



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

INSTITUTO DE ARTES VISUAIS, DESIGN
MARKETING

Lojas de Moda Multimarca

Uma Análise sobre *Store Atmospherics*

Maria Inês Miranda Paiva Santos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Branding e Design de Moda

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Luiz Salomão Ribas Gomez

Co-orientador: Mestre Fernando Jorge Matias Sanches Oliveira

Covilhã, junho de 2013

Agradecimentos

Aos professores Fernando Jorge Matias Sanches Oliveira, por toda a disponibilidade e ajuda, e Luiz Salomão Ribes Gomez por ter aceitado ser orientador da minha dissertação.

Aos fundadores das marcas GARDENIA e AKIRA, sem os quais não teria conseguido terminar a minha dissertação, pela sua amabilidade e disponibilidade.

À minha mãe, um obrigado especial, pela paciência e por toda a ajuda e apoio que me deu ao longo desta obra.

Aos “Amigos da Tese”, por me mostrarem que realmente “juntos fazemos a força”.

Resumo

A construção de uma marca é baseada em vários vetores, que visam o conceito da marca, a sua identidade e imagem, a sua mensagem e comunicação com o público. Este processo de criação da marca visa a conceção não só de um nome e de uma imagem, mas também da criação de uma personalidade e uma mensagem de marca, as quais devem ser adaptadas e apresentadas ao seu público-alvo numa tentativa de o estimular emocionalmente e de criar uma relação com o mesmo.

Este tipo de relação entre o cliente e a marca pode ser criada e estimulada de várias formas: através do *Storytelling*, através da publicidade da marca, através de experiências de marca, entre outros. Esta última forma referida (experiências de marca) é caracterizada pela constante comunicação da marca com os clientes, com a incentivação e criação constante de novas experiências únicas às marcas, e pela construção de estabelecimentos com um ambiente e aspeto únicos à marca.

A criação da identidade das marcas e das suas experiências pode, no entanto, ser uma tarefa mais difícil quando se trata de lojas multimarca de moda, as quais acolhem dentro dos seus estabelecimentos vários tipos de marcas, que têm identidades e mensagens diferentes umas das outras. Numa marca que engloba várias identidades no seu *stock*, a criação de *brand experiences* para as suas lojas, e a utilização das regras das ciências das compras e de *store atmospherics* ou *visual merchandising* nos seus estabelecimentos, pode não só dar um sentido de coesão à marca e às várias lojas desta, como vir a fidelizar os clientes a si mesma.

Nesta obra explora-se como as lojas multimarca GARDENIA e AKIRA tomam partido das *brand experiences* e das ambiências das suas lojas, como uma forma de fidelizar os clientes e de maximizar as vendas dos seus produtos. Foram feitas entrevistas mistas (diretas e indiretas) aos CEOs das marcas, desenvolvido trabalho de campo no interior dos estabelecimentos das marcas e análise dos ambientes das lojas.

Ao longo da análise das marcas referidas, concluiu-se que ambas utilizam *store atmospherics* como parte da sua estratégia de fidelização, e que, consciente ou inconscientemente, tomam partido de *brand experiences*, as quais enriquecem as marcas e os estabelecimentos.

Assim considera-se que as lojas de moda multimarca utilizam este tipo de estratégia de *experience brand* como meio de fidelização de clientes às suas marcas.

Palavras-chave: Lojas de moda, multimarca *brand experience*, *store atmospherics*, *branding*

Abstract

The construction of a brand is based upon multiple vectors, which target the concept of the brand, its identity and image, their message, and communication with the public. This process of creating the brand aims to create not only a name and image, but creating a personality and brand message, which must be presented to the public in an attempt to stimulate them emotionally and create a relationship with them.

This type of relationship between the customer and the brand can be created and stimulated in various ways: through Storytelling, through brand advertising, and through brand experiences. This latter form mentioned is characterized by constant communication of the brand with customers, and with the encouragement and constant creation of new and unique brand experiences.

The creation of the identity of brands and their experiences can, however, be a tougher task when it comes to multi-brand fashion stores, which host within their stores various kinds of brands that have different identities and messages to each other. When working with a brand that encompasses multiple identities in their stock, creating brand experiences for their stores, and use of the rules of the science of shopping, and store atmospherics and visual merchandising, can not only give a sense of cohesion to the brand and to its several stores, as it is likely to result in customer loyalty .

In this work we explore how the multibrand stores GARDENIA AKIRA take advantage of brand experiences and the ambiance of their stores as a way to build customer loyalty , and maximize the sales of their products. We interviewed the brand CEOs (mixed interview), conducted field work in the brand stores and we analyzed the store atmosphere.

