenas através de esforços da equipa de marketing, acontecem espontaneamente como resultado de um bom mito.

Sendo assim, Holt conclui, em relação aos consumidores e ao branding cultural que:

"O valor econômico da marca baseia-se no fluxo futuro de ganhos que dela se espera, provocado pela lealdade dos consumidores transfundida em sua disposição a preferir os seus produtos aos dos concorrentes." (Holt, 2004, p. 105)

Qualquer que seja o responsável por dirigir a construção de uma estratégia de branding cultural, ele tem inequivocamente de ser capaz de realizar uma análise cultural e de documentar o conhecimento cultural dela resultante de forma a aplicá-lo na estratégia.

Sendo assim, um dos requisitos do branding cultural é uma boa análise da cultura. McCracken (2011) refere que essa capacidade de indentificar o que é importante na cultura por vezes é facilitada quando o CCO viveu no meio dela. Como por exemplo, Phil Knight, fundador da Nike, que era corredor e por isso estava ligado à comunidade para a qual ia vender. Mas McCracken alerta para um senão: "o problema com tal abordagem é a data de «validade» que acompanha esse conhecimento. Nossa comunidade segue em frente e nos deixa para trás." (2011, p. 24).

Para tal não acontecer, é necessária uma atitude que não limite a análise ao conhecimento de causa. É imperativo sair à rua e perguntar sem ideias preconcebidas, a busca deixa de se tratar do que nós sabemos para se focar no consumidor e no seu mundo como um todo.

Para realizar uma boa análise da cultura é essencial recolher informação das mais variadas fontes, que mais à frente veremos resultam em textos culturais. Mas esse trabalho é impossível de ser feito por apenas uma pessoa. "A divisão da mão de obra em pequenos grupos colaborativos é a única forma razoável de acompanhar a imensa e florescente variedade da cultura popular." (McCracken, 2011, p. 133). McCracken fala-nos da especial dificuldade em "[...] monitorar os filmes que estreiam [...]" (2011, p.133), uma vez que implicam um grande dispendio de tempo e que a televisão é uma facilitadora nesse aspeto. O autor prossegue com "dicas" para contornar estas dificuldades, como o uso de sistemas de aluguer de filmes, como a Meo e a Zon, a leitura da publicação *Entertainment Weekly* que "[...] nos mantém informados sobre o que o mainstream tem para oferecer, e o *Independent Film Channel* nos ajuda a conhecer um pouco do resto." (McCracken, 2011, p. 134).

O objetivo do branding cultural é sempre de estar na vanguarda, de utilizar a análise cultural para possuir o diferencial de antecipar contradições socio-culturais. Mas, claro, não é fácil detetar o início de um movimento uma vez que os seus sinais são ainda muito fracos. "É difícil dizer que se trata apenas de ruído ou do início de algo maior, mais duradouro, mais influente." (McCracken, 2011, p.134). Por isso este trabalho exige um grande poder de absorção, concentração e seleção, que muitas vezes tem de ser desenvolvido com a prática. McCracken refere que:

"Algumas mudanças culturais são anunciadas por pequenas alterações na linguagem, pelo desaparecimento de certos termos e pelo surgimento de novas frases. Com a produção de blogs, atualizações de status e envio de tweets, temos um grande corpo de linguagem a examinar. Conforme as mudanças assumem melhor forma e maior força no campo prático, é esperado que se reflitam no universo de roupas, webdesign, música, cinema, restaurantes e lojas de varejo." (McCracken, 2011, p. 135)

Vendo o panorama completo, o derradeiro objetivo é selecionar "[...] as coisas que sobreviverão à infância e seguirão em frente." (McCracken, 2011, p. 137).

Então, o que resulta desta análise da cultura será o conhecimento cultural, que Holt (2004) descreve em quatro alíneas:

- O conhecimento cultural volta-se para as grandes mudanças sociais que afetam a nação, não para os agregados de indivíduos.
- O conhecimento cultural examina o papel das grandes categorias sociais de classe, sexo e etnia na construção da identidade, em vez de obscurecer essas categorias reunindo pessoas em grupos "psicográficos".
- O conhecimento cultural vê a marca como um agente histórico na sociedade.
- O conhecimento cultural vê as pessoas holisticamente, procurando compreender o valor de identidade dos textos de cultura de massa e não tratar a cultura de massa apenas como tendência ou entretenimento.

Assim, os administradores devem juntar quatro tipos de conhecimento cultural (ver Figura 5).

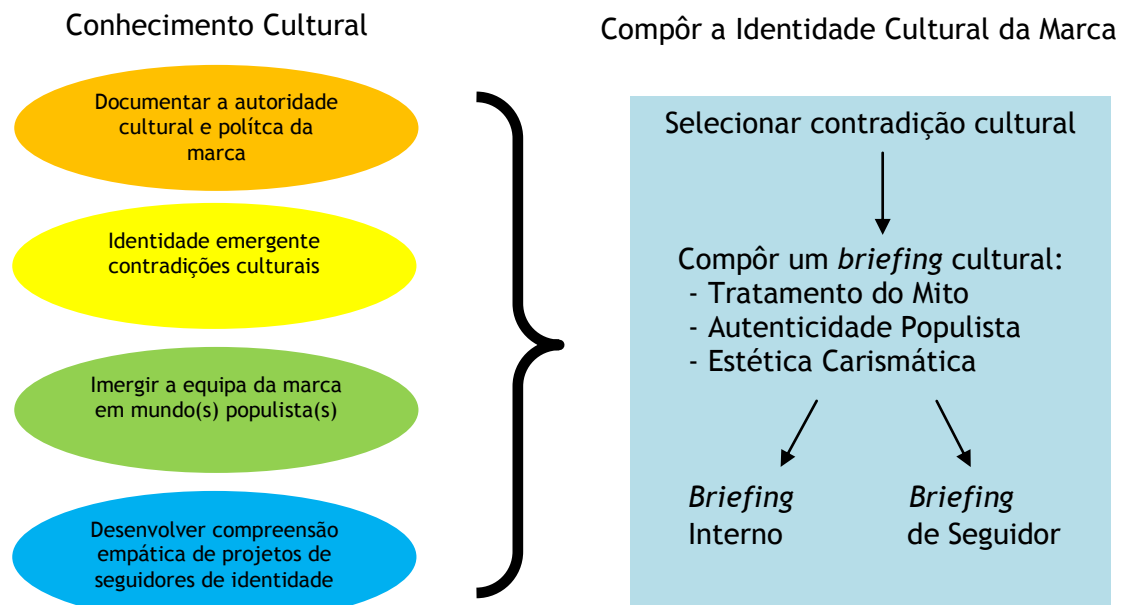


Figura 5: Processo de Gestão Cultural da Marca, Segundo Holt, 2011

Depois de entendido o cargo do CCO, as potencialidades de uma marca-ícone, as novas necessidades/exigências dos consumidores e o processo de análise cultural; chegamos à conclusão que as próprias corporações já não são o que eram. "Agora, a corporação não é apenas mais um agente econômico, mas também social e cultural." (McCracken, 2011, p.149).

A empresa e seus administradores deixaram de estar num estado estático na linha do tempo das mudanças socio-culturais para se tornarem em algo mais orgânico, vivo e pulsante. "Atualmente, uma parte fundamental de sua respiração é o movimento de entrada e saída da cultura." (McCracken, 2011, p.150). A marca é construída através de significados encontrados na cultura. Assim, marcas unem-se à cultura e passam a fazer parte dela.

A empresa irá precisar de ferramentas para prosseguir com a análise cultural, sendo que estas têm a obrigação de respeitar a nova atitude dos administradores como agentes socio-culturais.

Uma dessas ferramentas é a observação, onde se procura um padrão. A observação, segundo McCracken, passa por duas etapas: prestar atenção e em seguida explicar.

"A observação é uma questão de manter os olhos abertos e ter a capacidade de detectar detalhes reveladores e intrigantes. É claro que devemos ser discretos ao fazê-lo. As pessoas não gostam de ser observadas, [...] Mantenha o seu olhar em movimento." (McCracken, 2011, p. 158)

Na primeira etapa do processo de observação aquilo que deve ser encontrado é o que McCracken (2011) chama de ruptura e Holt (2004) chama de contradição, ou seja, "detectar coisas que desafiam as expectativas, que simplesmente não «entram na equação»." (McCracken, 2011, p.154).

É necessário treinar a atenção para detalhes que não despertam a atenção, cujos sinais ainda são muito fracos para o observador comum e sem treino. São essas contradições que revelarão o que se passa no íntimo da cultura, as ansiedades menos atendidas e os desejos por responder.

Na segunda etapa procura-se a confirmação dos dados recolhidos. Não se procura, segundo McCracken, uma descrição exata nem uma pesquisa etnográfica. Apenas "[...] um resumo grosseiro, sem afirmar em

nenhum momento que ele é verdadeiro. Não se trata de uma averiguação. É algo mais casual do que uma experiência. Não há problema em estar errado. O objetivo é começar a praticar." (McCracken, 2011, p. 158)

Nenhuma das ferramentas de análise teria qualquer valor se não fosse pela empatia. "Empatia é a capacidade de se colocar no lugar dos outros para entender seus sentimentos." (McCracken, 2011, p. 159) É preciso dedicação de tempo e atenção, que aliada a uma "[...] observação cuidadosa o suficiente e com uma pesquisa etnográfica benfeita e competente [...]" (McCracken, 2011, p.160), pode abrir portas até a uma empresa "presa" a uma mentalidade de distanciamento do consumidor.

"A empatia nos permite saber o que outra pessoa está pensando. Parece uma intuição natural que não exige esforço algum, mas a mecânica da empatia é complexa. Temos que observar os sinais externos, o tom de voz, a expressão facial, o rumo da conversa, os detalhes de uma residência [...] recorreremos ao nosso "banco de dados" de sentimentos e pensamentos próprios. Estamos em busca de uma correspondência. Procuramos alguma coisa em nós mesmos que se pareça com algo nela. Do ponto de vista técnico, esse processo deve se parecer com uma pesquisa de reconhecimento facial, a busca por um padrão que ocorre em velocidades vertiginosas, varrendo vastas quantidades de dados. [...] Mais algumas perguntas, e conseguimos limitar as possibilidades." (McCracken, 2011, p. 160)

Algumas pessoas são naturalmente empáticas, outras terão de praticar.

Somando a observação à empatia obtemos a ferramenta entrevista etnográfica. Esta é uma oportunidade para observar. É aquando da entrevista que o observador tem a oportunidade de observar o contexto do seu estudo, de, através da empatia, induzir o objeto do seu estudo a sentir-se confortável no seu ambiente e a comportar-se o mais naturalmente possível na presença de um estranho.

"Não há perguntas fixas em uma entrevista etnográfica. Isso porque o método foi projetado para ser desenvolvido de forma oportunista, para capturar os desconhecidos. [...] essa abordagem qualitativa foi projetada para reconstruir as perguntas durante o curso da entrevista. Conforme novas informações se apresentam, fica claro quais perguntas estão incorretas e quais novos tópicos se tornaram urgentes. A entrevista etnográfica é adaptativa." (McCracken, 2011, p.165)

Uma outra ferramenta muito falada e usada pelas mais variadas áreas, o *brainstorm* será aplicado com base em regras que privilegiam uma mente coletiva e a política do "não ao preconceito".

McCracken descreve que o "[...] o objetivo desse processo *não* é o controle de qualidade, é a geração de novas ideias. Quando o que temos diante de nós é pura e simplesmente uma profusão de possibilidades, nada de não é o caminho para o sucesso." (2011, p. 169). Sendo assim, uma das principais regras é que não é permitido negar uma única ideia que surja dentro do grupo de discussão.

"Mas como separar as ideias boas das ruins? A boa notícia é que, em bons grupos, as ideias ruins desaparecem por conta própria. Ninguém as desenvolve. Ninguém as defende. Grupos deslocam-se em conjunto, e eles sempre seguem na direção das boas ideias." (McCracken, 2011, p. 169)

Aqui não existe propriedade de ideias, todas as ideias pertencem ao grupo, e, se aprovadas, à corporação. Todos os conceitos referidos acima são próprios ao modelo de branding interligado com a cultura. Mas existem outros modelos que têm uma visão diferente sobre a construção de uma estratégia de branding. Ambos os autores, McCracken e Holt, comparam o modelo de branding cultural com outros modelos de

branding; e ambos dão maior destaque nessas comparações ao modelo de mentalidade participativa ou, como McCracken apelida, "marcas com propósito".

McCracken desconsidera por completo a "marca com propósito" dizendo que esse modelo simplifica a empresa, menospreza as potencialidades do marketing, empobrece o consumidor e torna o publicitário num inútil. Ele acrescenta que:

"As marcas, quando muito e entre outras coisas, são pacotes de significados, alguns robustos, alguns delicados, alguns dos quais estão prontos para dialogar com um ou mais segmentos e atribuir-lhes uma compreensão não apenas do que faz o produto, mas daquilo que ele representa, como pode ser usado, para quem ele pode representar alguma coisa e qual seu lugar em um contexto mais amplo, comercial e cultural (esses valores não são funções que o produto executa; são valores que criam valores)." (McCracken, 2011, p. 205)

Já Holt (2004), especifica que a mentalidade participativa reduz a comunicação do produto aos seus benefícios para o consumidor. Holt refere ainda autores como Al Ries e Jack que, segundo ele, tinham um argumento:

"[...] para que obtenha sucesso numa sociedade cujo volume de comunicação de massa excede em muito o que os consumidores podem absorver, uma marca deve ocupar uma posição simples e destacada na mente do comprador potencial, realçando geralmente um benefício associado à categoria do produto." (Holt, 2004, p. 31)

Este modelo é dos com maior sucesso no meio do branding e existe em várias versões: "[...] essência de *branding*, DNA, identidade de marca, código genético e alma da marca [...]" (Holt, 2004, p. 32), tendo mantido as mesmas diretrizes desde 1970.

O branding emocional surge na argumentação de Holt como uma extensão da mentalidade participativa, onde "[...] a marca consiste numa série de abstrações que devem ser consistentemente mantidas em todas as atividades referentes à marca, ao longo do tempo [...]" (Holt, 2004, p. 37) com a diferença deste enfatizar "o *modo* como a essência de marca deve ser comunicada: os administradores precisam lançar apelos emocionais em seus esforços de *branding*, destinados a estabelecer relacionamentos de natureza emocional com os consumidores primários." (Holt, 2004, p. 37) A vantagem do branding emocional é que se baseia na experiência, não se limitando à "[...]abordagem rígida e cognitiva em vigor nas décadas passadas." (Holt, 2004, p. 37)

"Em seu perpétuo esforço de instalar uma essência de marca transcendental na mente dos consumidores, as estratégias de mentalidade participativa não chegam a reconhecer que o valor de identidade é criado e transformado em contextos históricos específicos. Para criar valor os administradores de marcas devem, ao contrário, pormenorizar o papel da marca na transformação da cultura e da sociedade, bem como as expressões culturais particulares a que ela recorre para provocar essas transformações." (Holt, 2004, p. 52)

Estes modelos convencionais restringem as estratégias à insistência em conceitos fixos e imutáveis em oposição à atitude atenta e passível de mudanças como resposta a contradições socio-culturais. Não sendo nosso objetivo descurar por completo das teorias defendidas por outros modelos de branding, pretendemos absorvê-las e complementá-las com os conceitos defendidos pelos autores McCracken e Holt.

Ao longo do capítulo o termo mito surgiu já várias vezes relacionado com a estratégia de branding cultural que tornará uma marca num ícone. Holt define mito como "[...] meras ficções que respondem a ansiedades culturais distantes, de mundos imaginários e não dos mundos que os consumidores regularmente encontram em seu cotidiano." (2004, p. 24).

O mito guia toda a identidade da marca e, com o passar do tempo, é aquilo que tornará a marca reconhecível aos olhos do consumidor. Por isso mesmo, ele "[...] reside nos sinais da marca (por exemplo, nome, logotipo e elementos gráficos). A marca se torna um símbolo, uma materialização do mito." (Holt, 2004, p. 24).

Quando falamos da postura dos consumidores perante a marca, reconhecemos nele uma ligação de dependência com a mesma. Ele procura na marca o alívio do fardo de projetar a sua identidade com a maior fidelidade possível, apoderando-se dos significados associados ao mito da mesma. "Grandes mitos proporcionam aos consumidores pequenas epifanias - instantes de reconhecimento que aplicam imagens, sons e sentimentos a desejos quase imperceptíveis." (Holt, 2004, p. 24 e p.25). Essas epifanias trazem conforto ao consumidor uma vez que o fazem confiar na marca para transmitir a sua imagem. "Grandes mitos consolidam a reputação de qualidade da marca, os seus benefícios exclusivos e o seu valor de *status*." (Holt, 2004, p. 26).

É, também, através do mito que a marca participa na cultura. Ele representa uma história que desempenha uma importante função na sociedade. Sendo assim, segundo Holt, "para que um ícone preserve o seu mito, tem de aplicar a arte da narrativa ao formato comercial da propaganda." (2004, p. 201).

A marca raramente desenvolve um mito original, ela procura insuflar mitos de produtos culturais já existentes conferindo-lhes um valor de identidade que se traduz nas ações do consumidor.

"A cultura de massa [...] recorre aos mundos populistas para contar histórias que ao mesmo tempo apóiam (mitos afirmativos) e desafiam (mitos de resistência) a ideologia do país." (Holt, 2004, p. 56).

Holt (2004) desenvolve uma argumentação que diz respeito às circunstâncias que circundam o mito de uma marca. Ele fala-nos de conceitos como ideologia nacional, autoridade cultural e autoridade política. Em relação à ideologia nacional Holt (2004) diz-nos que esta define modelos de vida; é o resultado da soma das ideias ligadas ao quotidiano (aspirações dos indivíduos, famílias e comunidades) com as ansiedades da nação. Esta vai além das ansiedades e desejos do consumidor para nos apresentar uma perspectiva do coletivo. Essa distância entre o individual e o coletivo cria uma oportunidade para a criação de um mito que atenua as diferenças.

"Para ser eficiente, a ideologia de uma nação não pode ser imposta nem aprendida como num manual. Ao contrário, deve ser profundamente sentida e aceita como verdade natural." (Holt, 2004, p. 71). A ideologia nacional não é, segundo Holt (2004), absorvida naturalmente, cabe ao mito a difícil tarefa de criar uma identificação coletiva com a mesma.

O resultado de um bom mito que está em sintonia com uma ideologia nacional é o acumular de autoridade cultural e política. Estas não se convertem de imediato em valor económico, mas são indicadores de como otimizar esse valor.

Segundo Holt (2004), a autoridade cultural corresponde proporcionalmente ao valor de identidade do mito, quanto maior o seu valor menor será a hipótese de erro na disseminação de outros mitos que

respondam às mesmas tensões culturais. Enquanto que a autoridade política equivale à conexão com um determinado segmento do mercado que se identifica com o mito.

A aplicação do mito na comunicação da marca deve ser feita com cautela e segundo certos princípios do branding cultural. Uma questão muito importante é o uso da criatividade; "a fim de preservar o seu carisma, uma marca deve atizar continuamente a imaginação do público mediante comunicações distintas e originais." (Holt, 2004, p. 193). McCracken fala-nos de um argumento ultrapassado de que a cultura foi simplificada, que esta diminuiu e que todos nós nos tornámos robôs que reproduzem uma cultura popular fragmentada que nos acompanha diariamente. O seu contra-argumento é que existe uma vantagem na apropriação de significados já conhecidos pelos consumidores, mas, que isso não implica uma simplificação da cultura. Ao contrário, é necessário o *timing* perfeito, um discurso bem escolhido e toda a ambiência que exalte o valor daquilo que estamos a reproduzir.

Holt aponta-nos duas abordagens para ampliar o mito através da sua história: o estilo seriado e o estilo curta-metragem.

"Extensão do Mito como Seriado. Os administradores podem estender mitos tratando a história como seriado, programa de televisão ou folhetim, conservando as personagens e o enredo originais, mas ampliando-os a cada episódio.

[...]

Extensão do Mito como um conjunto de Filmes de Autor. Por outro lado, um mito pode ser explorado mediante um grupo menos homogêneo de «filmes», ligados entre si apenas por um conjunto de temas e códigos de comunicação que a marca está explorando." (Holt, 2004, p. 201 e p. 202)

A certa altura do ciclo de vida de um mito, o mercado onde ele nasceu amadureceu e o mito torna-se previsível, independentemente do nível de *input* de criatividade. É nesta fase que a marca embarca em ideias que à partida no início da campanha pareciam incoerentes, mas que, com o ganho de familiaridade com o mito, se tornam evidentes e servem de surpresa tornando o mito mais atraente para o consumidor. Holt (2004) chama ainda a atenção para o que não deve ser feito. Uma das maiores regras é a de não explorar o mito, que as marcas fazem através da repetição de uma fórmula que com o tempo perde a sua relevância e quando seguem o caminho do incentivo ao *buzz*, que diminui o valor do mito. "Para evitar que um mito seja derrubado por uma popularidade passageira, a equipe da marca precisa disciplinar-se para elaborar algo de contra-intuitivo." (Holt, 2004, p 194). A marca precisa manter-se à margem para propiciar uma visão mais ampla com o fim de não limitar a evolução do mito.

Como já foi falado a propósito do mito da marca, esta precisa manter-se atrativa para o consumidor. Sendo que isso não basta, é necessária também uma estética carismática que não só atraia como acrescente valor de identidade ao mito. Já foi falado, também, que a história do mito baseia-se em algo que revela interação cultural relevante para o consumidor, esse mundo onde o mito busca inspiração chama-se, segundo Holt (2004), mundo populista.

Este mundo populista reúne características muito específicas. Ele existe em "[...] lugares isolados não apenas da vida cotidiana, como também das esferas do comércio e do controle das elites" (Holt, 2004, p. 25), os que habitam este mundo partilham um *ethos* muito particular que incentiva as ações dos

consumidores. Um exemplo de mundo populista, dado por Holt (2004), é a fronteira do oeste americano para a marca Marlboro.

Na aplicação do mito torna-se importante a marca manter-se fiel ao seu mito, e aqui podemos acrescentar essa fidelidade ao mundo populista também. É essa fidelidade que não vai trair a autenticidade do mundo populista. Sendo um elemento de extrema importância no mercado dos mitos, a autenticidade de um mundo populista é reconhecida, segundo Holt (2004), através das seguintes características:

1. Os mundos populistas são vistos como “culturas folclóricas”, cujo *ethos* é produto coletivo e voluntário de seus participantes. O *ethos* não lhes foi imposto.
2. As atividades no interior de um mundo populista são consideradas intrinsecamente valiosas para os participantes. Não são motivadas por interesses comerciais ou políticos.
3. Reforçando essas percepções, os mundos populistas localizam-se muitas vezes em locais bem distantes dos centros de comércio e política. No caso de mundos que foram comercializados (desporto e música são os melhores exemplos), as percepções populistas são muito mais difíceis de preservar porque os participantes precisam repelir as conotações comerciais.

Ainda, os mundos populistas são fundamentados pelo princípio de crer livremente, independente da sociedade. Estes encontram-se, segundo Holt, “[...] na fronteira, nas comunidades boêmias, nos fins de mundo rurais, nos bairros de imigrantes e afro-americanos, nas subculturas jovens.” (2004, p. 73).

“As pessoas que consomem esses mitos raramente habitam o mundo populista. Ao contrário, o mito propicia-lhe uma conexão imaginária com ele.” (Holt, 2004, p. 73).

É de frisar que o consumidor deve reconhecer claramente um vínculo autêntico entre a marca e o mundo populista que inspira o seu mito, e não reconhecer apenas um parasita que suga significados a estes mundos apenas por serem atrativos ou tendência.

Segundo Holt (2004), existem duas formas de desenvolver autenticidade populista: populismo encenado e populismo organizado. O primeiro está ligado a marcas que lançam um mito distanciado da empresa, em que a “[...] sua autenticidade provém do êxito com que a marca descreve o mundo populista em suas comunicações, não do fato de a companhia ser mesmo um participante real.” (Holt, 2004, p. 98). Enquanto que no populismo organizado a empresa mergulha no mundo populista e faz parte dele. Um exemplo do primeiro é a Coca-Cola e do segundo a Harley-Davidson.

Todos os esforços do branding cultural têm como intuito criar um laço duradouro com o consumidor. Seguindo este modelo não chega que repitam o slogan de uma campanha que se destacou. “O que permanece são os conteúdos que afetam o modo como as pessoas pensam sobre si mesmas no mundo.” (Holt, 2004, p. 50). O propósito das campanhas não é única e exclusivamente o de serem repetidas, mas sim que afetem o quotidiano, que tornem a marca parte do que é habitual.

“As marcas-ícones são geralmente construídas com propaganda: filmes produzidos pelo proprietário da marca. Mas dois outros co-autores potenciais - as indústrias da cultura e os mundos populistas - podem também contribuir eficazmente para a criação do mito.” (Holt, 2004, p. 187)

Voltando ao cinismo dos consumidores, como resultado os administradores procuraram alternativas para convencer o consumidor. Encontrando assim “as indústrias culturais (via colocação de produtos) e os mundos populistas (via esforços de *branding* viral)” (Holt, 2004, p. 188). Estes são considerados por Holt (2004) os “melhores fabricantes de mitos da sociedade”.

Segundo Holt ainda existe um preconceito nas salas de marketing em relação à cultura onde os "[...] textos culturais são vistos como mero entretenimento e não como mitos [...]" (2004, p. 188), permanecendo, assim, oculto o seu valor de identidade. Os *marketers* com esta perspectiva ignoram que o que os consumidores mais valorizam nestes textos são os mitos neles descritos. Sendo estes, então, os melhores aliados da marca na propagação do seu mito.

Holt dá o exemplo da marca Harley-Davidson para clarificar o papel da indústria cultural na elaboração de um mito:

"A fonte material do mito primitivo do marginalizado da Harley localizava-se nos clubes de motoqueiros que foram surgindo nos anos 1950. No entanto, a despeito das altas esperanças do *branding* viral, os mundos populistas não conseguem por si só elaborar um mito de marca. Se as indústrias culturais não houvessem recorrido aos motoqueiros como fonte de material para os textos formadores de mitos, a Harley jamais se tornaria um ícone." (Holt, 2004, p. 190)

Ainda, o modelo de branding cultural deve produzir uma atitude ativista dentro da corporação.

"O ativismo cultural procura identificar as novas contradições culturais e os mercados de mitos que se formam ao seu redor, a fim de lhes dar respostas. Os administradores das marcas beneficiadas devem monitorar o modo como o mito delas funciona na cultura, investigando de que maneira as mudanças na sociedade influenciam a eficácia do mito." (Holt, 2004, p. 216)

Holt (2004) refere-se a uma pesquisa genealógica que avalia a relevância do mito, nela são documentadas as novas contradições socioeconômicas e examinado de que modo os textos da indústria cultural (filmes, anúncios, livros, publicidade televisiva, etc.) respondem a essas contradições com mitos novos.

Voltamos agora ao consumidor e de que forma ele interage com o mito da marca. Segundo Holt (2004), as marcas desenvolvem três segmentos de consumo: *insiders*, seguidores e fomentadores.

Os *insiders* são os consumidores em menor número, mas os mais representativos da identidade da marca. Estes fazem parte do mundo populista que inspira a marca e são também os que exercem maior influência junto dos outros segmentos.

"Muitas vezes mostram menos consideração pela marca que os seguidores, em parte porque a marca disputa com eles a liderança dentro do mundo populista." (Holt, 2004, p. 150).

Para os *insiders* todas as atividades relacionadas com a marca são levadas com extrema seriedade. Estas exigem uma concentração e preparação prévias, absorvem toda a sua atenção e dedicação e são partilhadas, geralmente, com outros *insiders* que vivem a marca da mesma forma.

"Dado o seu relacionamento direto e íntimo com o mundo populista, os *insiders* resistem tenazmente à sua comercialização." (Holt, 2004, p. 154). Eles são os maiores protetores do mundo populista e da sua autenticidade. E por isso mesmo, os maiores críticos do mito da marca. Eles podem fazer ou destruir o mito.

Os seguidores são o segundo maior segmento de consumo e, como o nome sugere, são os "*groupies*" da marca. "Confiam no mito como numa panacéia para os desejos e ansiedades do dia-a-dia. Em resultado, tornam-se devotos do disseminador do mito - a marca - porque ele atende aos seus anseios de identidade e age como um norteador moral." (Holt, 2004, p. 148).

Os fomentadores são a maioria dos consumidores, estes aproveitam-se da marca sem participarem na construção de valor de identidade. Têm uma ligação superficial com a marca e são atraídos pelo *status* e laços sociais que a marca proporciona.

Para os fomentadores a aprovação dos *insiders* e seguidores serve como um íman de atração à marca. Segundo Holt:

"Os três segmentos de uma marca-ícone são interdependentes. O valor que cada segmento encontra na marca depende, em parte, dos outros dois. Assim, administrar uma dessas marcas pressupõe administrar relações através da rede. O valor que os seguidores encontram na marca articula-se com a legitimidade institucional conferida pelos *insiders*. De igual modo, o valor que os fomentadores vivenciam baseia-se na importância extraordinária que o mito da marca tem para os seguidores. Mesmo os *insiders* precisam dos outros dois grupos, pois o seu *status* exclusivista exige a existência de «estranhos» menos credenciados, que forcejam por abocanhar um naco autêntico de seu mundo populista." (Holt, 2004, p. 158)

Então as características necessárias ao mito são: que conquiste a confiança dos *insiders* e que soem verdadeiros aos seguidores, que por sua vez influenciarão os fomentadores a adotar a marca.

Depois de sistematizar todos estes conceitos, chegamos finalmente à estratégia de branding cultural. Analisamos então quais as atitudes que a empresa deve desenvolver e como a estratégia deve ser desenvolvida, respeitando os conceitos estudados acima.

O branding cultural pretende demonstrar, segundo McCracken (2011), como a cultura torna a visão da empresa mais estratégica e tática. Segundo, Holt, o objetivo é que a empresa se torne numa:

"[...] companhia formada em torno do desenvolvimento de mitos de identidade que enfrentem contradições emergentes na sociedade; uma companhia formada para colaborar com os parceiros criativos a fim de dramatizar mitos que tenham a autenticidade e o carisma necessários para atrair seguidores; uma companhia formada com vistas a compreender a sociedade e a cultura, não apenas os consumidores; uma companhia, enfim, que conte com administradores capacitados e proficientes nessa área." (Holt, 2004, p. 222)

Para isso acontecer a empresa deve desenvolver uma estratégia de branding cultural. O primeiro passo para tal é analisar os mercados de mitos existentes na cultura popular e descobrir qual é o mais relevante para a marca.

"Adquirindo conhecimento dos mercados de mitos mais importantes, existentes ou à vista, bem como da autoridade cultural e política da marca, os administradores determinam o que mais convém. O mercado de mito mais oportuno é aquele para o qual a marca se volta com a máxima autoridade." (Holt, 2004, p. 220)

Depois será especificado "[...] aos parceiros criativos uma orientação específica para a elaboração do mito." (Holt, 2004, p. 220). É necessário desenvolver:

"[...] uma sinopse do mito que descreva os anseios de identidade que ele deverá enfrentar e o modo pelo qual resolverá tais ansiedades. Em seguida, os administradores descreverão o mundo populista no qual o mito será localizado e a estratégia para a marca emitir uma voz autêntica a partir desse mundo. [...] Por fim, os administradores precisam trabalhar com os seus parceiros criativos para

desenvolver a *estética carismática* da marca, ou seja, um código de comunicação original pertinente ao mundo populista." (Holt, 2004, p. 220)

É imperativo que, uma vez estabelecidos, os mitos evoluam com criatividade e absorvam novas culturas populares para continuarem a manter uma relação orgânica com a sociedade.

A marca nunca deve ser esquecida como elemento cultural, a ser dessiminado de forma criativa e instigante. Sendo que jamais se deve deixar o conceito do mito da marca tornar-se abstrato e de difícil conexão com o consumidor.

Todos estes conceitos podem ser difíceis de visualizar apenas na teoria, por isso mesmo, ambos os livros de McCracken e Holt tem como base sólida estudos de caso. Para melhor entender os conceitos anteriormente aprofundados junto ficam alguns exemplos de marcas que põem em prática o modelo de branding cultural estudado. De todas as marcas estudadas por estes teóricos foram escolhidas as marcas: Corona, Coca-Cola e Snapple.

Holt (2004) usa a marca Corona aquando do paralelo com a mentalidade participativa com o fim de deixar bem claro que o seu sucesso não se deve a este modelo de branding e sim ao de branding cultural.

"Como explicar o sucesso da Corona? Os adeptos da mentalidade participativa diriam que ela venceu porque a marca detinha o benefício do *relax*. Mas, de novo, a associação entre ela e o *relax* não explica o êxito da marca. O *relax* fora um dos principais benefícios na categoria das cervejas durante décadas, muitas antes da Corona contar com uma distribuição significativa nos Estados Unidos. [...] Ora, se outras marcas partilhavam com a Corona uma conexão genérica com o lazer, o que, então, tornou a comunicação da Corona mais insinuante que a dos concorrentes?" (Holt, 2004, p. 34)

Holt (2004) descreve a evolução da marca Corona e do seu mito relacionado com o escapar do stress do dia-a-dia. Onde primeiramente esta aborda as férias de primavera (*spring break*), onde todos perdem o controle e escapam do seu quotidiano cometendo loucuras e extravagâncias que nunca cometeriam em dias normais. Mas logo a marca se apercebeu que isso criaria uma conexão apenas momentânea com o consumidor então desenvolveram uma nova campanha com o mesmo mito, mas com uma abordagem completamente diferente:

"A nova campanha publicitária apossara-se do domínio valorizado, mas latente, da Corona - a praia mexicana - para desenvolver um mito diferente e mais significativo. Com as suas raízes de cerveja mexicana para a classe trabalhadora e a sua alusão a férias de primavera, a Corona estava ainda implantada na imaginação coletiva americana como alusão direta a férias de inverno na praia. Esse elemento, porém, permanecia oculto, inexplorado." (Holt, 2004, p. 35)

Assim, a marca criou um mito que mantinha o mesmo objetivo de projeção de relaxe e fuga do quotidiano, mas que perdeu a essência das festas de arromba. Cortando também com as regras da mentalidade participativa, que obrigam à consistência acima de tudo.

A Coca-Cola surge como uma marca que se iniciou através da mentalidade participativa, com o objetivo de potenciar os seus benefícios de tónico para os nervos, remédio para a ressaca e estimulante para "trabalhos intelectuais". Mas com o seu "[...] uso inovador da publicidade e das relações públicas durante a Segunda Guerra Mundial, a Coke não tardou a se transformar numa poderosa marca-ícone." (Holt, 2004, p. 38)

"As tropas tratariam as preciosas garrafas de Coke com zelo religioso, bebendo-as como confirmação ritual do seu orgulho patriótico.

Em resultado, ao final das hostilidades, a Coke passou a representar os mitos americanos exemplificados no esforço de guerra: a disposição do país em sacrificar os seus filhos e filhas para salvar o mundo para a democracia, país dotado do único espírito industrial capaz de superar as potências do Eixo na produção de armamentos, e país com engenhosidade tenaz o bastante para adiantar-se cientificamente ao inimigo na corrida para a era nuclear." (Holt, 2004, p. 38)

Sendo a Coca-Cola uma marca com uma história de vida tão longa, foi o exemplo perfeito para Holt buscar a capacidade de reinvenção do mito. A marca manteve durante muitos anos a postura nacionalista ligada ao patriotismo com que a marca foi identificada durante a Segunda Guerra Mundial, mas no final da década de 1960, esse mito estava já desgastado e com pouco conteúdo.

"Protestos pelos direitos humanos, uma jovem cultura desencantada com as empresas e a vida de classe média, e a muitíssimo impopular guerra do Vietnã estavam dividindo o país. O mito nuclear suburbano da Coke tornara-se ingênuo, antiquado." (Holt, 2004, p. 39)

Aqui encontramos a ruptura na sociedade que deve ser encontrada aquando do desenvolvimento da cultura da mesma. A forma como a marca Coca-Cola contornou esta ruptura foi reinterpretando o benefício "uma pausa para refrescar" introduzindo um novo mito da solidariedade americana.

"O mito da marca dizia aos consumidores que um ato tão simples como partilhar uma Coke aparecia como o elixir da harmonia universal. Beber uma Coke em companhia de um amigo ou estranho era um ato simbólico de superação dos preconceitos raciais, políticos e sexuais." (Holt, 2004, p. 40)

Hoje em dia a marca subsiste através da nostalgia, com iniciativas como a de resgatar o design antigo da sua embalagem.

O último exemplo, a marca Snapple, surge como uma marca que ganhou autenticidade no seu mito através do populismo organizado. Esta marca construiu toda a sua comunicação à volta da própria organização e método de gestão da empresa. A marca foi criada por três empresários de Brooklyn que partilhavam o cinismo dos consumidores em relação ao modo como as grandes empresas eram geridas e que, por isso mesmo, geriam a empresa, amadoramente, segundo o *feeling* que retiravam das suas experiências, das experiências dos seus consumidores e de celebridades que se identificavam com a marca.

"Em se tratando de propaganda, a empresa contratava as "celebridades" de que gostava e que podia pagar. Os comerciais eram tão pobremente produzidos, tão cafonas que se tornaram clássicos *cult* entre a crescente legião dos tientes da Snapple em Nova York.

[...]

Especialmente importante para a ascensão da Snapple foi a contratação dos radicalistas Rush Limbaugh e Howard Stern como porta-vozes. Ambos gostavam mesmo da Snapple e, no ar, elogiavam espontaneamente a bebida [...]" (Holt, 2004, p. 46)

O seu slogan "100% natural", segundo Holt, "[...] captava a ideia de que a Snapple era não apenas um produto saudável, mas, mais importante ainda, uma empresa transparente administrada por amadores bem-intencionados." (2004, p. 47).

Fugindo à norma de grandes marcas-ícones, a Snapple patrocinava eventos que demonstravam o espírito descontraído e amador da marca, como concursos de cuspidelas, de ioiô e de Miss Crustácea.

Qualquer uma das três marcas serve para evidenciar um ou mais dos conceitos discutidos sobre o branding cultural, dando uma ideia distinta de como estes conceitos foram postos em prática para torná-las marcas-ícones.

Comunicação

Ao longo deste capítulo já falámos várias vezes da disciplina comunicação como elo de ligação entre a estratégia de branding e o consumidor. Esta é um componente do marketing *mix* com características e objetivos muito específicos, que irão agora ser abordados.

Vamos analisar de que forma a comunicação corresponde às necessidades de pertença e afeto, estima e auto-realização às quais a marca quer dar resposta. E como ela está presente em todos os momentos quotidianos ligados à marca. A comunicação é uma disciplina vasta que abriga ou está presente noutras disciplinas como a publicidade, o *merchandising*, as vendas, o marketing direto, o patrocínio, as relações públicas e a promoção, entre outras. Isto porque segundo Caetano e Rasquilha “*comunicar* é por em comum uma informação, é partilhar uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento. Tudo isto, frequentemente, com o objectivo de convencer, persuadir (mudar de opinião, adoptar um comportamento diferente...)” (2007, p. 23).

Mas a comunicação não existe isolada, à que ter em atenção o ambiente social onde ela está inserida e, portanto as normas e códigos culturais por ela produzidos que moldam o comportamento do consumidor. A comunicação torna o individual no coletivo, permite a transmissão e recolha de informações, ideias e atitudes e aproxima as pessoas.

Como é óbvio para existir comunicação são necessários “dois pólos interlocutores e um conjunto de símbolos que a inteligência humana criou e aos quais confere um determinado «significado», ou atribuiu um certo «comportamento»” (Caetano e Rasquilha, 2007, p.25). Aqui iremos estudar a marca e o consumidor como interlocutores. Sendo, na maioria dos casos, a marca o emissor e o consumidor o receptor. Acrescentamos ainda que, segundo Caetano e Rasquilha (2007), para que a mensagem seja transmitida é necessário que o emissor e o receptor da mensagem tenham uma base experiencial em comum, algo como vivências, linguagem, cultura, estilo de vida ou religião, que permita a compreensão entre os dois e a atribuição de um significado comum aos dois na descodificação da mensagem.

Caetano e Rasquilha (2007) afirmam que a comunicação não se limita a informar, mas tem também a função de persuadir, ou seja, convencer o consumidor a desenvolver determinado comportamento. Sendo assim, os autores apontam alguns exemplos de objetivos da comunicação.

Primeiramente falamos de objetivos ligados ao espírito do consumidor. Onde a marca procura clarificar a sua visão; aumentar a sua notoriedade; aumentar o conhecimento sobre a marca e o produto e a qualidade desse conhecimento; melhorar a imagem da marca e a atitude do consumidor perante os seus atributos e personalidade; melhorar a imagem da empresa e aumentar a preferência pela marca.

Numa segunda instância falamos de promover uma mudança no comportamento do consumidor. Estimulando a procura, objetiva-se o aumento do tráfego nas lojas e o interesse geral pela marca; objetiva-se também o aumento da experimentação e da «recompra».

Por último, os autores referem objetivos ligados à empresa. Como o melhoramento da posição financeira, ligado ao melhoramento da relação entre trabalhadores, da motivação da rede de vendas e ao aumento da

eficácia/ produtividade da rede de vendas; o aumento da «flexibilidade» da imagem da empresa, de modo a facilitar o futuro crescimento e/ou diversificação; o aumento da cooperação do canal de distribuição; o melhorar da imagem da empresa junto do mercado financeiro; o melhorar da imagem da empresa junto dos atuais e potenciais empregados; o aumento da influência da opinião pública relativamente a assuntos de natureza política relacionados com o bem estar da empresa e alimentar o ego da gestão.

Segundo Caetano e Rasquilha “toda a comunicação provém de algum indivíduo ou grupo de indivíduos que constituem a *fonte*. À fonte cabe iniciar o *processo*.” (2007, p. 31). Sendo que o modelo mais simples do processo de comunicação é o seguinte:

Emissor ————— Mensagem ————— Receptor

Nestes termos simples o emissor será a marca, a mensagem será aquilo que a marca quer transmitir e o receptor será o consumidor. São estes os três elementos essenciais da comunicação em branding, sendo que se um está em falta não existe comunicação.

Já falámos de objetivos na comunicação, mas para converter esses objetivos numa mensagem temos de adicionar outro elemento ao processo, o codificador. Que segundo Caetano e Rasquilha (2007) tem de transformar o objetivo da comunicação em termos compreensíveis tanto para o emissor como para o receptor. Para conseguir esse propósito ele utiliza um código, que se trata de um conjunto de signos estruturados de maneira a fazerem sentido. No caso do branding podemos pensar no codificador como sendo o designer que desenvolve trabalhos tanto de ordem gráfica como de produto que traduzem os objetivos de uma marca em mensagens claras para o consumidor.

A este processo os autores acrescentam ainda outro elemento, o canal, que serve de suporte físico para a transmissão da mensagem, este é o nosso meio de comunicação.

É ainda importante marcar que “a mensagem pode assumir qualquer forma desde que possa ser experimentada e entendida por um ou mais dos sentidos do receptor.” (Caetano e Rasquilha, 2007, p. 34).

Os autores referem três modelos do processo de comunicação: modelo de Aristóteles, modelo mecanicista e modelo de Berlo. Analisamos a seguir cada um deles para entender melhor as várias formas como o processo de comunicação é analisado e o destaque que cada um dos modelos dá a cada elemento do processo. Outro modelo usado pelos *marketers*, referido por Easey (2009), é o chamado modelo AIDA. Uma sigla que significa:

Awareness - Consciência

Interest - Interesse

Desire - Desejo

Action - Ação

Este modelo sugere um processo linear segundo o qual o consumidor evolui do desconhecimento total do produto para a tomada de consciência da sua existência, tomando depois interesse sobre o produto, o que leva ao desejo de comprá-lo e resulta numa ação, a compra.

No modelo de Aristóteles comunicar é usar todos os meios de persuasão. Existindo três elementos no processo:

Quem diz Emissor - quem fala

O que diz Mensagem - o discurso

A quem diz Receptor - quem ouve ou recebe a mensagem

O que significa que, baseando-nos na importância que o teórico dá à persuasão, o emissor procura sempre de algum modo influenciar o comportamento do receptor. Sendo a mensagem e os seus objetivos aqui os elementos em destaque.

Já o modelo mecanicista, desenvolvido por Shannon e Weaver (dois engenheiros eletrónicos), dá ênfase à própria transmissão e conseqüentemente à boa recepção pelo receptor. Aqui existem cinco elementos neste modelo de comunicação:

- A fonte - quem lança e elabora a mensagem
- O transmissor - o aparelho que transporta a mensagem
- O sinal/ mensagem - o que corre nos fios
- O receptor - o aparelho que recebe a mensagem
- O destinatário - o indivíduo a quem se destina a mensagem.

O modelo de Berlo preocupa-se com “a fidelidade da comunicação, ou seja, com o que aumenta ou reduz a fidelidade na comunicação.” (Caetano e Rasquilha, 2007, p. 40) Aqui analisamos a importância do codificador, que cumprindo o seu papel expressa fielmente o que a fonte quer dizer. Neste modelo existem quatro elementos:

- Fonte/ codificador
- Mensagem
- Canal
- Receptor/ decodificador

Os fatores que influenciam a fidelidade da comunicação junto da fonte/codificador e do receptor/ decodificador são:

- Competências comunicacionais
- Atitudes
- Nível de conhecimentos
- Sistema sociocultural

Sendo que as atitudes da fonte influenciam a sua forma de comunicar. Na atitude para consigo mesmo ela pode ser positiva, neutra ou negativa, dependendo da confiança que tem em si. Na atitude para com o assunto, a impressão que ela tem sobre o tema, se acredita nele e se lhe agrada ou não, também influencia. E a sua atitude para com o receptor irá também influenciar, dependendo do que sente relativamente a este, bem como o clima comunicacional criado entre eles.

Já os fatores que influenciam a fidelidade da mensagem destacam-se o código, o conteúdo e o tratamento.

O canal que é o que liga a fonte ao receptor, permitindo a comunicação, irá influenciar também a fidelidade da mensagem.

Em qualquer processo de comunicação existem barreiras de entendimento. O ambiente onde se comunica raramente é neutro e livre de obstáculos à propagação da mensagem. Sendo assim, Caetano e Rasquilha (2007), apontam três níveis de problemas na comunicação:

- os problemas técnicos - precisão na transmissão

- os problemas semânticos - interpretação de significado
- os problemas de influência ou eficácia - êxito na resposta desejada à mensagem

E ainda referem as barreiras mais comuns na comunicação identificadas pelos autores Leonarda R. Sayles e George Strauss (adaptado pela autora):

1. Ouvir o que esperamos ouvir. A experiência passada leva-nos a esperar ouvir a mesma mensagem em circunstâncias semelhantes.
2. Decodificar informações que entrem em conflito com o que «sabemos». Quando ouvimos uma mensagem em dissonância com as concepções que já firmámos, provavelmente desconsideramo-la, em vez de mudarmos de ideias ou de procurarmos alguma outra explicação.
3. Avaliar a fonte. O sentido que damos a qualquer mensagem é influenciado pela nossa avaliação da fonte da mensagem.
4. Percepções diferentes. As palavras, os actos e os factos são percebidos à luz dos valores e das pressões ambientais do receptor.
5. Palavras que significam coisas diferentes para pessoas diferentes. As palavras são símbolos. Como tal, podem ter significados diferentes para pessoas diferentes e em situações diferentes.
6. Sinais não-verbais incoerentes. O tom de voz, as expressões faciais e as posturas do corpo podem ajudar ou atrapalhar a comunicação.
7. Efeitos das emoções. Qualquer que seja a emoção que domine o nosso estado ela afetará a nossa interpretação de uma mensagem de interesse.
8. Ruído. Para poderem trabalhar com eficácia, as pessoas têm de ignorar muitas das mensagens que recebem. Ninguém pode reagir a todos os sons ou gestos, mesmo que os perceba todos. Às vezes, no processo de «afastamento» do que não interessa, aquilo que interessa também fica de lado.

Segundo Caetano e Rasquilha (2007) as funções pelas quais temos de passar para a construção de uma boa comunicação são:

- Planificar - isto é, prefixar aspectos de actuação futura, para se alcançarem os objectivos previamente fixados.
- Organizar - analisar, classificar e agrupar os meios humanos, materiais e financeiros, colocados à disposição, para se atingirem com eficácia as metas prefixadas.
- Dirigir - procurar gerir com eficiência os recursos disponíveis, para se obterem os resultados previstos com o mínimo de custos.
- Controlar e avaliar - verificar e ajustar o trabalho em andamento ou já completado, isto é, verificar se o planificado foi atingido e, no caso de o não ter sido, analisar os desvios verificados, para que no futuro se tomem decisões mais ajustadas.

Assim chegamos ao planeamento da comunicação, que consiste numa “atividade contínua, sistemática e disciplinada, que consiste em ordenar e estruturar as tarefas a desenvolver, com vista à realização de determinados objectivos previamente fixados.” (Caetano e Rasquilha, 2007, p. 99).

Quando falamos de planear a comunicação de uma marca sabemos que é um processo que faz parte da construção de um bom *marketing plan*. Easey (2009) diz que uma estratégia de marketing especifica os mercados que a empresa quer atingir com atividades de marketing e como se irá criar e conseguir vantagens competitivas.

Existem dois tipos de planeamento: estratégico e operacional. Para o propósito desta dissertação interessa-nos o planeamento estratégico por estar mais diretamente ligado com as estratégias de branding cultural.

O planeamento estratégico vai consistir na análise do ambiente envolvente da empresa. Easey (2009) chama a esta análise de auditoria. Caetano e Rasquilha (2007) falam-nos da interação dinâmica mantida entre a empresa e o seu meio envolvente e da importância de usarmos esta informação para ganhar vantagens sob a concorrência que actua no mesmo meio. “Assim, o planeamento em comunicação tem que ver com a forma como a empresa aplica os seus recursos humanos materiais e financeiros, para melhor promover a sua imagem institucional [...] tendo em atenção as variáveis actuais e futuras do contexto em que se move.” (Caetano e Rasquilha, 2007, p. 100). Prestando atenção ao contexto envolvente e à gestão dos seus recursos a empresa ganha poder de antecipação, de adaptação e de adequação às mudanças do seu meio envolvente.

Para atingir os objetivos da comunicação é então necessário analisar a situação atual da empresa; sendo um dos propósitos desta análise descobrir áreas que precisam ser corrigidas. Esta auditoria é organizada em duas categorias: interna e externa. A primeira refere-se, segundo Easey (2009), à recolha de dados como: vendas, lucro e quota de mercado. Na categoria externa recorre-se à análise LEPEST, que cobre a variante Legal, Ecológica, Política, Económica, Social e Tecnológica. Esta auditoria externa deve examinar a atividade corrente e tendências projetadas tanto em macro- como em micro-ambientes de marketing. Segundo Caetano e Rasquilha (2007; 2010), esta é a análise do meio envolvente que é feita a dois níveis:

- O meio envolvente contextual (componente macro)
- O meio envolvente transaccional, específico para cada sector (componente micro)

Tabela 1: Meio envolvente da comunicação (Segundo Caetano e Rasquilha, 2007; 2010)

Meio envolvente contextual	Meio envolvente transaccional
○ Contexto económico	○ Público-Alvo
○ Contexto sociocultural	○ Produto
○ Contexto político-legal	○ Preço
○ Contexto tecnológico	○ Promoção
○ Contexto ecológico	○ Distribuição
	○ Fornecedores
	○ Intermediários
	○ Concorrentes

Os autores acrescentam ainda à envolvente transaccional as seguintes questões:

“Quem constitui o mercado? (ocupantes); O que compra o mercado? (produtos/ serviços); Porque compra o mercado? (objectivos); Quem participa na compra? (decisores); Como compra o mercado? (processo); Quando compra o mercado? (ocasiões); Onde compra o mercado? (pontos de venda).”

Em relação ao consumidor importa saber os factores que influenciam os comportamentos de compra: factores culturais (cultura e classe social); factores sociais (família, amigos, papéis e posições sociais); factores pessoais (idade, profissão, rendimento, estilo de vida, personalidade); factores psicológicos

(motivação, percepção, crenças e atitudes).

A análise do meio envolvente vai permitir chegar à segunda fase do plano estratégico que, segundo Caetano e Rasquilha (2007) é a análise SWOT (*strengths, weaknesses, threats, opportunities*):

- Pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*)
- Oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*)

Com esta análise pretende-se:

- Comparar os recursos e capacidades da empresa com as **oportunidades** e **ameaças** do meio envolvente.
- Determinar os factores de sucesso da empresa, isto é, ponderar os **pontos fortes** em que baseia a sua estratégia e as **fraquezas** que deve procurar superar.
- Comparar as **forças** e **fraquezas** da empresa com as dos concorrentes, de forma a indentificar os recursos de que deve dispor e as medidas que deve implementar para obter vantagens competitivas.



Figura 6: Análise SWOT

Após a realização da análise SWOT, faz-se o cruzamento da análise e procura-se:

- Vantagens competitivas;
- Capacidades de defesa;
- Necessidades de reorientação;
- Vulnerabilidades.

Sendo a análise da situação a primeira fase do planeamento estratégico existem ainda mais sete (Caetano, *et al.*, 2011):

- Análise da situação atual;
- Definição dos objetivos e posicionamento;
- Seleção do público-alvo;
- Escolha da mensagem;
- Escolha dos canais de comunicação;
- Determinação do orçamento do programa;
- Execução do plano;

- Avaliação dos resultados.

Uma estratégia de marketing de sucesso não obtem resultados sem uma boa estratégia de comunicação. Assim como existe o *marketing mix* falamos agora do *mix* da comunicação, “[...] conjunto de variáveis que é possível conjugar para atingir com maior eficácia (e eficiência) os objectivos pretendidos” (Brochand apud Caetano, *et al.*, 2011, p. 204).

Cada uma das variáveis tem objetivos e abordagens diferentes junto do consumidor. O objetivo do *mix* de comunicação é integrar estas variáveis para atingir os objetivos, já analisados acima, da comunicação. “Publicidade, relações públicas, promoção e vendas, comunicação através da força de vendas, patrocínio e mecenato e *merchandising* são as técnicas de comunicação de marketing que compõem o *mix* da comunicação.” (Caetano e Rasquilha, 2007, p.20).

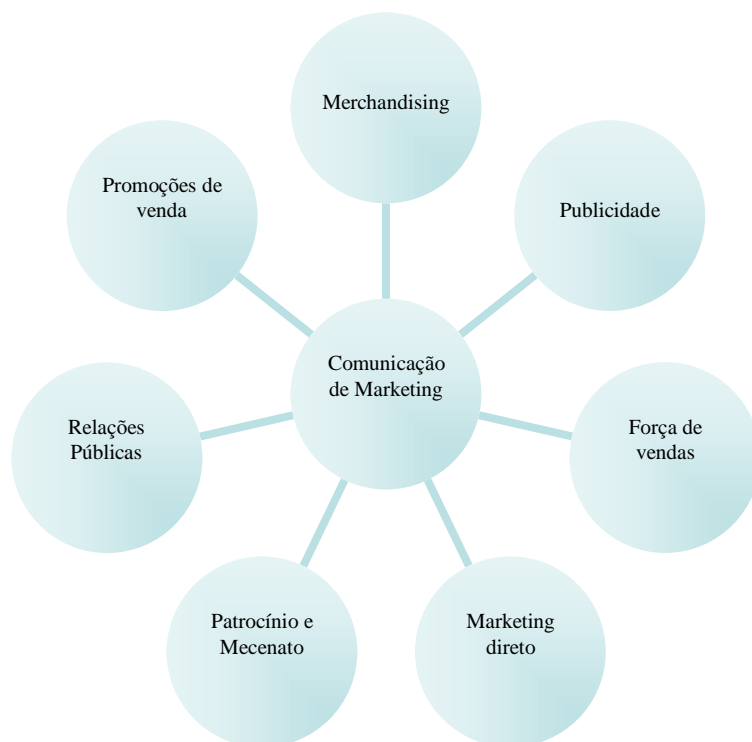


Figura 7: Comunicação de Marketing, segundo Caetano, et al., 2011

Abordamos agora cada uma das variantes do mix de comunicação. Segundo Rasquilha (2009), a publicidade é considerada a técnica-mãe da comunicação, uma vez que sempre foi responsável por grande parte do orçamento de comunicação, por ser uma técnica de massas que permite atingir um público-alvo mais abrangente e, conseqüentemente, chega a mais pessoas. Segundo Rasquilha (2009) publicidade é a técnica de comunicação de massas, mas destinada a um público específico, utilizada com o objetivo de dar a conhecer e valorizar uma marca (produto, serviço ou instituição).

Quando abordamos a publicidade há que se considerar, mais uma vez, a experiência/mito que a marca propõe ao consumidor. E que, segundo Gomez, *et al.* (2011), todos os contatos experienciais do público com quaisquer elementos ou eventos associados a uma marca são momentos decisivos para a composição da imagem de marca. Estes momentos são transmitidos através da publicidade, mas há diversos momentos publicitários que não são totalmente previsíveis ou controláveis, seja pelo meio de contato, influenciados pelas vivências do consumidor, ou pelo consumo de produtos ou serviços oferecidos ou por quaisquer

interações entre as expressões da marca e o consumidor.

É de realçar que as estratégias são invisíveis aos olhos do consumidor bem como o que está por detrás da realização da campanha, ou seja, os efeitos da publicidade apresentam um carácter parcialmente consciente.

Então, segundo Gomez, *et al.* (2011), a publicidade desempenha, essencialmente, uma função conotativa, de atributo de significado, sendo o seu objetivo a ação simbólica da marca sobre o destinatário de modo a modificar, eticamente, o comportamento e pensamento deste. O seu objetivo é o da criação de imagens, momentos e experiências que o conectem com o mito da marca.

Essa experiência é muitas vezes traduzida numa personalidade atribuída à marca, uma vez que esta cria uma maior facilidade na identificação com o consumidor. Segundo Gomez, *et al.* (2011), a personalidade da marca é resultado das suas características reais, ressaltadas e comunicadas para os consumidores através de propaganda, design, embalagem, distribuição, etc..

Os 4 P's, como são conhecidos na área do *marketing*, são traduzidos para português como Produto, Preço, Comunicação e Distribuição. Segundo Rasquilha (2009), estas são as variáveis de controlo (ou internas) da empresa, onde o marketing assenta a sua estratégia base para tentar interagir com as variáveis de influência (ou externas), sendo essas a concorrência, o mercado e os consumidores.

Ainda que já ultrapassada, a visão sobre *above e below the line* tem a sua importância e merece ser esclarecida. A publicidade é, segundo Rasquilha (2009), normalmente designada por comunicação *above the line* (acima da linha), por ser a técnica de comunicação de massas que tem um maior orçamento. As restantes técnicas, por serem mais direcionadas e representarem todas juntas um orçamento semelhante ao da publicidade, eram chamadas de *below the line* (abaixo da linha).

Rasquilha (2009) chama-nos à atenção que hoje em dia já não faz sentido distinguir os dois tipos de comunicação, mas sim fazer a integração e ser coerente em todas as vertentes das várias técnicas de comunicação. Falamos então de comunicação integrada (*through the line* ou *beyond the line*), a qual acrescenta valor ao longo da linha de comunicação quando feita de forma global, coerente e alinhada nas várias técnicas que utiliza. Dentro desta linha é necessária uma grande atenção às estratégias de branding cultural e ao mito da marca que irão guiar toda a interligação "*through the line*".

O processo interdisciplinar entre a agência de publicidade e a equipa de marketing da empresa inicia-se, segundo Rasquilha (2009), quando uma empresa encontra um problema de marketing e sente necessidade de recorrer às agências para concretizar uma estratégia de comunicação. Este problema é apresentado numa primeira reunião da qual resulta um *briefing*, que é um documento escrito onde está contida, por sectores, a estratégia de marketing. O processo interdisciplinar continua após este *briefing*, depois do qual na agência se desenvolve a chamada reunião de *debriefing* onde se sistematiza a informação recebida e desenvolve um documento interno que possibilite às equipas criativas iniciar o trabalho. Este documento designa-se por *briefing* criativo (Rasquilha, 2009). A agência então realiza a partir deste *briefing* criativo uma ideia para a campanha que o cliente encomendou. E assim, a agência reúne-se para uma apresentação e discussão interna da campanha para posteriormente apresentá-la ao cliente. Se a campanha for aprovada, passa-se à sua orçamentação e produção. Se precisar ainda de alterações, desenvolve-se o memo ou *briefing* de continuidade que visa apontar as retificações acordadas (Rasquilha, 2009).

Rasquilha chama-nos à atenção que hoje em dia na área da publicidade enfrenta-se o maior desafio de sempre na comunicação. Onde os clientes não acreditam na eficácia da campanha, a saturação elimina elementos de diferenciação e, em consequência, os consumidores não vêem na publicidade um elemento de credibilização da marca. Aqui surge um novo conceito, a segmentação de mercado. Segmentação, segundo Rasquilha (2009), consiste em identificar o público-alvo a atingir e medir a sua força no mercado, para poder otimizar os meios de comunicação. As técnicas e critérios de segmentação têm como objetivo gerar diferenciação em relação à concorrência.

Em comunicação, segundo Rasquilha (2009), recorre-se muitas vezes a uma forma de segmentação centrada na sua função estereotipadora para facilitar a determinação do alvo a quem se destinam a marca e a campanha. O objetivo da estereotipização é descrever através de classificações pormenorizadas que permitam claramente identificar a quem a marca se está a dirigir, otimizando a estratégia de comunicação.

Como já vimos anteriormente, muitas vezes na produção de uma experiência é atribuída à marca uma personalidade. David Ogilvy é citado por Rasquilha (2009) sendo que ele desenvolveu uma teoria em que a marca deve ser tratada como uma pessoa, defendendo uma personalidade própria que deve ser inculcada na mente dos consumidores. Começa-se aqui a falar em Teoria do Posicionamento. Para melhor entender este conceito, abaixo está um quadro que resume os efeitos de comunicação experienciados por todos os potenciais consumidores antes da tomada de decisão de compra:

Tabela 2: Efeitos de Comunicação (segundo Rasquilha, 2009)

1º Necessidade da Categoria de Produto/ Category Need:	2º Notoriedade da Marca/ Brand Awareness:	3º Atitude face à Marca/ Brand Attitude:	4º Intenção de Compra da Marca/ Brand Purchase Intention:	5º Facilitação de Compra / Brand Purchase Facilitation:
Percepção que o consumidor tem de querer algo que satisfaça uma discrepância percebida entre o estado motivacional e o desejado.	Capacidade do consumidor para identificar, reconhecer e recordar a marca dentro da categoria de produto e com o pormenor necessário para efetuar uma compra.	Deve ser positiva para que se dê a compra da marca. Há uma componente emocional ou afetiva que está intimamente ligada às motivações e que vai permitir a escolha da marca. Há uma componente lógica ou cognitiva que dirige a escolha para uma marca em particular.	Processo interno do consumidor, refletindo uma instrução para a sua aquisição da marca ou uma ação relacionada com a compra.	Percepção do consumidor face às outras variáveis de marketing (preço, produto, distribuição) que podem estimular ou obstruir a compra.

Antes de definirmos o conceito de posicionamento acrescenta-se aqui o conceito de definição de eixo de comunicação que procura qual a motivação que resulta na compra da marca, reconhecendo que esta resolve de forma relevante uma determinada necessidade do consumidor (Rasquilha, 2009). Esta será a ideia central à volta da qual o *briefing* criativo se vai desenvolver e que permite verificar uma ideia

criativa. O que resulta deste eixo é a área de interesse à volta da qual se resolvem os objetivos da comunicação e os benefícios que a marca traz para o consumidor. Procurando a estimular uma motivação ou a diminuir um freio à compra (Rasquilha, 2009).

Chegámos, agora, à definição de posicionamento. Onde se cria uma personalidade única para a marca que irá ocupar um lugar exclusivo na mente do consumidor. Essa personalidade assenta em atributos intrínsecos da marca (*insights*) que marcam uma presença de tal maneira forte que dificilmente outra marca pode atingi-la, ou ser referência na categoria (Rasquilha, 2009).

A marca procura um lugar seguro na mente do consumidor e a publicidade é um dos meios que lhe permite concretizar esse objetivo. Este lugar na mente dos consumidores é a vantagem competitiva que a empresa procura e é nele que as estratégias se focam mudando, segundo Rasquilha (2009) com as mudanças do cliente: segmentação comportamental e estratégia perante motivações de compra.

Comparando a venda pessoal com a publicidade descobrimos vantagens no contacto pessoal e personalizado, no desenvolvimento de uma relação com o consumidor e na oportunidade de obter *feedback*.

Os assistentes de vendas vão cariar consoante a marca e o seu posicionamento no mercado e o próprio atendimento varia também. Uma loja de eletrodomésticos irá ter um atendimento completamente diferente de uma loja de *cupcakes*. Uma prende-se com a tecnologia e o apoio técnico outra atende a desejos hedónicos e pretende uma atmosfera de relaxe sem preocupações com questões práticas. Numa iremos encontrar maioritariamente assistentes de venda de género masculino e noutra maioritariamente do género feminino.

Já o marketing direto trata-se da comunicação direta com o consumidor. Segundo Caetano e Rasquilha (2007) é o método pelo qual a empresa constrói uma relação direta e duradoura com o consumidor. Aqui procura-se cada vez mais uma comunicação individualizada, e usa-se meios como a internet, o telefone, o correio, a imprensa e as bases de dados. As bases de dados consistem na informação detalhada sobre os consumidores recolhida pelos retalhistas; estando muitas vezes associadas a campanhas de fidelização e de comunicação através de *newsletter*.

Segundo Caetano, *et al.* (2011) o patrocínio trata-se de uma das áreas que mais cresce no mercado. As empresas procuram associar-se a atividades que lhes sejam favoráveis na projeção de um estilo de vida associado à marca.

Uma grande vantagem no patrocínio é o ganho de notoriedade. Uma marca pode ser pequena e ver a sua notoriedade aumentar através da visibilidade de uma atividade que patrocinou.

Normalmente o patrocínio é feito público através da comunicação da atividade patrocinada e pela equipe de comunicação da própria empresa.

Ao patrocínio deverão estar associados os valores, de forma a não confundir os consumidores sobre a imagem da marca.

Caetano, *et al.* (2011) salientam ainda que o patrocínio significa um risco, uma vez que a empresa deixa a sua marca à responsabilidade da qualidade de trabalho da entidade ou evento patrocinado.

As Relações Públicas são uma disciplina focada na construção e defesa da imagem institucional de uma empresa. Caetano, *et al.* fazem referência à definição de Relações Públicas dada pela Associação Francesa de Relações Públicas: “Chamamos Relações Públicas às actividades desenvolvidas por um grupo, tendo em

vista o estabelecimento e a manutenção das boas relações entre os membros do grupo, entre os grupos e os diferentes sectores da opinião pública” (2011, p. 216).

Esta disciplina mantém uma relação próxima com os *media* e com a publicidade de produto, imagem, *corporate* e com o *lobbying*.

As suas ações prendem-se com o desenvolvimento de uma boa reputação junto do seu meio envolvente e futuros integrantes do mesmo. Trabalham também na sua integração no meio, fazendo o papel de elemento diplomático que abre portas para pertença a um meio.

Já as promoções de venda têm como objetivo principal o aumento de vendas nos pontos de venda. Utilizam da persuasão para conduzir à compra, utilizando proposta de baixa de preços, copões, amostras, oferta de produtos, concursos, programas de fidelização e incentivos ao *trade*.

A promoção de vendas pretende aumentar o valor do produto por um tempo limitado, incentivando os assistentes de vendas a vender mais esse produto durante esse determinado espaço de tempo e incentivando os consumidores a comprar esse produto.

Segundo Caetano, *et al.*, “deve-se elaborar um planeamento por etapas: Escolha da modalidade e verificação da sua exequidade, estabelecer um plano, apresentar à equipa de vendas e por fim fazer a medição da sua eficácia” (2011, p. 211).

Esta é uma disciplina que estimula à experimentação, que agarra potenciais consumidores dispostos a correr o risco de aderir a uma marca desconhecida por preços baixos ou através de ofertas.

O *merchandising*, segundo Caetano, *et al.* (2011), é uma disciplina que aposta na comunicação visual nos pontos de venda. O seu objetivo é expôr e apresentar os produtos da marca de forma a criar impulsos de compra na mente dos consumidores. Sendo assim o *merchandising* dedica-se à apresentação do produto e à estimulação de impulso de compra.

Este é um trabalho de design de ambiente onde o designer tem em atenção iluminação, cores, música, aromas e texturas. Ou seja, todos os sentidos do consumidor. Para além de questões como a circulação dentro do ponto de venda, destaque a espaços ou produtos específicos, e promoção de relação positiva entre consumidor e assistente de vendas.

Sistematizadas as variantes do *mix* de comunicação, terminamos o conceito da comunicação falando da sua dimensão estética. Lipovetsky e Serroy analisam a marca de um ponto de vista cultural. Os autores destacam que o que se pretende é que a marca seja “global e cultural, criadora dum universo de vida, dum estilo de vida global.” (2010, p.116). Temos vindo a assistir a um aumento desmesurado dos orçamentos de comunicação, o que acontece num mundo onde “uma imagem vale por mil palavras” e onde o vídeo tem cada vez mais destaque na comunicação de marcas. Este aumento do orçamento também veio fazer frente à intensificação da concorrência, à falta de diferenciação nos produtos e aos imperativos de rentabilidade rápida e elevada. Assim, a dimensão imaterial (a comunicação) tem cada vez mais um peso maior para a marca do que a fabricação material do produto (Lipovetsky e Serroy, 2010, p. 117).

Esta dimensão imaterial está ligada à dimensão estética da comunicação. Para começarmos a entender melhor essa dimensão desta disciplina importa destacar “[...] para construir uma imagem de marca e garantir a sua comunicação e difusão, quem é solicitado são os criativos [...]” (Lipovetsky e Serroy, 2010, p. 118). Ou seja, a criatividade tem um papel de protagonista na construção da imagem da marca que irá

ser propagada pela comunicação da marca.

Esta imagem, ou mensagem como é chamada acima por outros autores, não se limita a elogiar os benefícios dos produtos, mas tem a obrigação de um entretenimento como outro qualquer. Para além de vender a marca, a comunicação deve estar presente num modo de vida, deve criar um estilo e demonstrar sentido estético. “Trata-se de inovar, surpreender, divertir, fazer sonhar, comover, criar um mito, o que se consegue com a utilização de efeitos especiais, imagens sublimes, de jogos de ritmo e de montagem.” (Lipovetsky e Serroy, 2010, p. 119).

Quando se fala de comunicação na maioria das vezes é na publicidade que se pensa de imediato, mas a publicidade é apenas uma das variáveis do *mix* da comunicação. “A dimensão estética da marca está muito para além da publicidade, porque a marca dá-se a ver através de produtos cujo *design* e embalagem são pensados em termos estéticos.” (Lipovetsky e Serroy, 2010, p. 119). Para além do design gráfico e de produto assistimos, principalmente nos mercados de moda de luxo, a uma atenção detalhada aos pontos de venda muitas vezes remodelados por arquitetos de interiores e às montras que por vezes são construídas por artistas de vanguarda.

Assim, podemos rematar o conceito de dimensão estética dizendo que o mundo criativo e estético ligado à comunicação da marca é hoje alargado a arquitetos, designers e artistas que se “sentam à mesa” com *marketers* para discutir como cativar a atenção do consumidor.

Concluimos aqui a abordagem à comunicação, passando agora para a disciplina da moda e às suas características específicas.

Moda

A forma como o termo moda é definido causa alguma discrepância entre teóricos de diferentes disciplinas e até no conhecimento do senso comum. Moda é um termo associado ao vestuário e acessórios de estilo, mas na realidade esta é uma área que há muitos anos não se limita ao vestuário. Easey (2009) diz que se pode encontrar moda em quase todas as atividades humanas, desde tratamentos médicos até música popular. Assim, os *marketers* têm de ter uma visão mais aberta e ter em atenção que moda não se resume a roupa.

Moda é na sua essência uma mudança vivida como uma tendência de curto prazo. Ries (2004) fazem uma analogia com o crescimento abrupto de um galho de uma árvore: “um galho de um ramo irá subitamente desenvolver enquanto outro galho do mesmo ramo irá secar e talvez morrer. Muitas vezes a causa deste fenómeno é a moda.” (Ries, 2004, p.143). Mas à que ter em atenção que existem vantagens neste fenómeno; aliando a criação de uma nova categoria à moda sabemos que o caminho a percorrer é a criação de uma nova categoria que esteja na moda. E o que impulsiona a moda é a busca do novo e diferente, então a indústria da moda tem de criar produtos criativos e novos constantemente. Easey (2009) chama a atenção que em inglês o termo moda (“*fashion*”) tem outro significado: construir, modelar ou fazer. Ressaltando a sua ligação ao design.

Revela-se também importante destacar a temática moda como credível no estudo da cultura e suas repercussões, sendo que Cobra afirma que:

“A moda é hoje um dos temas mais fascinantes porque, por meio dela, podemos analisar inúmeros aspectos de uma cultura. Não é só um mercado ou o consumo que interessa. A moda é reconhecida como fenômeno social. Importa como um objeto de conhecimento para os estudiosos e, também como autoconhecimento para seus consumidores. É uma tentativa, sim, de as pessoas serem “normais” e aceitas, mas também de diferenciação.” (Cobra, 2007, p.16)

Para melhor entender esta disciplina torna-se importante fazer uma contextualização histórica. Lipovetsky (1989) define a história da moda em quatro momentos: moda aristocrática, moda dos cem anos, moda aberta e moda total. A moda começou por ser uma expressão das classes superiores que eram depois copiadas pelas classes inferiores, criando o ciclo de mudanças que ainda hoje é o mais reconhecido no meio. A moda aristocrática iniciou-se na idade média e foi até meados do século XIX sendo retratada pelos membros da nobreza. Mas a moda como a conhecemos hoje apenas surge com a alta-costura, uma organização criadora de novos modelos que eram produzidos de forma industrial e que deu origem à criação de marcas de luxo. Esta é a moda dos cem anos. Aqui se inicia a associação da moda com marcas de autor. Charles Frederick Worth, fornecedor da Imperatriz Eugénia e da rainha Vitória, assinava as suas criações criando uma associação com a sua identidade como costureiro. A partir daqui abriu-se as portas para outros produtos como os cosméticos, relógios, decoração e acessórios que se inseriram em marcas e fizeram evoluir o mercado da moda.

Até aqui falamos de uma moda praticamente restrita às classes altas e sem distinção de design para além dos géneros, onde as crianças e os jovens vestiam-se com pequenas réplicas do vestuário dos seus pais.

Mas, segundo Guimarães (2008), houve um conjunto de circunstâncias históricas que resultaram nos jovens como um dos principais protagonistas neste ciclo, eles produziram rupturas e novas formas de ver o mundo, as quais passaram a ser mais contundentes a partir dos anos 60, quando o impacto das ideias que se gestaram nos anos 50, do rock ao existencialismo, se amplificam em movimentos não apenas de carácter político, mas, sobretudo, cultural.

Surge então a moda aberta. Posteriormente à Segunda Guerra Mundial nasceu o conceito de pronto-a-vestir que associado à industrialização trouxe a democratização da moda. Nos anos 50 ainda se procurava bastante inspiração na alta-costura e o foco era torná-la acessível através de novas estratégias de desenvolvimento de produtos. Isto trouxe consequências às marcas de luxo que começaram a perder a sua grande expressão no mercado. Os consumidores começaram a procurar a simplicidade e a substituir a ostentação associada à alta-costura. O pronto-a-vestir propriamente dito surge no final da década caminhando por uma via diferente na procura de inspiração. As ruas passaram a ser o foco, a cultura jovem a inspiração e atender a vários tipos de públicos o objetivo. Os meios de comunicação começaram também a despertar para a oportunidade que encontravam na propaganda de moda, assim como o cinema e a televisão que passaram também a ser meios importantes na propagação de estilos e na estimulação de consumo.

Por último, a moda total chega nos anos 90. Apesar da globalização começa-se a retornar a modas com elementos locais, ligadas à resistência pela individualidade cultural. Daqui em diante a moda estaria

sempre ligada a um estilo de vida, preocupada com a aparência, juventude e saúde. Associado ao estilo de vida tudo pode ser moda. A moda está representada nas mais variadas formas e lugares.

Surgem neste momento os conceitos da diferenciação e pertença. Segundo Gomez, *et al.* (2011), o mercado da moda tem suas particularidades, e muito além dos modismos, que muitas vezes têm a sua interpretação predestinada, apresenta-se como um fenômeno sociocultural em que todos os indivíduos participam, em menor ou maior grau.

Voltando-nos para o contexto de criação de significado, que parte da experiência de cada um, Rech e Farias (2011), falam-nos da roupa como uma base de expressão de significados. Para as autoras, cada roupa possui significados distintos que se expressam de diferentes modos, dependendo do contexto no qual se inserem e quando diferentemente combinados a outras peças ou acessórios. Salientam que:

“[...] a roupa comunica, por meio de códigos do vestir, a escolha dos signos para compor o vestuário que distingue o personagem e reforça sua identidade enquanto sujeito social. O indivíduo contemporâneo sabe ler e escrever moda, o sistema de marcas e tendências tornou-se de extrema importância no “jogo social” [...] o meio pelo qual os indivíduos trocam sinais e códigos [...] o sujeito ao escolher para si um estilo e exibir marcas, transforma sua aparência em uma narrativa, satisfazendo a necessidade de comunicar sua identidade.” (Rech e Farias, 2011, p.2)

Farias (2009), também destaca que a moda do coletivo perdeu ênfase e que satisfação pessoal e estética do indivíduo em relação a si mesmo tornou-se mais importante do que a opinião de outros; e que isso se deve ao fato da moda possuir códigos que lhe são particulares.

Elas limitam a criação de significado ao vestuário, sendo que é essa a sua pesquisa, mas este conceito de criar significado através de bens consumidos está presente em todas as áreas da moda, desde vestuário a refrigerantes passando pelo carro que o consumidor compra e o destino de férias que escolhe. Guimarães diz-nos que “essas escolhas pretendem também contar uma história, a história de cada um, a forma como cada um se vê e quer ser visto no mundo” (Guimarães, 2004, p.7), esta história está proximamente ligada ao conceito de mito de que Holt nos fala com relação à construção de marcas icônicas. Guimarães acrescenta:

“É nesse contexto de transformação das identidades, cada vez mais provisórias e “em construção”, que o consumo aparece como uma das formas possíveis de expressão dessas identidades. Nesse sentido, aquilo que é consumido diz muito a respeito de cada indivíduo e também do coletivo (grupo, comunidade, movimento cultural) a que ele se reporta a partir das escolhas que faz de bens (materiais ou imateriais) e serviços.” (Guimarães, 2008, p.6)

Rech e Farias (2011), dizem-nos ainda que o consumo de uma marca de moda está envolto por uma atmosfera emocional, a mente do consumidor está submersa nesta atmosfera, antes e depois do processo de compra. Como indicadores dessa emoção sugerem-nos o prazer sensorial e estético, assim como a alegria e diversão. Guimarães acrescenta aqui que “a moda será, entre os itens de consumo contemporâneo, talvez a que crie condição mais imediata de expressão/reconhecimento das identidades, por se constituir em uma narrativa dessas identidades.” (Guimarães, 2008, p.6).

É claro que o signo está apto a provocar sentimentos num intérprete, isto é todos absorvem os sinais emitidos pelos ícones (objetos, marcas) e reagem positiva ou negativamente diante deles. Produtos de moda têm uma capacidade maior de provocar essa troca de impressões até mesmo pela intensidade emocional com a qual os consumidores escolhem, compram e usam os produtos.

Daqui conseguimos relacionar o vestuário de moda, bem como outros produtos de moda, devido ao seu caráter visual e tátil, com a capacidade de produzir, com grande intensidade, sensações nos consumidores; de criar, através de apelos sinestésicos, uma atmosfera que propicie o encantamento do cliente para com o produto (Rech e Farias, 2011).

Pode-se dizer que o mercado da moda é um mercado onde os desejos tendem a se sobressair em prol das necessidades. A emoção em prol da razão.

As roupas são formas de se comunicar, carregadas de significados, capazes de proporcionar sensações no consumidor e as mensagens criadas pelas coleções de moda são de extrema importância na captação de consumidores para a marca, assim como uma forte imagem de marca o é para fidelizá-lo.

De acordo com McCracken (2011), o sistema de moda parte de novos estilos de roupa e associa-os com categorias culturais estabelecidas. Essa afirmação relaciona-se com o ciclo de tendências de moda que traz novidades a cada estação, “novos estilos”. Voltando ao início da discussão e à influência dos jovens num novo ciclo é importante relatar que na altura (anos 60), segundo Guimarães:

“O cinema, a televisão, a literatura e a música passam a ser fonte de criação e difusão de modas e novos estilos começam a surgir: rockers, beatniks, hippies, skinheads, punks, góticos, funkeiros, rappers. Em comum, o fato de que surgem não em salões de alta costura, nem mesmo surgem na indústria da moda, mas sim como parte de uma cultura popular urbana. Surgem novos estilos, com uma nova estética, uma nova ética, uma concepção de mundo diferente e também, muitas vezes, uma proposta de transformação desse mundo.” (Guimarães, 2008, p.4)

Para melhor entender o mercado da moda é importante perceber como funciona atualmente a sua estrutura. Easey (2009) fala da moda no vestuário e demonstra como os três principais níveis desse mercado funcionam atualmente. Ele destaca o porquê da democratização da moda, para além da tecnologia.

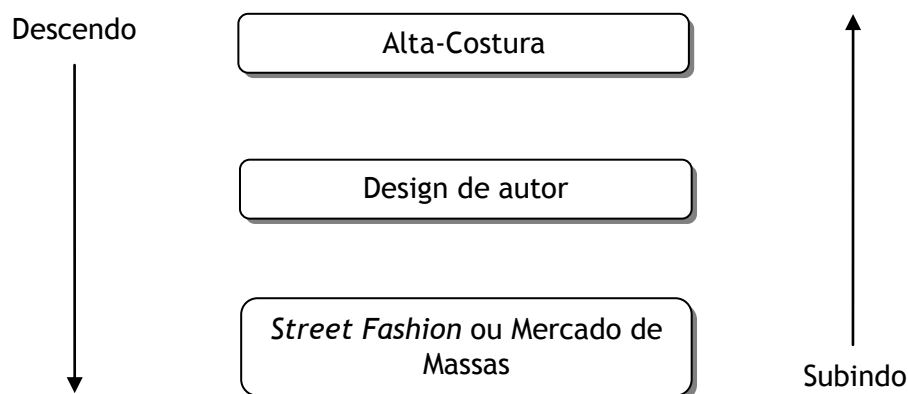


Figura 8: Níveis da moda, Segundo Easey, 2009

A alta-costura abriga as marcas de moda mais antigas e reconhecidas no mundo. As coleções destas casas são desfiladas pelo menos duas vezes por anos em eventos de moda reconhecidos internacionalmente, e cada peça chega a custar milhares de dólares. Na maioria dos casos estes desfiles são um meio de promoção da marca que lhes vai permitir vender os produtos mais acessíveis como cosméticos, perfumaria e acessórios de moda.

Já os designers que vendem produtos reproduzidos em pequeno número, dando uma certa exclusividade aos seus compradores, pertencem ao nível de pronto-a-vestir. O pronto-a-vestir é o melhor dos dois mundos: roupa (quase) exclusiva, de alta qualidade e pronta para um largo público. Os produtos mantêm-se a um preço alto, mas mais próximos das centenas e não tanto nos milhares. Estes produtos encontram-se normalmente em lojas próprias, em lojas independentes e em alguns armazéns exclusivos.

O mercado de massas, *street fashion* ou *high street fashion* é o mercado mais abrangente. A reposição de produtos com um novo design é frequente nos pontos de venda, recompensando os clientes com quantidade e variedade ao invés de qualidade e exclusividade. Esta é uma área do mercado da moda que tem vindo a ser analisada por muitos teóricos e que tem levantado muitas questões sociais. Como por exemplo, o sistema de produção que permite preços tão baixos como 1 € por um par de ténis e a marca ecológica deixada por uma produção tão excessiva em relação às necessidades reais do consumidor.

Claro que nem a área da moda relativa ao vestuário de limita a estes três níveis na sua estrutura de mercado, sendo que os consumidores muitas vezes “andam” entre estes níveis ou por mais de um deles e existem níveis intermédios aos aqui demonstrados. Mas estes são os principais e os que dão uma ideia geral do que se passa no mercado da moda.

Outros dois conceitos associados ao mercado da moda são o paradoxo globalização e nacionalização. Os logótipos das marcas com maior notoriedade do mundo são facilmente reconhecidos, inclusivé se forem mostrados parcialmente. Por vezes basta ver a cor, uma parte icónica do logótipo, a font utilizada pela marca, para reconhecermos a sua identidade. Estas marcas são a base para um intercâmbio de produtos a nível internacional. E não nos referimos apenas ao consumo destes produtos. As empresas procuram o país cujo sistema de produção lhe seja mais favorável, recorrendo a países como a China, Paquistão e Índia. Sendo também cada vez mais frequente os designers e pesquisadores de tendências viajarem pelo mundo na procura de novos materiais, formas, comportamentos, imaginários, que os inspirem a criar algo novo, tirando influências de culturas que não a sua. Caetano, *et al.* (2011) lembram ainda o fato de estilistas de várias nacionalidades exercerem as suas funções em marcas diferentes e em países diferentes; como é o exemplo de Marc Jacobs que é o diretor criativo da marca Louis Vuitton, com sede em Paris, e também diretor criativo da sua marca própria, sedeadada em Nova Iorque.

Mas como Kotler, *et al.* (2011) afirmam estamos na era dos paradoxos. Se a tecnologia facilitou a globalização, a globalização por sua vez estimulou um contrapeso. Ao invés de assistirmos a uma harmonia de estilos em todo o mundo assistimos a uma tendência de busca pelo tradicional.

“A globalização dá margem de manobra às nações em todo o mundo, mas, ao mesmo tempo, ameaça-as. Consequentemente, os países irão defender os seus mercados nacionais contra a globalização. Por outras palavras, a globalização desperta o nacionalismo.” (Kotler, *et al.*, 2011, p.27)

Então, podemos encontrar produtos com elementos tradicionais de uma nação para além de produtos culturalmente globais.

Existem vários fatores que influenciam o mercado e afetam o comportamento dos consumidores. Já vimos anteriormente como o consumidor se transformou e o que o caracteriza nos dias de hoje. Especificamente na moda, o consumidor tem à sua disposição uma infindável cultura da informação que o educou para ser um verdadeiro “connoisseur” do assunto. O que o tornou mais consciente da moda e mais exigente com ela.

No entanto, segundo Easey (2009), existem outras mudanças no mercado que afetam as atitudes, valores e prioridades do consumidor. Existe um clima de fadiga em relação à moda e ao seu ritmo de efemeridade. O desejo desenfreado de consumir está a tornar-se ténue em comparação com o desejo de correr atrás de outras atividades de lazer.

Outra alteração prende-se com o envelhecimento da população. Se até agora os estilos de moda, os tipos de produtos e a publicidade se prendia com os jovens e as suas necessidades. Com o número crescente de consumidores mais velhos a atenção a esses detalhes terá de se alterar ou oportunidades serão perdidas. Também vemos uma tendência para satisfazer o indivíduo, colocando uma maior ênfase em si mesmo.

Em relação às influências externas ao consumidor podemos apontar a importância crescente dos *media*, que hoje em dia incluem tanto os *blogs* como todas as redes sociais disponíveis online, e os grupos de pressão preocupados com questões de responsabilidade social e ética.

Comunicação de Marcas de Moda

Já estudámos as áreas da comunicação e da moda e como cada uma delas está interligada com o branding. Agora procuramos ser mais específicos sobre a relação entre os três falando sobre comunicação de marcas de moda. Aqui pretendemos ter uma abordagem mais prática da utilização da comunicação para vender marcas de moda. Procurámos exemplos específicos do que foi estudado nos capítulos anteriores. Tentando envolver os elementos de cada área e saber como eles funcionam em conjunto, baseando-nos nas teorias de Lindstrom (2005) e Kotler (1973).

Para isso abordamos temas como a mensagem da marca, a marca holística, a atmosfera (*atmospherics*), o *briefing* e estratégias de comunicação de moda.

A promoção, o quarto “P” do *marketing mix* está a ser renomeado, segundo Easey (2009), de comunicação de marketing; o que reflete a sua crescente importância no *marketing mix*. A função da comunicação é dar uma razão ao consumidor para comprar o produto de uma marca ao invés de outra. Aqui procura-se criar uma marca forte e projetar a sua identidade com igual força, sendo que não existe outra área onde estes objetivos sejam mais importantes do que a área da moda; uma área saturada e onde produtos muito similares lutam pela atenção do consumidor.

Lindstrom diz que “está na hora de matar o seu logótipo” (2005, p.50). A questão que este autor coloca é: se nos retirarmos o nosso logótipo o que resta da nossa marca? Será que os outros elementos da marca têm a mesma força que o logótipo? Se a resposta a estas perguntas for “não” então é altura de partir a marca em pedaços (*smash your brand*). Esta é uma filosofia defendida pelo autor que considera todos os elementos que cativam o consumidor numa marca com vista à construção e manutenção da imagem da

marca. Estes elementos incluem imagens, sons, sensações tácteis e texto, estando todos integrados na plataforma de branding e cada um como protagonista (não apenas o logótipo).

Segundo o autor, o consumidor normal é bombardeado por 3.000 mensagens de marca por dia, tornando-se vital cada marca projetar a mensagem perfeita para se tornar distinta no meio da cacofonia existente. O consumidor habituou-se à publicidade e à comunicação de marcas como um plano de fundo na sua vida, desenvolvendo um filtro que o ajuda a desligar estímulos desnecessários. Este tumulto de informação tem como consequência a desfragmentação da atenção do consumidor tornando a missão da publicidade o desenvolvimento de uma mensagem de marca integrada que otimiza o sinal da marca (a transmissão) de tal forma que a marca se torne reconhecível instantaneamente.

O significado que uma marca tem para o consumidor não se pode resumir ao logótipo. O consumidor tem de reconhecer a marca pelas suas cores, imagens, sons, design, etc., que têm de fazer parte de uma mensagem de comunicação totalmente integrada (ver Figura 9).

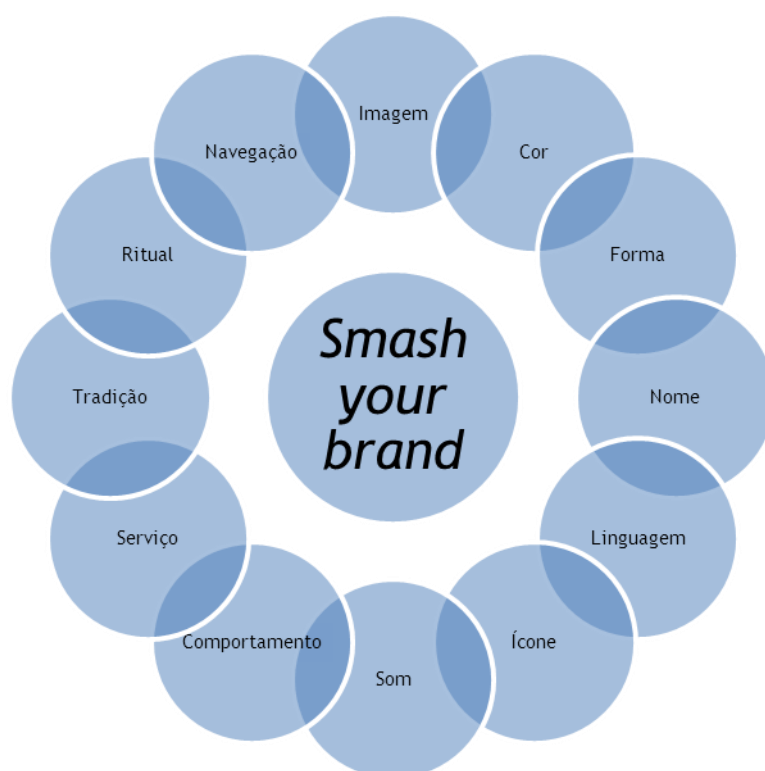


Figura 9: Doze componentes que formam os fundamentos da filosofia *Smash Your Brand*, segundo Lindstrom, 2005

Segundo Lindstrom (2005) a história do branding passou por várias fases, desde a USP (*Unique Selling Proposition* - Proposta Única de Venda), passando pela ESP (*Emocional Selling Proposition* - Proposta de Venda Emocional), OSP (*Organization Selling Proposition* - Proposta de Venda Organizacional) e a BSP (*Brand Selling Proposition* - Proposta de Venda de Marca) até à fase atual MSP (*"Me" Selling Proposition* - Proposta de Venda do "Eu").

Lindstrom (2005) aponta para um caminho de reinvenção que se distancia da publicidade impressa e dos anúncios de televisão. Ele diz que as marcas terão de se destacar, marcar pela diferença e estabelecer a

sua identidade como nunca antes o fizeram. Claro que os canais de comunicação tradicionais continuarão a existir, mas perderão o destaque em detrimento dos novos canais que crescem exponencialmente e tão rápido quanto a tecnologia lhes permite. O autor acrescenta que há dez anos o marketing direto por *mail* e as campanhas publicitárias na televisão eram dez vezes mais eficazes que hoje em dia, sendo que hoje pagamos dez vezes mais por esse espaço publicitário que não traz retorno do investimento.

Já vimos que Lindstrom (2005) defende a comunicação da marca com todos os elementos integrados. Agora começamos a avançar para a experiência sensorial propriamente dita. Um exemplo dado pelo autor foi a experiência criada pela marca de moda Prada, que em 2002 revolucionou a sua loja em Soho, Nova Iorque, ao criar o conceito de “provedores inteligentes”. Estes provedores fazem o *scanning* de etiquetas que têm um *chip* e enviam informação sobre a peça para um ecrã interativo sensível ao toque que existe em cada cubículo. O cliente pode usar desta tecnologia para selecionar outros tamanhos, cores, ou materiais. O ecrã também mostra um vídeo da peça no desfile da marca. Este é um exemplo onde a moda e o negócio a retalho se uniram para criar uma experiência aproveitando uma tecnologia que comunica através de vários sentidos.

O aproveitamento de novas tecnologias leva a novas formas de comunicar com o objetivo de abraçar todos os sentidos do consumidor e criar uma experiência sensorial que diferencie a marca de moda.

Esta é a fase para além da MSP que, segundo Lindstrom (2005), aponta para uma realidade mais sofisticada. Esta é a HSP - *Holistic Selling Proposition* - Proposta de Venda Holística. Marcas holísticas são aquelas que não só se prendem à tradição como também adoptam o branding sensorial como uma forma de espalhar a sua mensagem. Estas marcas têm a sua própria identidade que é exprimida como estudámos acima, através de uma comunicação integrada. Sintetizando, as características de uma marca holísticas são:

- Não é logo-cêntrica. A sua força está incorporada em todos os aspetos da marca. A sua mensagem, som, cheiro e toque levam-nos a saber o que a marca é.
- Aproveita todos os canais possíveis para comunicar a sua filosofia. É tão visível em comunidades online como é na imprensa nacional.
- Os consumidores reivindicam a posse, e não a empresa. A sobrevivência da marca é importante para os seus consumidores. Se a marca viver alguma dificuldade de qualquer espécie, os consumidores correm em seu resgate.
- A marca é reforçada pelos atributos que lhe são atribuídos pelos seus consumidores que desenvolvem rituais e tradições em torno da sua utilização.
- A marca tem os seus inimigos, os seus líderes e os seus seguidores claramente definidos.
- Tem uma história distinta, com altos e baixos, momentos históricos e celebrações importantes. Pode desencadear uma conversa que ainda seria de interesse dez minutos mais tarde.
- Os consumidores considerariam usar a marca como decoração corporal.

A acrescentar à teoria holística de Lindstrom voltamos agora para “*atmosphérics*”, um conceito introduzido originalmente por Kotler (1973). Este conceito revela-se importante para obter vantagem competitiva de outra forma que não através do preço, promoção ou distribuição. Estamos a falar mais em concreto da atmosfera criada à volta do ambiente onde acontece a compra de produtos de moda. Esta preocupação teve origem no reconhecimento do facto que as pessoas não respondem apenas ao produto

tangível no ato da compra. Os consumidores respondem ao produto total que inclui serviços, garantias, embalagem, publicidade, financiamento, amabilidades, imagens e outros elementos que acompanham o produto.

Kotler (1973) aponta o local de venda como um dos elementos mais importantes do produto total, mais precisamente a atmosfera desse local. Usando o termo atmosfera para descrever o esforço de conceptualizar ambientes de compra que produzam efeitos emocionais específicos no comprador que aumentem a probabilidade de compra.

Como vimos na marca holística é necessário atingir quatro dos nossos cinco sentidos: visão, audição, olfato e tato. Sendo que as dimensões visuais principais de uma atmosfera são:

- Cor
- Luminosidade
- Tamanho
- Formas

As dimensões sonoras de uma atmosfera são:

- Volume
- Tom

As dimensões olfativas são:

- Cheiro
- Frescura

E as dimensões táteis são:

- Suavidade
- Maciez
- Temperatura

Sendo que o quinto sentido, o paladar, não se aplica à atmosfera. Uma atmosfera vê-se, ouve-se, cheira-se e sente-se. Não obstante certas dimensões de uma atmosfera podem fazer-nos recordar de sabores reconhecidos pelo nosso paladar.

É importante denotar que diferentes culturas irão interpretar estas dimensões de forma diferente. Por exemplo, a cor tem significados muito diferentes de cultura para cultura; se no Ocidente se usa preto nos funerais no Oriente usa-se branco.

Na figura abaixo observamos a relação entre a atmosfera do local de venda e a probabilidade de compra. Primeiramente o produto é disposto num espaço caracterizado por qualidades sensoriais diferenciadoras. Cada comprador irá aperceber-se apenas de algumas destas qualidades, a sua percepção irá ser sujeita a atenção seletiva, distorção e retenção, distintas a cada qual. As qualidades percebidas da atmosfera pode alterar a ideia que o comprador tem da marca ou produto e podem ainda alterar a sua ligação afetiva para com ambos. Por fim, esta alteração de opinião pode resultar no aumento da probabilidade de compra.

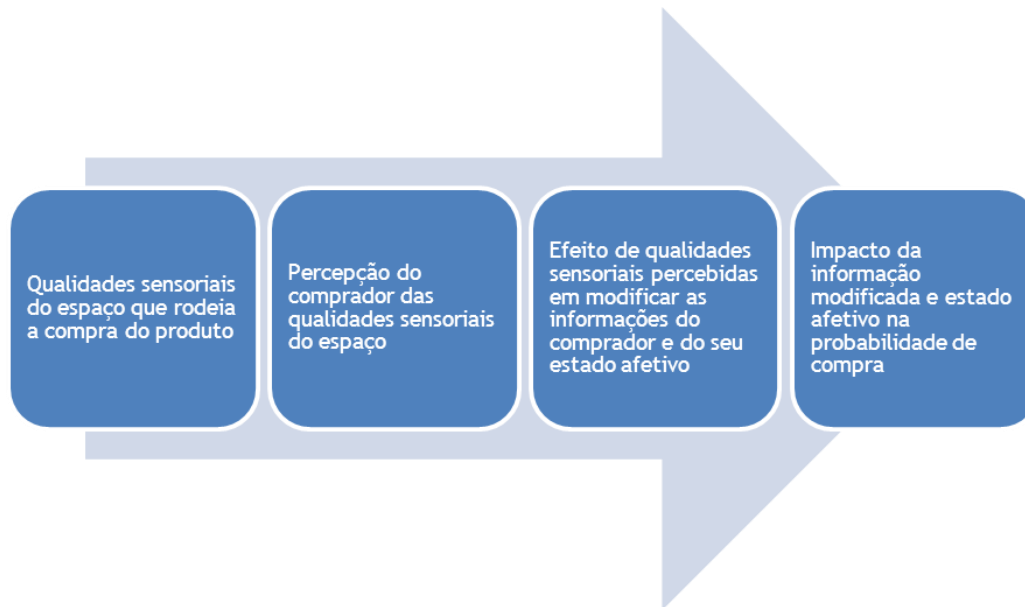


Figura 10: A Cadeia de Ligação Casual da Atmosfera e Probabilidade de Compra, Segundo Kotler, 1973

A atmosfera pode, segundo Kotler (1973), afetar o comportamento da compra de três formas: servindo como meio de chamar a atenção, como meio de criação de uma mensagem e como meio de afetar os consumidores.

A atmosfera pode ser o fator decisivo num ambiente saturado onde pouca diferença existe entre produtos de marcas diferentes, como o que se passa no mundo da moda. A tendência é para que os consumidores sejam afetados tanto pelos produtos como pela forma como se sentem nos pontos de venda.

Kotler (1973, p.61) aponta quatro questões importantes para a definição da atmosfera pretendida:

1. Quem é o público-alvo?
2. O que é que o público-alvo procura na experiência de compra?
3. Que variáveis da atmosfera podem fortalecer os valores e reações emocionais que os compradores procuram?
4. A atmosfera resultante irá competir com eficácia com as atmosferas da concorrência?

Para terminarmos esta teoria é de ressaltar que atmosferas já implementadas devem ser reavaliadas frequentemente. As atmosferas tendem a tornarem-se cansativas ao longo dos tempos. O seu potencial para vantagem competitiva diminui devido aos fatores imitação e alteração de estilo. Sendo assim a marca deve estar atenta a sinais de necessidade de mudança e de atualização da atmosfera do seu ponto de venda.

A propósito da publicidade como uma das variantes do *mix* da comunicação já nos debruçámos sobre o *briefing* na publicidade, em que consiste e o que representa tanto para as marcas como para as agências de publicidade. Agora debruçamo-nos mais especificamente sobre este momento no planeamento da comunicação de marcas de moda.

Easey (2009) descreve o *briefing* como um esboço dos objetivos que a empresa quer atingir através da comunicação. Sendo que uma marca de moda, após feita a auditoria, pode sentir necessidade de produzir uma campanha que dê resposta a um ou mais destes objetivos:

- Confirmar com os consumidores atuais que a sua marca é credível e assim prevenir que estes se virem para a concorrência, que pode ter uma campanha de alto nível. Esta pode ser uma campanha do tipo “segue-o-líder”.
- Introduzir uma nova linha ou marca. Isto pode acontecer quando é lançada uma linha de acessórios ou se abre uma nova loja.
- Para informar consumidores potenciais de que a marca mudou de alguma forma. Esta pode ser uma campanha de reposicionamento.

A empresa comunica o *briefing* a agências publicitárias ou de comunicação e estas, normalmente, fazem uma apresentação que delinea o seu plano de comunicação em termos de:

- Tratamento creativo (a codificação da mensagem em símbolos).
- Estratégia de *media* (quais os canais de comunicação que seriam apropriados tendo em conta o público-alvo).
- Avaliação (mecanismos de *feedback* que meçam o sucesso da campanha).

Isto significa que a agência terá de conseguir corresponder a estas necessidades e ter recursos humanos envolvidos com criatividade, planeamento de *media* e pesquisa.

Vale a pena destacar que nos últimos tempos agências publicitárias têm vindo a abrir subdivisões dedicadas exclusivamente a marcas de moda, como por exemplo, a agência J. Walter Thompson (JWT) que criou a LABEL@JWT dedicada ao setor da moda. Este fato aponta para o reconhecimento por parte das agências de que a moda requiere uma abordagem diferente em comparação com *commodities* do dia a dia. Quando estudámos a disciplina de comunicação chegámos à conclusão que termos como *above the line* e *below the line* já não fazem sentido para os teóricos atuais. Mas a realidade é que ainda hoje se usam estes termos e para conseguirmos chegar a estratégias *through the line* fazemos primeiro esta divisão e depois ultrapassamos barreiras e integramos tudo para chegar à comunicação holística defendida pela maioria dos autores. Segundo Easey (2009) se cada variante do *mix* de comunicação estiver integrado o resultado é:

- Reconhecível
- Repetido
- Reforçado
- Reiterado
- Relembrado

Above the line é sinónimo para publicidade paga. A maioria das marcas, como já vimos, dedica muito do seu esforço de comunicação ao *merchadising*, mas isso não chega. É necessário fazer com que as pessoas saiam de casa com a intenção de ir ao ponto de venda da marca. Para isso as marcas investem em publicidade. Easey (2009) refere a televisão, os *outdoors*, as revistas e a rádio como os meios *above the line* mais utilizados pelas marcas de moda.

A televisão é um meio útil para construção de imagem de marca. Muitas marcas de moda escolhem programas específicos que são muito provavelmente vistos pelo seu público-alvo. Esta é uma ferramenta útil para marcas internacionais que encontram neste meio precisão e oportunidade de promoverem a marca.

A publicidade em *outdoors* faz parte do ambiente urbano. É frequente encontrarmos grandes marcas de moda em cartazes, no metro, em mobiliário urbano, táxis, paragens de autocarro, etc. A sua maior vantagem é que pode ser altamente direcionada a usuários de meios de transporte que circulam numa área de comércio. Uma desvantagem é que não pode transmitir muita informação, uma vez que as pessoas estão de passagem e pouco tempo têm para absorver o que é transmitido.

As revistas são o meio mais utilizado para publicitar marcas de moda, sendo este o meio mais recompensador em termos de *targeting*. As revistas providenciam às empresas *media packs* que contêm informação sobre os seus leitores como detalhes demográficos sobre a idade, classificação social, nível de rendimento e educação e um perfil do seu estilo de vida. Existe também a opção de partilhar espaço publicitário com produtos complementares, partilhando também os custos.

A rádio é um meio pouco utilizado por marcas de moda, limitando-se a alertas de abertura de lojas, promoções ou eventos ocasionais, estimulando os ouvintes que estão a conduzir a deslocarem-se aos pontos de venda.

Falando agora dos meios de comunicação *below the line*, Easey (2009) aponta as promoções, as relações públicas, a força de vendas e o *merchandising*.

Falando especificamente da área do vestuário, a sua qualidade sazonal confere às marcas de moda oportunidades de realizar promoções. As promoções são um método eficaz de escuamento de *stock* e de cativar possíveis consumidores que estarão dispostos a correr riscos com uma marca que não conhecem se tiverem um preço baixo a pagar por esse risco.

Na moda as relações públicas são um meio eficaz de promover a marca. Esta é uma área que tanto pode fazer parte da equipe interna da empresa como de uma agência externa. Sendo que, segundo Easey (2009) em todos os casos deve ser uma equipe que tem como objetivos:

- Aumentar ou confirmar o perfil da marca;
- Colocar produtos na área pública;
- Reforçar outras partes do *mix* de comunicação;
- Comunicar com *media* influente.

No mercado do vestuário, as relações públicas são também responsáveis por garantir que as revistas do meio têm produto para expôr.

A força de vendas e o nível de envolvimento no *mix* de comunicação variam com o tipo de *outlet*. Marcas de moda destinadas a um público jovem, geralmente, têm um formato de *self service* nos seus pontos de venda. Apesar de continuar a ser relevante o que o assistente de vendas comunica e como comunica, interfere menos com o processo de compra do que, por exemplo, uma marca destinada a um público mais velho que procura uma atenção mais personalizada. Este consumidor mais velho irá procurar assistentes de venda que o possam aconselhar e informar sobre o produto que querem comprar. A aparência do assistente de vendas também é muito importante para uma marca de moda, ele ou ela devem refletir o público-alvo da marca em termos de demográficos e de estilo de vida.

Como já vimos a área de *merchandising* é uma área em grande destaque no *mix* de comunicação de marcas de moda. É vista como uma das ferramentas mais importantes para atrair e manter um consumidor. Não será necessário aqui aprofundar muito mais a sua relevância, mas vale reafirmar mais uma vez que esta área de trabalho não se limita à montra e design da loja. É imperativo ter em atenção

todas as dimensões que criarão uma atmosfera propícia à compra e ao bem estar do consumidor; bem como este ser um meio de comunicação que reflita a identidade da marca tão bem como outro elemento desta.

Neste ponto viramo-nos para as oportunidades trazidas pela Internet e outros meios de comunicação. Hoje em dia a maioria das marcas de moda não tem apenas um site como têm também lojas online e marcam presença nas redes sociais. A Internet permitiu que as marcas se tornassem internacionais, até globais, sem os custos que esse tipo de estratégia implicaria, como por exemplo, a abertura de lojas no estrangeiro.

O marketing viral marca presença nestas oportunidades. Este é uma estratégia de comunicação que envolve o consumidor na comunicação da marca ao mesmo tempo que permite à própria marca analisar os resultados de uma campanha.

Já o *product placement* é um método sutil de promoção de marca, onde a mesma aparece em filmes ou programas de televisão, hoje em dia até em anúncios publicitários de marcas complementares. Estando fortemente ligado ao estilo de vida do consumidor é um meio muito eficaz em garantir a autenticidade da comunicação da marca.

Capítulo 3

Estudo de Caso

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- Investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real; quando
- os limites entre fenómeno e contexto não estão claramente evidentes; e na qual
- várias fontes de prova são usadas.” (Yin, 1989, p.23)

Segundo Yin (1989) o estudo de caso é uma das várias formas de realizar uma pesquisa na área das ciências sociais. O estudo de caso é uma estratégia aconselhada a quem coloca perguntas na ordem do “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controle dos eventos, e quando o foco é em fenómenos contemporâneos num contexto real.

Para realizar um estudo caso o primeiro passo é fazer um plano de pesquisa; um guia a ser usado no processo de recolha de dados, na sua análise e na interpretação das observações. Existem, portanto cinco componentes especialmente importantes num plano de pesquisa (Yin, 1989, p. 29):

1. questões do estudo;
2. as suas hipóteses, se existirem;
3. a sua unidade de análise;
4. a lógica que conecta os dados com as hipóteses; e
5. o critério para interpretar as descobertas.

Este estudo de caso tem um plano de pesquisa e duas unidades de análise distintas. Isto porque o estudo de caso inicia-se com uma perspectiva geral e vai avançado para uma análise mais específica. Então, segundo Yin (1989) caracterizamos este estudo de caso como “estudo de caso incorporado”, onde existe apenas um plano de pesquisa, mas duas unidades de análise.

As fontes de prova serão documentais (revisão bibliográfica; artigos de jornais e revistas, *newsclipping*); relatórios arquivados (*census*; dados estatísticos nacionais, europeus e internacionais); questionários; observação direta e observação participante (como compradora).

Plano de pesquisa

1) Questões do Estudo:

1. Como é que os consumidores portugueses veem as marcas de moda portuguesas?
2. Como é que a marca de moda portuguesa Pelcor é vista pelos consumidores portugueses?
3. A marca Pelcor faz uso de estratégias de branding cultural?

4. Como é que o branding cultural traria vantagens competitivas à marca Pelcor?

2) Hipóteses:

1. Os consumidores portugueses conhecem poucas marcas de moda portuguesas.
2. Os consumidores portugueses compram marcas de moda portuguesas sem saberem que o são.
3. A marca Pelcor tem pouca ou nenhuma notoriedade junto dos consumidores portugueses.
4. A marca Pelcor não faz uso de estratégias de branding cultural.
5. O branding cultural traria a vantagem competitiva de conhecer a cultura do público-alvo da Pelcor assim como a forma de aproveitar ao máximo as potencialidades da cultura que interessa aos consumidores portugueses.

3) Unidades de análise:

1. Primeiramente a unidade da análise serão as marcas de moda portuguesas.
2. Segundo a unidade da análise será a marca de moda portuguesa “Pelcor”.

Como exemplo de estudos de caso do mesmo género temos os estudos de caso do autor Douglas Holt (2010) em relação a marcas icónicas americanas.

4) Conexão entre dados e hipóteses:

A ideia é encontrar um padrão nos dados recolhidos que permita confirmar as hipóteses colocadas.

5) Critério de avaliação:

1. Primeiramente a notoriedade das marcas de moda portuguesas, a sua notoriedade como marcas portuguesas e se provocam a ação de compra por parte dos consumidores portugueses.
2. Segundo o critério serão as teorias recolhidas na revisão bibliográfica.

Questionários e resultados

Neste estudo de caso foram realizados dois questionários: um desinado aos consumidores portugueses no geral e outro à empresa Pelcor. Cada questionário teve objetivos diferentes. O primeiro teve como objetivo avaliar a notoriedade das marcas de moda portuguesas, a nível de reconhecimento do nome da marca e do fato de ser portuguesa e se provoca a compra. O segundo procura uma avaliação preliminar do conhecimento sobre a área de branding cultural na empresa Pelcor.

No primeiro questionário usámos o meio online para a sua propagação, através do facebook e via mail. O questionário foi respondido por 132 consumidores de moda portugueses. Não se fez distinção entre idades e géneros por não estarmos à procura de um público-alvo tão específico. Apenas nos interessava averiguar

se as marcas de moda portuguesas têm, ou não, notoriedade junto dos consumidores portugueses no geral. Utilizámos uma lista de 32 marcas de moda onde 21 eram marcas de moda portuguesas.

Então, a primeira questão apontou-nos as marcas de moda mais e menos reconhecidas. Sendo que as marcas Lanidor, Salsa, Parfois, Throttleman, Quebramar e Sacoor foram as marcas mais reconhecidas; com percentagens de 95%, 97%, 99%, 95%, 97% e 95% respetivamente de consumidores que reconheceram o nome da marca. E as marcas Muu, Choose Clothing, Scripta, Rialbanni e Pelcor foram as menos reconhecidas; com percentagens de 11%, 7%, 11%, 6% e 13% respetivamente de consumidores que reconheceram o nome da marca.

Já na segunda questão procurámos conectar a notoriedade da marca com a ação de compra. Realmente denota-se que as marcas mais conhecidas são as mais compradas também; com um grande destaque para a marca Parfois que obteve a resposta de 68% dos inquiridos que compraram pelo menos uma vez produtos da marca. O mesmo acontece no reverso, as marcas menos conhecidas pelo consumidor são as menos compradas, com percentagens tão pouco significativas como 1% no caso da marca Choose Clothing.

Finalmente procurámos verificar se estas marcas são reconhecidas como marcas portuguesas. Os resultados foram muito interessantes, uma vez que as duas marcas que se destacaram com notoriedade de marca portuguesa foram a marca Lanidor e Quebramar, com 63% e 62% respetivamente dos consumidores a escolhê-las. Mas os dados mais interessantes foram em relação às marcas Parfois, Throttleman e Pelcor. As duas primeiras porque apesar de serem marcas reconhecidas com facilidade pelo consumidor, e pertencentes ao grupo das marcas mais compradas pelo mesmo, são marcas que não são reconhecidas como portuguesas. A Parfois teve apenas 23% dos inquiridos a escolhê-la como portuguesa e a Throtleman apenas 27%. Já a Pelcor passou-se o contrário, apesar de ter uma notoriedade muito pouco significativa junto dos inquiridos, foi identificada por 12% dos inquiridos como marca portuguesa o que se demonstra significativo dado que apenas 13% ouviram falar da marca e apenas 2% já compraram pelo menos uma vez produtos da marca.

Com este questionário concluímos que as marcas de moda portuguesas têm notoriedade junto do consumidor português, que existem consumidores portugueses que consomem marcas de moda portuguesas, mas que muitas vezes não se apercebem que estão a consumir marcas de moda portuguesas.

O segundo questionário foi respondido pela Senior Designer da marca Pelcor. As suas respostas apontaram que a empresa resume o branding à gestão da empresa, o que, como foi estudado no capítulo do Branding, é demasiado limitativo. Apesar de que a designer aponta como quase máxima a importância do branding na empresa. Para além disso a empresa não teria conhecimento do que é a área do branding cultural. Apesar disso as respostas da designer revelaram que existe um documento que fala sobre o conceito da marca no qual é atribuída uma importância média ao branding cultural; assim como revelam também que a empresa dá uma importância quase máxima ao branding cultural nas suas estratégias. Tendo em conta que a empresa realiza a gestão da marca através da sua equipa externa, todas estas confusões nos resultados denotam falta de informação e comunicação entre especialistas. É de remarcar que nos foi impossível obter resposta ao mesmo questionário por outros membros da equipa Pelcor.

Auditoria

Como já foi visto na revisão bibliográfica, faz parte do planeamento da estratégia de comunicação de uma marca a auditoria do estado atual da mesma. Por isso recorreremos à observação de pontos de venda, à análise da envolvente macro e micro da empresa e à análise SWOT da mesma para averiguar em que situação se encontra a empresa em relação à comunicação da marca.

Observação

Durante o período de recolha de dados foi feita uma observação de três pontos de venda da marca Pelcor: Lisboa, S.Brás de Alportel e Faro. Sendo que os dois primeiros são lojas próprias e o último vende produtos da Pelcor entre outros acessórios de moda.

A loja da Pelcor em Lisboa situa-se na Rua das Pedras Negras, uma rua próxima da Sé de Lisboa e da zona mais turística da capital. Mas esta rua em particular tem muito pouca circulação e quase passa despercebida para quem não se dirige especificamente à loja em questão. A marca tem elementos verticais que chamam a atenção aos transeuntes que passam pela rua mas, a realidade é que para quem não conhece a marca, esta rua é pouco convidativa.



Figura 11: Fachada da loja Pelcor de Lisboa, fotografia de Nstyle

O interior da loja é muito bem iluminado e tem uma acústica agradável. As mobílias brancas e modulares, apesar de resultarem numa aparência *clean* e minimalista, dão também uma sensação de espaço demasiado neutro e com pouca identidade de marca. Pormenores na parede e balcão em cortiça ajudam a contrariar esta sensação, mas não têm força suficiente para criar uma atmosfera que ligue o consumidor à identidade da marca.

No fundo a loja tem a atmosfera de uma galeria de arte. Neutra e fria, pronta a expôr obras de arte. Faltam os ingredientes tradição e *trendy*.



Figura 12: Interior da loja Pelcor de Lisboa, fotografia de Nstyle



Figura 13: Interior da loja Pelcor de Lisboa, fotografia de Nstyle



Figura 14: Interior da loja Pelcor de Lisboa, fotografia de Nstyle

A loja de S. Brás de Alportel tem aspeto de showroom, com pé direito alto, prateleiras standardizadas, vitrines e mobília modular. Sendo que é evidente que existe um espaço associado que funciona como escritório para a sede da marca.

Quando se entra na loja a primeira impressão que se tem é de que existem duas imagens de marca completamente distintas. De um lado temos a nova coleção (pós *rebranding*) que é muito focada na moda e reúne peças exclusivamente de acessórios de moda e onde se denota um apuramento da forma e maior atenção ao design. E do outro lado temos a coleção antiga, com uma variedade de categorias de produto

muito maior, incluindo peças mais utilitárias para a cozinha. Isto acontece sem qualquer separação física entre coleções, pondo de parte a mudança da imagem da marca.

Estão também dispostos materiais de bricolage (exemplo: restos de cortiça), que não têm nada a ver com o novo conceito da marca, que se encontram disponíveis para compra.



Figura 15: Fachada da loja de S. Brás de Alportel, fotografia da autora



Figura 16: Interior da loja de S. Brás de Alportel, fotografia da autora

Para além da mobília standardizada também estão dispostas mobílias forradas a pele de cortiça.



Figura 17: Interior da loja de S. Brás de Alportel, fotografia da autora



Figura 18: Interior da loja de S. Brás de Alportel, fotografia da autora

O atendimento é afável e familiar, caloroso e preocupado deixando espaço ao cliente para vaguear a loja. O serviço ao cliente pós-venda funciona em qualquer ponto de venda da marca sendo que o cliente tem 15 dias para troca. Aquando da venda a lojista dá recomendações sobre o tratamento da peça, cuidados com o material pele de cortiça (como limpar) e chama a atenção a possíveis alterações na cor, à sua origem 100% natural.

A venda nesta loja acontece sobretudo a turistas, através de rotas de turismo como a rota da cortiça. A loja 8 mil é pequena e vende essencialmente malas americanas, sendo que a mala mais cara vendida na loja custa 95 €. Segundo a dona as malas Pelcor vendem-se quase exclusivamente a turistas. O expositor de produtos da Pelcor encontra-se próximo do balcão e tem muito poucas peças disponíveis, sendo todas da coleção antiga.



Figura 19: fachada da loja 8 mil, fotografia da autora



Figura 20: Interior da loja 8 mil, fotografia da autora

Missão, Visão e Valores

“Tendo nascido da Indústria da Cortiça, em São Brás de Alportel, Pelcor® é uma marca sustentável e única. Trabalhando maioritariamente com pele de cortiça, a Pelcor® desenvolve acessórios de moda ecológicos, inovadores e sofisticados. Em 2012, celebramos o nosso 9º Aniversário, marcando uma expansão tanto no mercado nacional como no internacional.

A nossa jornada começa com a Novacortiça, S.A., uma empresa especializada na produção de discos de cortiça natural para Champanhe desde 1986. Sandra Correia, da terceira geração desta empresa de origem familiar, teve a visão de transformar a cortiça natural em moda, e num produto de aspiração. Na primeira apresentação comercial, Sandra lançou um guarda-chuva totalmente produzido em pele de cortiça. O sucesso deste produto originou o nascimento da marca Pelcor® em 2003, oferecendo um catálogo de produtos inovadores para casa, escritório e acessórios de moda, com uma forte ligação ao design e à criatividade.

Desde então, a marca Pelcor® deu origem a uma das mais inovadoras estruturas industriais Portuguesas, num sector normalmente muito conservador, desenvolvendo uma marca de Moda, com uma clara visão estratégica.”³

Interpretando a informação dada pela empresa tanto no seu site como nos *media*, chegamos à conclusão que a sua missão é:

- Criar um produto sustentável com tradição nacional para depois internacionalizá-lo; mantendo o consumidor informado dos seus benefícios ecológicos.

Já a sua visão acreditamos ser:

- Transformar a cortiça em moda.

Sendo que os valores que a empresa mais dá destaque na sua comunicação são:

- Tradição
- Inovação
- Sustentabilidade
- Trendy.

Envolvente Micro

Público-alvo

A marca tem uma relação próxima com os seus consumidores procurando satisfazer as suas necessidades pessoais, psicológicas e socio-culturais. Procura dar resposta às necessidades emergentes relacionadas com a sustentabilidade através da criação de um novo produto numa categoria existente, os acessórios de moda; transmite uma identidade forte que atrai o seu público-alvo e cria elementos motivadores ao *lifestyle* a que estes pertencem.

O *lifestyle* dos consumidores da Pelcor está conectado com a atitude responsável perante o ambiente, a tradição portuguesa e o desenvolvimento do país no mercado onde se encontram. O design funcional, prático e inovador atrai consumidores abertos a um novo produto que vai ao encontro das necessidades contemporâneas e que se deixam “educar” sobre esse mesmo produto que tem uma posição positiva perante as tendências de mercado. Atrai, também, o consumidor tradicional que revê nos produtos da marca a forma e utilidade de um produto tradicional aliado a uma matéria-prima também tradicional de Portugal. Este consumidor é, portanto informado e interessado nas origens da marca, quer seja um consumidor nacional ou internacional.

A marca aponta para um público-alvo na faixa etária mais velha, tanto pelo preço como pelo design; e até pelas propriedades de leveza da sua matéria-prima, que permite a durabilidade, mas o conforto de não pesar ao consumidor. Nesta altura da sua vida o consumidor da Pelcor já tem um gosto definido e na marca encontra um produto que não choca com a estética a que se habituou, mesmo que apesar de ter

³ Via www.pelcor.pt

um design a nível formal tradicional esta inova com cor, tendo uma paleta variada para o que as expectativas do consumidor que procura este tipo de produto; criando um elemento de agradável surpresa a potenciais novos consumidores.

O *status* que a marca traz está directamente ligado à popularidade da marca, que está ligada ao mundo criativo da moda através das suas participações na ModaLisboa, ao mundo empresarial através do reconhecimento que teve neste meio (a CEO ganhou o prémio de Empresária do Ano em 2011) e ao mundo comercial onde participa frequentemente em feiras do meio.

Produto

A empresa nasceu na feira de Almeirim, quando a CEO Sandra Correia apresentou um produto inovador, o chapéu de chuva em cortiça. Este produto nasceu de uma ideia de aproveitamento dos restos da produção de rolhas para champanhe da empresa do seu pai, Novacortiça, SA.

O produto da Pelcor aposta no design, inovação e sustentabilidade. Esse conceito atravessa todas as suas linhas de acessórios, incluindo elementos de escritório. Os acessórios vendidos pela marca incluem malas, cintos, acessórios para a tecnologia, acessórios de viagem, guarda-chuvas e chapéus. As suas coleções procuram uma linguagem *trendy* baseada numa construção de excelente manufatura e requinte, aliando a cortiça com a pele. Os acabamentos das peças trazem praticidade e funcionalidade, sendo pensados para o uso quotidiano.

A Pelcor é uma colecção de peças "essenciais". Esta linha chega a todos os clientes, oferecendo um design intemporal.

A linha Pelcor Corporate oferece também uma solução para empresas que desejem aliar a identidade da marca com a personalização, criando produtos diferenciados, originais e de qualidade de origem 100% portuguesa. Permitindo com a customização de peças para empresas a sua associação a este produto tradicionalmente ecológico.

Preço

O preço dos produtos Pelcor varia entre 8 € a 85 € em produtos utilitários, como o seu famoso guarda-chuva; e vai até os 485 € nas malas.

Promoção

Na última edição da Moda Lisboa, Freedom, Março de 2012, a Pelcor lançou em parceria com a associação o produto Easy Bag. Este produto destaca a importância da simplicidade e da funcionalidade, seguindo a temática desta edição do evento. Esta não foi a primeira iniciativa de promoção da marca no evento. Pela mesma altura no ano de 2011 a Pelcor lançou a Love Bag, em comemoração dos 20 anos da Moda Lisboa. Esta comemoração deu destaque a empresas que se distinguem pela sua história, tradição e inovação, o que trouxe bastante prestígio à marca Pelcor. Estes produtos inovaram por serem coloridos e portanto requerem um processo de tingimento destinto para a cortiça. Também combinam a moda com o eco-friendly colocando a marca Pelcor em destaque por se diferenciar em ambas as áreas.

A marca tem ainda promoções diretas ao seu consumidor em dias especiais, como o dia da mãe, onde apelam à identidade dos seus materiais que transmitem memórias de histórias ligadas a recordações de afetos e elegância e ao fato de cada peça ser única pelas características do material e, assim, sendo um presente único.

A Pelcor teve também protagonismo com iniciativas políticas, como a Cimeira da NATO em 2010, onde o Governo Português convidou a marca para desenvolver produtos personalizados que foram oferecidos no evento. Foi criada uma coleção, “Cimeira da NATO”, onde foram desenvolvidos produtos para todos os representantes. Peças customizadas foram concebidas para Homem - uma gravata em pele de cortiça - e para senhora, incluindo Ângela Merkel - foi criada uma mala redonda desenvolvida em exclusivo para a ocasião. Aqui houve destaque para o governante dos EUA, um dos principais países consumidores da marca, Barak Obama recebeu também um guarda-chuva e uma coleira para o seu cão “Bo”. A coleira e a trela, que faziam parte de um conjunto, com brilhantes swarosky concebidas especialmente para o “Bo”, foram personalizadas com o escudo português, o “P” de Pelcor e o nome do cão gravado. Ainda em destaque outro governante dos EUA, Hillary Clinton recebeu a “Clutch Pelcor Croco”, uma pochete de mão em pele de cortiça croco, mais uma inovação Pelcor introduzindo uma pele de cortiça que se assemelha à pele de crocodilo. Estes produtos tinham como objetivo demonstrar que é possível fazer praticamente tudo em cortiça, contribuindo para a sustentabilidade do setor industrial português, para a floresta portuguesa e para a notoriedade do país. A empresa garantiu aos media que o Governo Português não teve custos com as lembranças.

Na sua promoção online a Pelcor aposta nas redes sociais e em revistas e blogs ligados ao mundo da moda e ao *lifestyle* da marca, como a Janela Urbana, o DailyModalisboa, a Time Out, Nesta Magazine, Trend Alert, Parq, Vogue entre outras. Nas redes sociais a marca encontra-se presente no Facebook e no Tweeter. O primeiro tem uma abordagem muito quotidiana, com produtos da semana, mensagens do dia-a-dia como “bom dia” associadas a imagens nostálgicas do ambiente da marca, cobertura de eventos, promoções e *press clip*. O Twitter serve para reencaminhar os consumidores para a página do Facebook, seguindo links diretos. A empresa conta ainda com a possibilidade dos seus consumidores receberem uma Newsletter via e-mail com todas as atualizações de notícias sobre a marca.

Recentemente a marca também fez um rebrand em parceria com a empresa de branding RMAC, onde alterou o seu logótipo, site e fez lançamento de uma aplicação para iPad.



Figura 21: Rebranding da marca Pelcor pela RMAC em 2012

Distribuição

A marca Pelcor é distribuída para Portugal, França e Suécia, na Europa e EUA. Sendo que em Portugal contam com 20 lojas que vendem os seus produtos, mas apenas duas lojas próprias. As lojas próprias estão localizadas em S. Brás de Alportel (onde está localizada a sede da empresa) e Lisboa. As restantes 18 lojas

dividem-se entre Vilamoura, Vila Real, Porto, Quarteira, Porches, Pêra, Lamego, Favaios, Fátima, Faro, Évora, Braga, Batalha, Avis e Albufeira.

Em França e na Suécia têm apenas uma loja que vende o seu produto, em Paris e em Linköping respetivamente. Já nos EUA a marca distribui para 5 cidades: Massachusetts, Texas, Nova Iorque, New Jersey e Illinois.

No site encontra-se trancada a opção de loja online o que sugere que já existiu essa opção, mas que neste momento encontra-se desativada. No entanto a empresa destaca que mesmo na loja online é importante para a marca que o consumidor tenha uma boa experiência, certificando-se de que é uma plataforma de uso fácil e de que os dados do consumidor estejam sempre seguros. Nesta plataforma seria também possível acompanhar o estado das encomendas pessoais através do “Histórico de Pedidos”.

A marca encontra-se presente em várias feiras internacionais, estando representada em países como Japão, China, Macau, Canadá, EUA e Arábia Saudita, numa expansão internacional a que em breve se juntarão novos países, a marca exporta cerca de 30% da sua produção. O Objetivo da marca é transformar esses 30% em 70% e que a marca se torne a principal exportadora de acessórios de moda Made In Portugal.

Em 2009 a Pelcor participou nas feiras Expo Riva Garda, em Itália, e Motexha, no Dubai.

Fornecedores

Sendo o material principal usado pela Pelcor a cortiça os seus fornecedores são maioritariamente os produtores de cortiça. O que é uma vantagem sendo que se situa numa cidade produtora de cortiça e em Portugal, o país com a maior extensão de sobreiros do mundo (730 mil hectares, cerca de 33% da área mundial).

A marca surgiu da empresa Novacortiça, SA., presidida pelo pai da CEO. O que indica a história de produção em relação à matéria prima cortiça. A marca beneficia assim de um fornecedor interno à empresa.

Intermediários

A SHOWPRESS trabalha com a Pelcor desde Março de 2012. Esta empresa é a responsável pela comunicação da marca em Portugal. Esta estratégia veio em continuidade do lançamento de uma nova imagem e estratégia de comunicação, procurando a implementação e aumento de notoriedade nos segmentos da moda e lifestyle, quer nacional quer internacional. A SHOWPRESS disponibiliza espaço num showroom, com o principal objetivo de promover as últimas coleções dos seus clientes, tornando-as mais acessíveis a todos os profissionais envolvidos na divulgação de marcas. Neste serviço incluem também o serviço de *clipping* e apresentações de imprensa coletiva e/ou exclusivas para lançamentos de novos produtos ou produtos sazonais. A empresa trabalha com a Pelcor no seu posicionamento no mercado criando e executando projetos de divulgação, mantendo uma conexão forte com *opinion makers*, *trendsetters* e celebridades nas áreas de moda, cinema, televisão, arte, criativos, música e áreas institucionais. A consultoria de estratégica inclui consultoria de imprensa, criação de conteúdos, gestão de meios de comunicação *online* e *offline*, desenvolvimento de estratégias publicitárias, ações de branding,

organização de *press days* e análise do retorno de todas estas ações. A empresa dá ainda apoio em eventos relacionados com a marca, desde inauguração de lojas a apresentação de novas coleções ou produtos.

Concorrentes

Os concorrentes da marca Pelcor variam em tamanho, notoriedade e nacionalidade. Como é óbvio, pela utilização da matéria prima, existe concorrência nacional que aposta na venda do produto nacional português, como a própria marca, e concorrência internacional que divulgam a sustentabilidade e o fator *ecofriendly* associados a este produto. Na concorrência nacional encontramos marcas como: Cork & Co, Artelusa, Dux Design Cork e Comcortiça.

O primeiro demonstra atenção ao design, ao fator *trendy* e à funcionalidade das peças, como a marca Pelcor. Sendo que os preços são mais baixos, na grande maioria metade do valor no mesmo tipo de peças, e por isso aponta para um outro público-alvo. Mas o nível de investimento na inovação de tratamentos da textura da matéria-prima, do próprio design e uso inovador da matéria prima em produtos inesperados, como uma garrafa portátil para whiskey demonstra que a Cork & Co é um concorrente da Pelcor. Além disso, a marca aponta não só para o mercado nacional, mas também para o resto da União Europeia, Noruega e Suíça, sendo que potencializa também a compra a consumidores fora do continente, todas estas vendas internacionais são feitas através de loja online, visto que a marca tem apenas uma loja em Lisboa. A Artelusa já entra como uma concorrente com menos potencial competitivo por ter uma distribuição mais pobre e menos abrangente ainda que a Cork & Co. Não dispõe de loja online e recorre a stands em centros comerciais. A nível de design concorre com a Pelcor por usar também o tingimento colorido nas suas peças, sendo que as peças são bastante mais quotidianas e sem grande diferencial a nível de detalhes. A nível de preço encontrasse num patamar abaixo da Cork & Co.

Tanto a Dux Design Cork como a Comcortiça demonstram ser marcas que dão pouca atenção à estética e apresentação dos seus produtos, limitando-se a expô-los de uma forma pouco atrativa e talvez até pouco prática, no caso da primeira. Ambas se encontram no mesmo nível em termos de design e preços, abaixo da Artelusa. Mas podem ser consideradas concorrentes da Pelcor, pois ambas têm loja online e permitem vendas para o estrangeiro e ambas apostam no conceito de sustentabilidade tal como a Pelcor.

Os seus concorrentes internacionais são: Corkstyle, Cork Design e Cool Corc. Dos três as marcas Corkstyle e Cork Design apresentam uma maior preocupação com a comunicação do produto, apostando numa imagem *clean* e funcional. O primeiro aposta em acessórios, como a Pelcor, sendo que o segundo tem também uma pequena aposta (três produtos) em acessórios para a casa e escritório. A Corkstyle é uma marca com sede no Canadá que vende também nos EUA, sendo concorrente da Pelcor em termos de distribuição, e a Cork Design tem a sua sede nos EUA, sendo concorrente da Pelcor pela mesma razão que a Corkstyle.

A Cool Corc parece ter um conceito mais confuso tanto em termos estéticos como de público. Sendo que abrange não só o mundo de acessórios de moda como também acessórios utilitários como mangas protetoras de calor, e até mesmo cortiça a metro. Esta marca tem sede nos EUA, por isso pertence ao grupo de concorrentes da Pelcor pela mesma razão que as outras duas marcas mencionadas.

Os preços destas três marcas encaixam-se no público alvo da Cork & Co.

Envolvente Macro

Envolvente Político Legal

O montado de sobre foi considerado património cultural e protegido pelo Decreto-lei nº 169/2001, que proíbe o abate e incentiva a sua plantação e exploração. Trazendo outra vantagem em termos de futuro para a Pelcor, que se encontra assegurada pelo menos a nível de matéria-prima.

A Pelcor é associada da APCOR que, com o Ministério da Economia e Inovação (MEI), assinou um Plano de Apoio à Indústria da Cortiça (PAIC) com vista ao desenvolvimento de medidas de natureza conjuntural e estrutural, que permitam a revitalização da indústria da cortiça face ao atual contexto do mercado e à crise mundial. Este plano assenta em 4 eixos de intervenção: apoio ao financiamento; apoio à exportação e promoção externa; ajustamento ao perfil industrial e tecnológico do sector; e estímulo ao emprego e à sua melhor qualificação.

Envolvente Socio Cultural

Analisando um público-alvo com poder de compra mais alto, podemos afirmar que estes pertencem à cultura do sustentável e buscam empresas social e ambientalmente responsáveis. Estão dispostos a pagar mais por este valor acrescentado e interessam-se por participar no processo de evolução rumo ao objetivo de sustentabilidade a 100%. O público considerado “pensador” está aberto a ideias inovadoras e são mais facilmente influenciáveis no que diz respeito a serem educados a fazer uma boa escolha e de se aproximarem de decisões responsáveis. Já os buscadores de valor têm uma atitude mais conservadora e de praticidade; procuram durabilidade, funcionalidade e valor nos produtos que adquirem.

Produtos ecologicamente responsáveis têm colocado destaque no seu valor acrescentado nas suas estratégias de marketing, focando a sua comunicação de marketing no conceito da ecoeficiência.

No inquérito Eurobarómetro de 2008, 64% dos europeus questionados atribuíram uma elevada importância à proteção do ambiente, sendo esta percentagem um pouco superior quando analisamos especificamente as respostas dos cidadãos portugueses: cerca de 67%. Constata-se ainda, no mesmo inquérito de 2008, que 78% dos cidadãos europeus (37% concordam totalmente e 41% tendem a concordar) e em particular 89% dos portugueses (38% concordam totalmente e 51% tendem a concordar) consideram que os problemas ambientais afetam diretamente a vida quotidiana, revelando desta forma o quão importante é o ambiente para o bem-estar da sociedade.⁴

Existindo três atores na sustentabilidade ambiental: Inovadores, Investidores e Propagadores; os que mais interessam para este caso são os que são os Propagadores e Inovadores em mercados de nicho. Estes por um lado instigam a propagação de produtos ecológicos em mercados de nicho de formadores de opinião e por outro lado criam produtos especializados para um mercado de nicho também.

No mundo dos acessórios a cortiça surge como uma alternativa atrativa aos materiais menos ecológicos e responsáveis, como o poliéster.

A cortiça como matéria-prima tem um interesse crescente também por parte da comunidade artística. Prova dessa nova tendência de consumo para a cortiça é a obra de David Nash, “Cork Dome”, integrante

4 Via www.apambiente.pt

de uma extensa exposição ao ar livre exposta no espaço botânico Kew Gardens, em Londres, inaugurada no passado dia 9 de Junho de 2012. Ainda no mundo artístico destaca-se o projeto arquitetónico de Herzog & de Meuron assinado também por Ai Weiwei realizado em parceria com a Corticeira Amorim. Este projeto foi realizado no âmbito da iniciativa anual da Serpentine Gallery de fazer uma intervenção no Hyde Parque de Londres em forma de pavilhão. Todas estas iniciativas continuamente favorecem a aprendizagem sobre a cortiça e suas aplicações e demonstram um crescente interesse pelas suas potencialidades em vários mercados, inclusivé na moda.

Hoje em dia os *marketers* não controlam por completo as suas marcas, tendo de competir com o poder coletivo dos consumidores. Com o advento da internet os consumidores passam a pertencer à cultura da empresa e partilham os seus valores através de rede sociais. Segundo a Eurostat, em 2008 23% dos utilizadores da internet em Portugal usaram-se do meio para partilhar ficheiros entre pares; 42% dos utilizadores fizeram download, ouviram ou viram vídeos de música; 28% fizeram download ou viram filmes na internet e 41% fez download, ouviu ou viu conteúdo da web/ rádio/ TV na internet. Toda uma cultura de troca e partilha tem vindo a desenvolver-se e a criar novas estratégias em acordo.

Envolvente Física e Tecnológica

Nos dias de hoje procura-se muito o desenvolvimento de produtos num meio horizontal, ou seja, onde haja envolvimento da empresa desde a produção da matéria-prima, passando pela produção do produto até à sua venda. Empresas com esta estratégia estão mais abertas e disponíveis à inovação por terem maior controle em todos os processos. A Pelcor tem um processo de produção horizontal, desde a produção da cortiça até à venda dos produtos. O que lhe permite uma maior margem para a inovação na manipulação da matéria-prima. A inovação acontece não só na aplicação da cortiça num produto fora do comum, os acessórios de moda, como no desenvolvimento de técnicas de coloração da matéria que ainda são quase inexistentes em marcas concorrentes. Para, além disso, a marca pertence a uma categoria recém-criada que alicia as técnicas tradicionais de produção de acessórios de moda ao uso de uma “nova” matéria-prima.

O preço de gasolina e gásóleo vai sempre influenciar a logística de uma empresa, nos últimos anos houve uma grande subida de preços que prejudicaram as empresas neste sentido.

Envolvente Económica e Demográfica

Com a crise atual são muitos os fatores resultantes desta. Descida de valor na moeda, perda de poder de compra, queda do consumo, menor investimento na inovação, evolução negativa do PIB, aumento da imigração, entre outros. Mas neste momento já se revelam alguns fatores positivos, como o equilíbrio entre exportações e importações e reforço em relações de comércio duradouras.

Sendo assim, o euro, moeda única europeia, atingiu o valor mais baixo alguma vez visto este ano, de 2012, chegando a valores como 1,2283 dólares⁵. A moeda estar a ser pressionada pela ausência de medidas adicionais para fomentar o crescimento da economia.

5 Via www.expresso.sapo.pt

A perda de poder de compra dos portugueses nos últimos anos resultou numa queda de vendas do setor de distribuição moderna. As falências estão a acontecer a um ritmo gravíssimo em Portugal. Até junho deste ano, o início deste tipo de processos aumentou em 46,7% em relação ao primeiro semestre do ano passado, segundo a Informal/ D&B. Sendo a média de abertura de falência de 500 por mês.⁶

Em tempos de crise o investimento na inovação, por parte de apoios externos à empresa, diminui. Sendo que por exemplo a Linha de Apoio à Internacionalização de Patentes, que financiava o processo de proteção da invenção a nível nacional e internacional, acabou em dezembro último de 2010, de acordo com José Maurício, responsável pelas marcas e patentes do INPI.

Através do site Eurostat conseguimos verificar a evolução negativa do PIB nacional comparativamente à média da União Europeia, para o 1º trimestre de 2012. Verifica-se uma queda de 2,2%, apenas superada pela Grécia: -6,2%. Sendo que a média da UE foi de 0,1%.

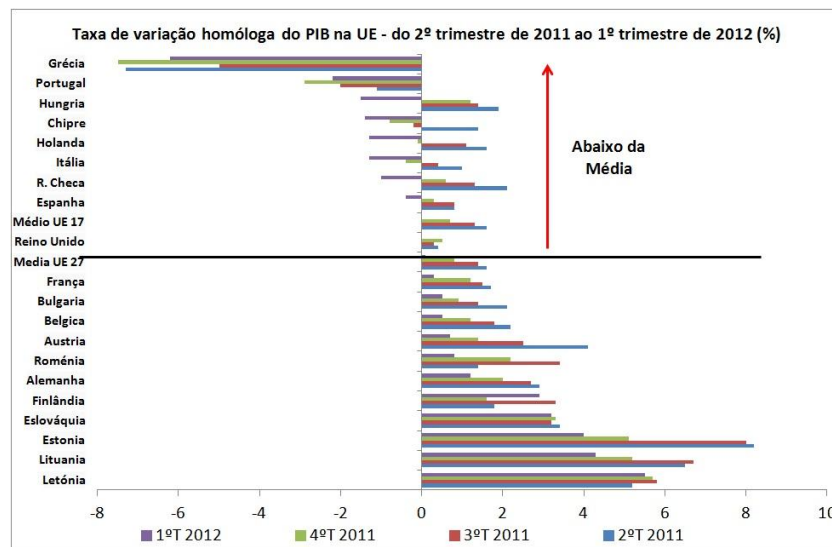


Figura 22: Taxa de variação homóloga do PIB na UE - do 2º trimestre de 2011 ao 1º trimestre de 2012 (%)

Segundo o INE, ainda assim, nota-se uma desaceleração da queda. Existindo uma maior procura interna. No entanto, apesar da ligeira aceleração das exportações, registou-se uma redução no contributo positivo

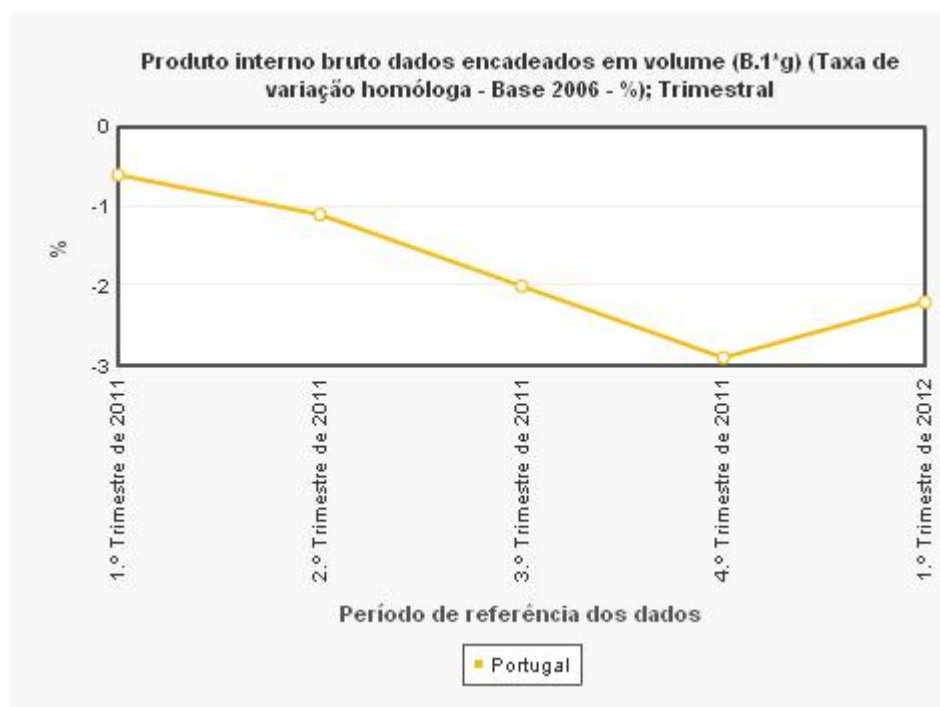


Figura 23: Figura 22: Variação do PIB de Portugal do 1º trimestre de 2011 ao 1º trimestres de 2012 (%) - INE

da procura externa líquida, presente na variação negativa das importações de bens e serviços⁷.

Uma boa notícia é que o panorama das exportações está a entrar em equilíbrio com o das importações. Este ano, abril de 2012, as exportações (bens e serviços) foram suficientes para pagar 98,5% das importações efetuadas no mesmo mês. As exportações este ano aumentaram 7,1% e as importações diminuiram 5,6%⁸.

Já a relação de trocas da UE com os E.U.A. Revela-se positiva com uma exportação de €260.6 biliões e a importação de €184.2 biliões de bens. A UE e os E.U.A. Mantém uma relação de investimento mútuo de 8 vezes o valor do investimento na Índia e China, no caso da UE e de 3 vezes o investimento na Ásia, o caso dos E.U.A.⁹

Segundo o INE entre dezembro de 2010 e dezembro de 2011, a população de Portugal tenha diminuído em 30 000 residentes, aproximadamente. Os fatores que contribuíram para tal foram uma taxa de crescimento natural negativa de -0,06% e um saldo migratório de -24 331 indivíduos. Este saldo migratório representa a saída de cerca de 67 pessoas por dia a mais das que entram no país. Nota-se que esta imigração pertence à camada jovem uma vez que a proporção de jovens para idosos também escalou em

⁷ Via <http://economiafinancas.com>

⁸ Via <http://economiafinancas.com>

⁹ Via <http://ec.europa.eu>

apenas um ano, passando de 100 para 127,9, respetivamente, para 131,3 no que diz respeito aos jovens¹⁰.

O emprego apresentou uma diminuição de 4,2% em maio de 2012. Sendo que o agrupamento dos bens de consumo foi o único a revelar uma taxa de variação menos negativa: -3,7%. Mesmo assim, o volume de trabalho na indústria, medido pela horas trabalhadas, diminui em 2,1% em maio, em comparação com -4,5% no mês anterior, o que denota uma certa evolução positiva¹¹.

Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas - variação homóloga (%)			
	Emprego	Remunerações	Horas Trabalhadas (CAL)
Dez-11	-2,5	-4,9	-3,9
Jan-12	-3,0	-1,9	-3,0
Fev-12	-3,4	-3,1	-3,4
Mar-12	-3,9	-3,5	-3,7
Abr-12	-4,3	-3,0	-4,5
Mai-12	-4,2	-4,7	-2,1

Figura 24: Emprego, Renumerações e Horas Trabalhadas - Dez. 2011 a Maio 2012 - Portugal - INE

A esperança média de vida, em Portugal, continua a ser maior para as mulheres, em 2009 atingia os 82 anos. Continua-se também a verificar o envelhecimento da população portuguesa, a aumentar de ano para ano. Isto devido à diminuição da natalidade e aos avanços na medicina. Sendo a média de idade das mulheres em 2009 de 43 anos, aproximadamente, e dos homens de 40 anos¹².

Análise SWOT

Tabela 3: Análise SWOT da empresa Pelcor

Pontos Fortes (<i>Strengths</i>):	Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>):
<ul style="list-style-type: none"> ○ O saber herdado de gerações passadas ○ Pertencente à Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR) ○ Produto sustentável ○ Produto ligado à tradição nacional ○ Particularidades do material tornam as peças únicas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coleções antigas (<i>pre-rebranding</i>) ainda em circulação nas lojas ○ Perda do poder de compra do público-alvo devido à crise financeira ○ Menor investimento externo à empresa na inovação ○ Descida do valor do euro

¹⁰ Via <http://economiafinancas.com>

¹¹ Via INE

¹² Via INE

- Matéria-prima protegida por lei
- Fornecedor interno da matéria-prima
- Material inovador no mercado da moda
- Elemento *trendy*, pelo material e a marca estarem em voga no momento
- Material que desperta o interesse internacional
- Linha de produtos abrangentes
- Distribuição de norte a sul de Portugal
- Loja própria na capital
- Presente em cinco lojas/ cidades nos EUA, incluindo Nova Iorque
- Distribuição offline mais abrangente que a concorrência
- Presença em feiras internacionais
- Relação de trocas positiva entre a UE e os EUA
- Estética mais trabalhada que nas marcas concorrentes
- Público-alvo melhor definido que na concorrência
- Consumidor curioso e interessado
- Público-alvo aberto à inovação
- Público-alvo na faixa etária mais velha, com mais poder económico
- Marca com *status*, ligada à Moda Lisboa (evento da semana da moda em Lisboa)
- Representante dos produtos portugueses em eventos políticos internacionais
- Marca reconhecida pelos *media* de moda nacional, tanto online como offline
- Material deforma-se com facilidade
- Material perde a cor com relativa facilidade
- Design da forma pouco inovador
- Preços muito altos (485 €)
- Pouca atenção à comunicação nas redes sociais
- Não tem loja online
- Público-alvo mais crítico

- Presença no facebook e tweeter
- *Rebrand* da marca em 2012
- Trabalho com a produtora SHOWPRESS
- Criação de uma nova categoria de acessórios de moda

Oportunidades (*Opportunities*):

- Ser uma das primeiras marcas da categoria
- Estar direta e fraternalmente ligada à produção da matéria-prima
- Ter uma produção horizontal, ou seja, mais propícia à inovação
- Aumento da população mais velha, o que implica o aumento do público-alvo da marca
- Pertença à APCOR, que apoia a indústria da cortiça
- Público-alvo mais responsável, exigente e informado propícia uma maior atenção ao detalhe por parte da marca
- O tipo de público-alvo propícia uma maior lealdade à marca (caso esta corresponda às expectativas)
- Atrair comunidades estrangeiras que têm os mesmos interesses culturais ligados a este produto
- Serem embaixadores de um produto inovador num mercado sobrelotado (“lufada de ar fresco”)
- Serem embaixadores da tradição portuguesa
- Promover o produto através de líderes políticos internacionais

Ameaças (*Threats*):

- Perda de presença online pode levar à perda de consumidores fora de Portugal
- Perda de poder de compra dos consumidores pode levar à descida dos lucros da empresa
- Apresentação de coleções antigas tira o destaque ao *rebranding* e confunde o consumidor
- Falta de apoio económico externo pode significar menos investimento na inovação
- O material ser pouco resistente causa transtorno ao consumidor e diminui a lealdade à marca
- O consumidor mais atento e exigente é mais difícil de contentar
- Com um plano de comunicação nas redes sociais pobre, corre-se o risco de alhear o consumidor

- Ligação da matéria-prima com o mundo das artes (arquitetura, escultura, etc.)
- Inclusão num *lifestyle* ligado à sustentabilidade
- Associação com eventos de destaque na moda portuguesa
- Atrair novos consumidores com o *rebrand* da marca
- Comunicação especializada em moda pela produtora SHOWPRESS
- Rede de contatos em moda nacional mais aberta, proporcionada pela SHOWPRESS
- Presença da marca em eventos de moda na capital, ligados à sua loja própria
- Estreitamento das relações comerciais com os EUA
- Captação do consumidor americano interessado pela cultura (presença na exposição do MoMA, 2010)
- Destacar-se pela estética em relação à concorrência

Cruzamento da Análise SWOT

Oportunidades + Pontos Fortes = Vantagens Competitivas

- É uma das primeiras marcas da categoria e a sua matéria-prima desperta o interesse internacional sendo um material inovador no mercado da moda.
- Aproveitando o clima de novidade tornou-se numa marca *trendy* e chamou a atenção de um público-alvo aberto à inovação.
- A ligação à exploração da cortiça e ser associada da APCOR permite à marca explorar um material tradicional de forma inovadora.
- O aumento da população mais velha aumenta a potencialidade de geração de lucros, uma vez que é esse o público-alvo da empresa.

- A forte conexão com a sustentabilidade atrai um público mais responsável que têm uma maior tendência para se tornar leal à marca.
- A forte ligação à tradição atrai o consumidor conservador.
- A boa relação de trocas entre a UE e os EUA e o *lifestyle* ligado à sustentabilidade trazem vantagens na expansão da marca na América do Norte.
- Sendo uma “lufada de ar fresco” num mercado sobrelotado, é uma marca reconhecida na *media* nacional de moda e com o apoio da SHOWPRESS (uma das melhores produtoras de moda em Portugal) é mais provável mater o seu interesse.
- Mantendo a parceria com a Moda Lisboa alcança maior notoriedade e reconhecimento no mundo da moda internacional.
- Com o seu conhecimento e envolvimento profundo com a tradição portuguesa serão sempre os embaixadores ideais de Portugal em eventos internacionais.

Oportunidades + Pontos Fracos = Capacidades de Defesa

- O *rebranding* da marca deve ser levado ao cabo por completo, não confundindo o consumidor com coleções antigas que não estão de acordo com a nova imagem de marca.
- O público-alvo que dá valor à sustentabilidade do produto, sendo mais consciente e responsável preferirá comprar marcas como a Pelcor, mesmo que esteja a sofrer com a crise.
- Ser uma marca com uma produção, quase, inteiramente horizontal permite um investimento interno contínuo na inovação, não sendo tão prejudicada pela falta de investimento externo.
- A marca lançou um novo produto, do qual o consumidor ainda não conhece por completo as características, o que pode influenciá-lo a despresar pequenas deformações de forma e cor próprios do seu material.
- Apontando para um público-alvo mais velho a marca defende-se com um design formal pouco inovador, deixando “brilhar” as características únicas do material.
- A internacionalização da marca é uma defesa contra a crise e equilibra o risco de ter preços tão altos para o nível de vida nacional.
- O recente *rebranding* da marca é uma oportunidade para alterar a sua presença online, tanto abrindo a loja online como marcando a diferença nas redes sociais.
- O reconhecimento que a marca tem tido nos *media* tanto internacionais como nacionais tranquiliza os consumidores mais críticos.

Ameaças + Pontos Fortes = Necessidade de Reorientação

- A marca já está presente nas redes sociais, só necessita de desenvolver uma melhor estratégia de comunicação nas mesmas.
- A estratégia de internacionalização da marca deve ter em atenção a cultura dos países-alvo de forma a potencializar um maior equilíbrio financeiro para a empresa.
- A marca deve avançar com a sua nova imagem reafirmando-a com novas estratégias adequadas à mesma, deixando para trás a imagem antiga.
- A marca nunca deve deixar de ser inovadora tanto no design como na comunicação da marca.
- A produção de peças que se deformam mais facilmente deve ser avaliada consoante a experiência adquirida ao longo dos anos sobre a matéria-prima, e potencializada para uma maior durabilidade do formato comprado pelo consumidor.

Ameaças + Pontos Fracos = Vulnerabilidades

- Não perder a oportunidade de mudar a imagem da marca por manter coleções antigas em circulação.
- Conseguir potencializar o *lifestyle* e cultura ligados à marca numa boa estratégia de comunicação.
- Integrar todas as variáveis do *mix* de comunicação, onde cada uma tenha a mesma força.
- Attingir os objetivos da estratégia de internacionalização, apesar da crise financeira.
- Não perder consumidores mais críticos por causa das características de deformação da forma das peças.
- Não perder consumidores que desceram de nível de vida por causa da crise financeira.

Análise do Estudo de Caso

Confirma-se a falta de notoriedade das marcas de moda portuguesas e que os consumidores desconhecem a origem portuguesa mesmo das marcas de moda portuguesas com maior notoriedade. Chegámos à conclusão que a marca Pelcor transmite uma identidade de marca de moda portuguesa, apesar de ter pouca notoriedade junto dos consumidores portugueses.

Em relação ao uso de estratégias de branding pela marca Pelcor concluímos que a empresa tem uma visão limitada do que é o branding. Existindo um documento com o conceito da marca, denota-se uma falta de clareza na importância atribuída ao branding cultural, uma vez que a empresa desconhece a disciplina. A

Pelcor faz a gestão da empresa internamente, denotando-se uma falta de comunicação entre áreas de trabalho nesse meio interno, o que resulta numa falta de colaboração multidisciplinar.

Da auditoria realizada da marca Pelcor tirámos conclusões em relação às suas estratégias de comunicação principalmente nas variantes *merchandising*, publicidade, força de vendas, marketing direto e relações públicas do *mix* de comunicação.

Em relação ao *merchandising* concluímos que deve ser criada uma atmosfera comum às lojas próprias e deve ser feita uma avaliação sobre as atmosferas atuais de galeria de arte e *showroom* verificando se combinam com o mito de identidade da marca. Deve também ser pensada a melhor forma de introduzir a cortiça como elemento decorativo nas lojas. E introduzir os elementos tradição e *trendy* na atmosfera das lojas. No caso específico da loja de S. Brás de Alportel, deve ser estudado como o ambiente de escritório entra em comunhão com o ambiente da loja.

Em relação à publicidade a marca deve ir ao encontro da missão da marca, trabalhando mais na capacitação do consumidor informando-o melhor das vantagens do produto. Para além disso a marca deve manter as estratégias que a conectam a eventos de moda e descobrir eventos internacionais que permitam à marca atingir o nível de notoriedade que concretizará a sua visão. Nesta variante da comunicação a marca deve realçar os valores inovação e *trendy* em complementariedade com a tradição e a sustentabilidade. Dando sempre destaque à origem do produto. É preciso explorar a faixa etária do público-alvo juntamente com as suas características de consumidor responsável, aberto à inovação, mas também conservador. A marca deve aproveitar a *hype* que se gerou sobre ela nos últimos tempos para transmitir uma mensagem forte e marcar pela diferença.

Na força de vendas deve ser mantido o atendimento atual, prestando sempre atenção às características específicas da pele de cortiça, à tradição do material e à sua origem portuguesa.

No marketing direto referimo-nos especialmente às redes sociais e eventos que dão destaque à marca com presença de produto. É claro que é necessária uma maior atenção à comunicação nas redes sociais. Sendo que se deve objetivar o alcance de consumidores para além dos turistas que se interessam pelo “ineditismo” do material como recordação de uma viagem de lazer. Nesta variante da comunicação a marca deve evidenciar o *lifestyle* associado à mesma.

Nas relações públicas destaca-se a necessidade de haver por parte da área de trabalho da comunicação da marca uma atenção especial à divulgação e dinamização da loja de Lisboa da Pelcor.

No geral a marca deve retirar da circulação quaisquer coleções, materiais ou produtos que não se coadunem e sejam prejudiciais à nova imagem de marca.

Tudo isto tendo em atenção que a construção de numa estratégia de comunicação cada variável do *mix* de comunicação tem de ter a mesma força.

Capítulo 4

Proposta de Estratégia de Branding Cultural

A estratégia de branding cultural aqui desenvolvida terá três pontos na sua ordem de trabalhos: descoberta do mito, orientação criativa e desenvolvimento com parceiros criativos.

Descoberta do mito

A autoridade máxima cultural e política da Pelcor reside nas suas características sustentáveis que reúnem os outros valores da marca: tradição, inovação e *trendy*. Sendo assim procurámos no mercado de mitos da sustentabilidade por um mito que fosse também ao encontro da missão e visão da empresa.

O mito que descobrimos foi o da “Sustentabilidade Intelectualizada”. Que consideramos ser indicado para atrair o público-alvo da marca que pertence a uma faixa etária mais velha, sendo uma pessoa responsável, aberta à inovação ao mesmo tempo que conservadora.

Orientação criativa

Aqui propomos uma sinopse que fará a orientação criativa para a elaboração do mito. Apontamos os anseios de identidade que a Pelcor enfrenta e como os resolve; a descrição do mundo populista e as estratégias para a marca emitir uma voz autêntica.

Anseios de identidade que a marca se propõe a enfrentar são:

- O mercado da sustentabilidade ser extremamente fechado;
- O conceito sustentabilidade ser complicado e confuso;
- E haver uma falta de líderes neste mercado.

A forma como se propõe a resolver estas ansiedades é informando e capacitando o consumidor. Promover a diretora da marca, reconhecida mundialmente pelos seus feitos, como um líder no mercado. Demonstrar a cadeia produtiva e fornecedores. E divulgar estudos sobre o impacto dos produtos Pelcor no meio ambiente e pessoas.

O mundo populista onde iremos buscar a nossa inspiração para o mito da marca é a “comunidade verde”. Esta ainda se prende muito a uma visão utópica da sustentabilidade, trabalhando em torno de pequenas coisas do dia-a-dia que num todo fariam a diferença, mas que na prática é uma mensagem que chega a pouca gente. Mas a ideia da geração *millenium* que se querem unir por esta causa, que fazem deste assunto uma causa tem uma força tremenda. Eles usam a internet para aproximar as pessoas através da sustentabilidade e tentam educá-las sobre o conceito.

A estratégia para a marca emitir uma voz autêntica será escutar o consumidor acima de tudo. Dar espaço para este opinar, e tomar ações com estas opiniões. Ter abertura e aprender a relacionar-se com um novo consumidor que é mais informado e consciente. Demonstrar que dá a mesma importância à natureza e às pessoas que dá aos lucros. E finalmente a marca deve tornar a compra dos produtos Pelcor numa escolha por um mundo melhor.

Desenvolvimento com os parceiros criativos

Neste último ponto da estratégia cultural pretende-se desenvolver uma estética carismática com os parceiros criativos que irá assentar na atmosfera das lojas próprias, na publicidade da marca, na comunicação feita nas redes sociais e nas relações públicas.

A cor branca seria mantida para criar uma atmosfera *clean* e que não perturbe o olhar de um consumidor mais conservador. Sendo que a cortiça surgiria como elemento tátil e visual inovador em paredes e balcões (como acontece já na loja de Lisboa). O mobiliário teria de ser desenvolvido para transmitir uma sensação maior de inovação, dando destaque a um design mais personalizado para a marca. Sugere-se também a implementação de um elemento de vídeo interativo onde se possa conhecer tanto a história da marca, reforçando a sua tradição, como os seus processos de produção, instruindo o consumidor ao mesmo tempo que reivindicando o elemento inovador dos seus produtos. Recomenda-se também o desenvolvimento de uma fragrância que lembre o olfato do ambiente algarvio, onde é cultivada a matéria-prima dos produtos da marca.

Na publicidade o foco seria a capacitação do consumidor, através de informação clara e persistente sobre os produtos da marca, realçando as suas características inovadoras e *trendy*, ao mesmo tempo que a sua origem e tradição. A estética teria de ser agradável a um consumidor mais velho, preocupado em ser responsável com o meio ambiente, aberto a produtos inovadores, mas que espera uma estética conservadora e própria para a sua faixa etária.

A comunicação nas redes sociais deve reforçar o *lifestyle* associado à marca. Divulgando como os produtos entram na vida dos consumidores de uma forma responsável e harmoniosa com o meio ambiente. Não apenas demonstrando ações onde o consumidor usa os produtos Pelcor, mas complementando essas demonstrações com, por exemplo, o impacto que esse produto em específico teve no ambiente e nas pessoas que estiveram envolvidas no processo de torná-lo real.

2012

As Relações Públicas da empresa devem dinamizar as lojas com iniciativas culturais que se prendam com o estilo de vida do público-alvo. Proporcionando uma maior circulação de consumidores nas lojas e retirando proveito de associações a ações culturais que acrescentem ao *lifestyle* associado à marca.

Tudo isto tendo em conta o recente *rebranding* da marca que apontou a mesma na direção certa.

Capítulo 5

Conclusões

No contexto actual das marcas de moda portuguesas verifica-se uma falta de comunicação entre estas e os consumidores portugueses. O consumidor português desconhece a grande maioria das marcas de moda portuguesas que comunicam de forma pouco autêntica. São portuguesas, todavia na sua grande maioria têm nomes estrangeiros e um estilo de vida estrangeiro associado e inspiração em culturas estrangeiras. o nosso estudo empírico, sendo um estudo de caso, não pretende contribuir para fazer generalizações sobre a problemática em estudo. Mas conseguimos aperceber-nos de que existirá uma falta de atenção à cultura nacional portuguesa e às oportunidades de mercado que ela pode gerar quando a marca se dirige especificamente aos consumidores portugueses. A partir dos resultados do questionário que aplicámos a 132 sujeitos podemos concluir que as marcas de moda portuguesas têm pouca notoriedade junto dos consumidores portugueses e que a origem portuguesa, mesmo das marcas com maior reconhecimento no mercado nacional, é desconhecida pela maioria dos consumidores portugueses. A marca que estudámos mais a fundo, a Pelcor, consegue ter bons resultados nesse aspeto. Defendendo uma imagem de tradição portuguesa através do uso da pele de cortiça na produção dos seus produtos e comunicando os seus valores tradicionalmente portugueses. Esta marca demonstra grandes potencialidades de não só se tornar numa marca embaixadora da produção de moda portuguesa como também de despertar o interesse dos consumidores portugueses que correspondem ao seu público-alvo.

O objetivo principal desta dissertação de entender como o branding cultural pode ser usado na comunicação de marcas de moda de forma a potencializá-la ao máximo foi conseguido. Uma vez que, a análise feita do levantamento bibliográfica permitiu um aprofundamento da problemática em estudo, e uma clarificação dos conceitos-chave inerentes a estas duas disciplinas. O fato de termos direcionado o raciocínio para as marcas de moda potencializou, também, um cruzamento mais direcionado das disciplinas com a moda. Conseguimos também realçar a multidisciplinaridade entre as disciplinas branding, cultura e comunicação não só no levantamento bibliográfico, mas também na forma como aplicámos toda a informação recolhida no estudo de caso de forma coerente tendo em conta os conceitos das três disciplinas.

A disciplina de branding cultural trata-se de um modelo de branding que dá atenção às vantagens trazidas pela cultura. Procura-se extrair através da observação, empatia, entrevista etnográfica, *brainstorming*, entre outras ferramentas um conhecimento cultural sobre o ambiente que rodeia a marca e o consumidor. Conseguindo também avaliar a autoridade cultural e política de uma marca, como ela se pode posicionar no mercado e qual o melhor mito que a representa. O mito da marca trata-se de uma história que faz com que o consumidor se identifique com a marca, respondendo aos seus desejos e necessidades mais íntimos. Sendo que o mundo populista é onde as marcas procuram inspiração para a construção do seu mito. Um

ambiente autêntico é aquele que passa despercebido para quem não esteja predisposto a encontrá-lo. Onde os seus participantes vivem desassociados das influências comerciais e acreditam num certo estilo de vida com muita viabilidade.

Um mito de identidade forte que vá ao encontro da cultura nacional e individual do público português significa para a Pelcor passar a estar presente na vida dos consumidores portugueses. Procurando inspiração num mundo populista autêntico com o qual o público-alvo da Pelcor se identifique torna a marca num elemento participante do meio cultural dos seus consumidores. Deixando de ser um elemento estranho e intruso na vida do consumidor, para ser um meio de transmitir a sua identidade. Além disso, quanto mais autêntica é a transmissão do mito da marca e a sua relação com o mundo populista, onde se inspira, mais presente a marca estará no estilo de vida e quotidiano do consumidor.

Tirando partido das particularidades das marcas de moda, sabemos que é importante dar atenção a coisas em particular na estratégia de branding cultural de uma marca desse tipo. Essas particularidades são a atmosfera das lojas, meio principal de comunicação da maioria das marcas de moda; publicidade que tenha em conta a capacitação do consumidor, de forma a torná-lo num defensor da marca; comunicação forte nas redes sociais com grande foco no *lifestyle* da marca, para tirar partido das partilhas entre pares que pertencem ao mesmo público-alvo e potencializando a formação de comunidades defensoras e co-criadoras da marca e finalmente as Relações Públicas, que num meio super competitivo e de difícil entrada são quem defende a reputação da marca, estabelece e mantém relações tanto com consumidores como com colaboradores do meio e trabalha para aumentar a notoriedade da marca comunicando com *media* influente.

As marcas que usam o modelo de branding cultural fazem parte da cultura e são produtoras de cultura elas mesmas. O modo como uma marca se apropria dos significados de uma cultura propicia a identificação por parte do consumidor. Consumidor esse que, existindo uma boa estratégia de branding cultural, passa a ter o papel de multiplicar esses significados e propagar a mensagem da marca. A cultura confere à marca um carácter autêntico no qual os consumidores confiam e no qual se revêem, ajudando na tarefa difícil de transmitir a sua identidade. Um mito de identidade forte vai tornar a escolha de uma marca e não outra, pelo consumidor, mais fácil e instintiva, potenciando o desenvolvimento de marcas mais atentas a necessidades específicas de um público-alvo.

A comunhão entre a comunicação de marcas de moda e o branding cultural deve ter um carácter holístico. Ou seja, deve envolver todos os elementos da marca, onde cada um tem a mesma força na estratégia de comunicação. Essa estratégia é desenvolvida atendendo ao contexto cultural da marca e do consumidor. Juntando estas duas vertentes obtemos a fórmula para criar uma comunicação que se dirige na primeira pessoa ao consumidor. Cada elemento da marca comunica a mesma mensagem, com a mesma autoridade cultural que envolve um público-alvo específico.

Falar de identidade corporativa implica falar da cultura corporativa. Ter uma cultura corporativa forte significa que existe um domínio da identidade da marca que é indispensável à construção de uma imagem consistente e esclarecedora. Por outras palavras, o processo de branding cultural passa pela afirmação da

cultura corporativa que se deve identificar com o meio cultural dos seus consumidores. Os valores que a empresa segue devem corresponder aos valores valorizados pelo seu público-alvo. A sua missão deve inspirar a participação dos consumidores e instigá-los a defendê-la e propagá-la nas suas redes de comunicação. Assim como a sua visão deve despertar o seu interesse na evolução futura da empresa.

O levantamento bibliográfico fez-nos perceber a importância que a cultura tem para o público-alvo de marcas de moda. Um público mais informado, consciente, participante e proativo. Isto porque usando a cultura na comunicação de marcas de moda estamos a envolver um consumidor que conhece o meio da moda e sabe reconhecer a vantagem desse diferencial para a resolução das suas necessidades e desejos. Este é um consumidor que sabe reconhecer o esforço por detrás de uma estratégia de branding cultural que fá-lo indentificar-se com a marca e incluí-la na sua cultura. Um conceito também importante retirado do levantamento bibliográfico foi o de ideologia nacional. Que soma as ideias quotidianas com as ansiedades comuns a uma nação, apresentando uma perspetiva coletiva dos desejos de uma nação, o que clarifica como o branding cultural pode ajudar-nos a entender melhor as necessidades dos consumidores portugueses de marcas de moda. Tendo como pano de fundo estes conhecimentos tornou-se mais fácil observar e recolher dados sobre a empresa Pelcor e para depois realizar uma auditoria sobre o estado atual da empresa.

Verificámos que atualmente não é clara a presença do branding cultural na marca Pelcor, parecendo que a marca desconhece esta disciplina, ou ainda não a integrou na sua comunicação. Pensamos que a marca beneficiaria bastante de uma intervenção desta disciplina nas suas estratégias, que aliada ao recente *rebranding* da marca aumentaria a força da comunicação da marca no seu mercado.

Depois de realizar a auditoria de uma empresa, onde se avalia como funcionam as estratégias atuais de comunicação da marca, os objetivos alcançados e os por alcançar e as potencialidades dos recursos da empresa; parte-se para a construção de uma estratégia de branding cultural. Uma estratégia de branding cultural começa pela escolha do mito, avaliando a autoridade cultural e política da marca e escolhendo o mito para o qual terá maior autoridade. Prosseguindo para a construção da sinopse que orientará criativamente a elaboração do mito. O processo termina com o desenvolvimento de uma estética carismática com os parceiros criativos da marca.

O resultado da auditoria à marca Pelcor revela que a marca encontra-se num processo de mudança de imagem de marca. A nova imagem persegue mais diretamente o mercado da moda e tem maior atenção à identidade visual da mesma. A marca demonstra potencial que pode ser melhor aproveitado principalmente nas redes sociais onde a comunicação ainda se evidencia demasiado superficial e com falta de elementos culturais que proporcionem uma maior identificação por parte do consumidor. Também é claro que é necessária uma comunicação mais diferenciada consoante os tipos diferentes de rede social (facebook e tweeter). Também através da auditoria à marca conseguimos avaliar a sua autoridade cultural e política e a partir daí escolher qual o mito mais apropriado à mesma e o mundo populista que potencializa uma maior conexão com o público-alvo.

O produto do estudo de caso onde nos debruçámos sobre a marca Pelcor foi uma proposta de estratégia de branding cultural que tem em conta a sua aplicação na comunicação holística da marca no seguimento do *rebranding* recente da mesma. Esta estratégia traria a vantagem de encaminhar a marca para uma comunicação mais diferenciada e dirigida a um público mais recetivo ao mito da marca. Trazendo também um reforço à autenticidade já vivida pela marca através da sua herança de tradição e sustentabilidade.

Na proposta de estratégia cultural para a marca Pelcor reunimos todos os conhecimentos adquiridos de forma a potencializar os melhores resultados para a sua aplicação. Sendo que não pudemos verificar os resultados na prática por falta de comunicação com a empresa que se demonstrou muito pouco disponível para contribuir ou beneficiar do estudo de caso.

A pesquisa demonstrou ser relevante no sentido em que os seus resultados poderiam ser usados por várias marcas que se encontram “perdidas” no mercado nacional e que poderiam aproveitar o modelo de branding cultural de forma a fortalecer as suas hipóteses perante os consumidores portugueses. Tendo em atenção não só a cultura portuguesa e todas as pressões económicas e de estilo de vida do país, como também a cultura que influencia cada tipo de público-alvo. Trazendo também mais oportunidades de criação de novas categorias de produto que atendam às necessidades do consumidor português ainda por ser atendidas.

Este trabalho deixa em aberto não só a aplicação da proposta de estratégia cultural para a marca Pelcor como também a construção de uma metodologia de análise e validação do branding cultural para marcas de moda portuguesas.

Tendo em conta a situação de crise em Portugal e a mudança no estilo de vida das pessoas, o branding cultural seria uma ferramenta para potencializar a identidade cultural do país, abrir novamente as portas da confeção portuguesa otimizando a experiência e tradição na área com marcas de moda portuguesas que respondessem a necessidades específicas do público português.

Bibliografia

Aaker, D. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press, 1991.

Caetano, J.; *et al.* *Marketing e Comunicação em Moda: Uma Nova Realidade*. Lisboa: Escolar Editora, 2011

Caetano, J.; Rasquilha, L. *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Quimera, 2007.

Cobra, Marco, 2007. *Marketing e Moda*. São Paulo: Senac São Paulo.

Costa, J. *Diseño, Comunicación y Cultura*. Madrid: Los libros de Fundesco, 1994.

Easey, M. *Fashion Marketing*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2009

Farias, D., 2005. *O branding como vantagem competitiva para organizações do setor de moda*. Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Guimarães, M., 2008. *MODA, CULTURA E IDENTIDADES*. IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. [online] <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14326.pdf> [Acessada 22 de Abril de 2012].

Gomez, L., *et al.* *FASHION BRANDING: uma relação emocional com o consumidor*. Modapalavra E-periódico Ano 4, n.8, jul-dez 2011, pp. 24. ISSN 1982-615x

Gomez, L.; Ohats, M.; Polo, C. *FASHION BRANDING: uma relação emocional com o consumidor*. Modapalavra e-periódico. Ano 4, N.8, Jul-Dez, pp. 1-24-, 2011.

Holt, D. *Como As Marcas Se Tornam Ícones: Os Princípios do Branding Cultural*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Kapferer, Jean-Noël. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Keller, K. *Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, pp. 1-22

Keller, K.; Lehmann, D. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science* Vol. 25, No. 6, November-December 2006, pp. 740-759

Klifton, R.; Simmons, J. **Brands and Branding**. Londres: The Economist, 2003,

Kotler, P. *Atmospherics as a Marketing Tool*. Journal of Retailing, Volume 49, Number 4, Winter 1973-1974

Kotler, P.; et al. **Marketing 3.0: Do Produto e do Consumidor Até ao Espírito Humano**. Lisboa: Actual, 2011.

Lindstrom, M. **Brand Sense**. Nova Iorque: Free Press, 2005.

Lipovetsky, G.; Serroy, J. **A Cultura-Mundo: Resposta a Uma Sociedade Desorientada**. Lisboa: Edições 70, 2010.

Lipovetsky, G. **O Império do Efêmero: A moda e o seu destino nas sociedades modernas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1989.

McCracken, G. **Chief Culture Officer: como a cultura pode determinar o sucesso ou fracasso de uma organização**. São Paulo: ALEPH, 2011.

O'Reilly, D. *Cultural Brands/ Branding Cultures*. Journal of Marketing Management, 21, 573-588. Westburn Publishers, Ltd., 2005.

Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. *The Co-Creation Connection*. Strategy+business, issue 27, 2004.

Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. *Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation*. Journal of Interactive Marketing, Volume 18, Number 3, Summer 2004. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Rasquilha, L. **Publicidade: Fundamentos, Estratégias, Processos, Processos Criativos, Planeamento de Meios e Outras Técnicas de Comunicação**. Lisboa: Gestão Plus, 2009.

Rech, S., Farias, D., 2011. O branding como vantagem competitiva para marcas do setor de moda. *Anais do XIX Seminário de Iniciação Científica*.

Ries, Al; Ries, L. **A Origem das Marcas: As Leis de Darwin Aplicadas À Inovação de Produtos E À Sobrevivência Do Seu Negócio**. Alfragide: Casa das Letras, 2004

Tuominen, P. *Managing Brand Equity*. The Finnish Journal of Business Economics, Vol. 48, pp. 65-100, 1999.

Wheeler, A. **Design de identidade da marca: um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes**. 2. ed Porto Alegre: Bookman, 2008.

Yin, R. **Case Study Research: *Design and Methods***. California: Sage, 1989.

ANEXOS

2012

132 responses¹³

Summary See complete responses

1. Quais as marcas que já ouviu falar na lista abaixo?

Lanidor	126	95%
Promod	88	67%
Zilian	52	39%
C&A	130	98%
Muu	14	11%
Parfois	131	99%
Globe	95	72%
Dassenta	28	21%
Massimo Dutti	130	98%
Bimba & Lola	64	48%
Bus Urban Wear	36	27%
Throttleman	126	95%
Mango	130	98%
Lion of Porches	101	77%
Giovanni Galli	114	86%
Cortefiel	129	98%
Gant	127	96%
Quebramar	128	97%
Red-oak	93	70%
Choose Clothing	9	7%
Salsa	128	97%
Fly London	77	58%
H&M	132	100%
Caroll	64	48%
Scripta	15	11%
Blanco	81	61%
Rialbanni	8	6%
Tiffosi	116	88%
Sacoor	126	95%
Springfield	131	99%
Cheyenne	95	72%
Pelcor	17	13%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

2. Das marcas na lista abaixo assinale as que comprou produto pelo menos uma vez.

Lanidor	74	56%
Promod	48	36%

¹³ Resultados segundo plataforma Google Docs; para consultar o questionário original seguir o endereço: <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHF3LUkzNmxQbVl2SUREQU9wT1RlekE6MQ>

Branding Cultural e Comunicação de Marcas de Moda

2012

Zilian	7	5%
C&A	97	73%
Muu	3	2%
Parfois	90	68%
Globe	27	20%
Dassenta	5	4%
Massimo Dutti	81	61%
Bimba & Lola	14	11%
Bus Urban Wear	14	11%
Throttleman	60	45%
Mango	93	70%
Lion of Porches	26	20%
Giovanni Galli	35	27%
Cortefiel	57	43%
Gant	39	30%
Quebramar	63	48%
Red-oak	17	13%
Choose Clothing	1	1%
Salsa	81	61%
Fly London	20	15%
H&M	106	80%
Caroll	15	11%
Scripta	2	2%
Blanco	39	30%
Rialbanni	2	2%
Tiffosi	41	31%
Sacoor	53	40%
Springfield	92	70%
Cheyenne	35	27%
Pelcor	2	2%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

3. Das marcas na lista abaixo assinale as que são portuguesas.

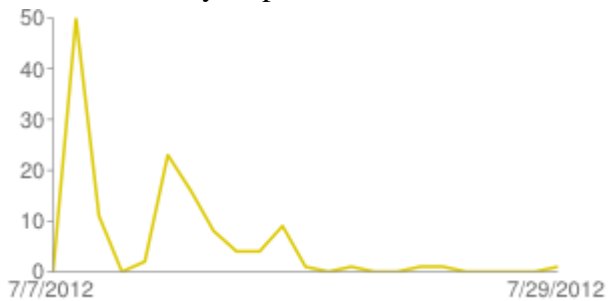
Lanidor	83	63%
Promod	15	11%
Zilian	20	15%
C&A	8	6%
Muu	4	3%
Parfois	30	23%
Globe	15	11%
Dassenta	4	3%
Massimo Dutti	5	4%

2012

Bimba & Lola	13	10%
Bus Urban Wear	9	7%
Throttleman	36	27%
Mango	7	5%
Lion of Porches	23	17%
Giovanni Galli	13	10%
Cortefiel	18	14%
Gant	4	3%
Quebramar	82	62%
Red-oak	20	15%
Choose Clothing	3	2%
Salsa	58	44%
Fly London	47	36%
H&M	3	2%
Caroll	1	1%
Scripta	3	2%
Blanco	2	2%
Rialbanni	5	4%
Tiffosi	24	18%
Sacoor	55	42%
Springfield	3	2%
Cheyenne	13	10%
Pelcor	16	12%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Number of daily responses



Branding Cultural e Comunicação de Marcas de Moda

2012

Branding Cultural e Comunicação

Timestamp	1. O que entende por Branding?	2. Qual a importância da área de Branding na empresa?	3. Existe algum documento que fale do conceito da marca?	4. Que importância é atribuída no documento ao Branding Cultural?	5. Tinha conhecimento da área de Branding Cultural?	6. Que importância atribui ao Branding Cultural na estratégia da empresa?	7. Como é que a empresa faz a gestão da marca?	8. A Equipa Externa pertence a qual das hipóteses?	9. A sua empresa estaria interessada em participar num estudo de caso relacionado com Branding Cultural e Comunicação da marca?	Qual o nome da empresa onde trabalha?
8/1/2012 8:38:43	Gestão de Marca		4 Sim		3 Não		4 a) Equipa Interna		Não	Pelcor

14

¹⁴ Resultados segundo plataforma Google Docs; para consultar questionário original seguir o endereço: <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEctMThiY3IPQWNBd3U5dk1NanAzSnc6MA#gid=0>