Throughout the analysis of the brands mentioned, it was concluded that both use store atmospherics as part of their loyalty strategy, and that consciously or unconsciously, they take advantage of brand experiences, which enriches the brands and the stores.

Thus it is concluded that the multi-brand fashion stores use this type of strategy and brand experience to obtain customer loyalty to their brands.

Keywords: Fashion stores, multibrand, brand experience, experience branding, store atmospherics, branding.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Quadros	xi
Índice de Figuras	xii
1. Introdução	1
1.1 Problema.....	5
1.2 Objetivos	5
1.2.1. Objetivos Gerais.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. Pertinência	6
1.4. Metodologia	6
I. Enquadramento Teórico	9
1. Marca ou <i>Brand</i>	9
2. <i>Branding</i>	15
2.1. <i>Branding</i> experiencial	17
2.2. Neurobranding	21
3. Consumidores, emoções e lojas	25
3.1. Valor de Marca ou <i>Brand Equity</i>	25
3.2. Interações entre os clientes e as marcas: <i>store atmospherics</i>	34
4. Multi e Monomarca.....	45
5. Branding de Moda	51
5.1. Moda.....	51
5.2. Branding e Marketing de Moda.....	54
II. Estudos de Caso	59
6. Introdução	59
6.1. Gardenia	60
6.1.1. A história.....	61
6.1.2. Publicidade e Marketing.....	63
6.1.3. A experiência GARDENIA	66
6.1.3.1. A loja: GARDENIA Acessórios (Rua Ivens)	68
6.1.3.2. A Loja: GARDENIA Garrett (Rua Garrett)	71
6.1.4. As vantagens multimarca, segundo entrevistado A	79
6.1.5. Síntese GARDENIA	80

6.2. Akira	81
6.2.1. A história.....	81
6.2.2. Publicidade e Marketing.....	82
6.2.3. A Experiência AKIRA	83
6.2.4. A Loja.....	85
6.2.5. Síntese AKIRA.....	88
III. Conclusões.....	91
Bibliografia	97
Webgrafia	100
Anexos	103

Índice de Quadros

Quadro 1. Quando explicativo do Comportamento da marca vs Amadilhas de personalidade (perspectiva do cliente sobre a marca), segundo Aaker, 1996. Ilustração de Autor	28
Quadro 2. Perspetiva dos consumidores, relativamente às multidões	40
Quadro 3. Prós e contras das lojas multimarca, segundo Priyanka Chowdhury.....	47
Quadro 4. As duas perspetivas sobre o marketing de moda	55
Quadro 5. O Conceito de <i>Marketing</i> de Moda.....	56

Índice de Figuras

Figura 1: Os quatro vetores através os quais a marca emerge, segundo Ollins (2008). Imagem da Autora.	10
Figura 2: Pirâmide explicativa dos passos, e subdivisões dos mesmos, sugeridos por Keller (2001). Ilustração da autora.	11
Figura 3: Os quatro vetores de Keller (2001) subdivididos e definidos. Ilustração da autora. ...	12
Figura 4: Quadro representativo das envolventes do <i>branding</i> . Figura inspirada em Gomez e Olhats. Imagem da Autora.	16
Figura 5: Os seis elementos de uma marca experiencial, segundo Bigham. Figura da Autora, baseado no documento de Bigham.	19
Figura 6. Busca da felicidade, e a satisfação pessoal através da compra de produtos.	20
Figura 7: Neste esquema podemos observar o ciclo da percepção do cliente sobre uma marca. Ilustração da autora.....	26
Figura 8: Quadro explicativo das condicionantes de consumo, valor, ética e objetos materiais. (Couto, 2009).....	27
Figura 9: Quadro ilustrativo dos quatro vetores que influenciam o valor de marca, ou <i>brand equity</i> . Ilustração da Autora, baseada em Aaker (1991).	29
Figura 10: Os 8 passos de interação entre o cliente e a marca (Philips, 2009).	32
Figura 11: Logotipo da Apple. Fonte: Google Images.	33
Figura 12. Fatores que influenciam a percepção de uma loja. Ilustração de Autor, baseada no artigo de Brengman e Willems (2009)	37
Figura 13: Quadro explicativo do que são <i>clues</i> : reação do consumidor em relação a interações e observações num ambiente de loja ou estabelecimento. Ilustração da autora.....	38
Figura 14: Nesta figura podemos observar as três realidades que os clientes mais procuram numa marca, segundo Seth Godin. Ilustração da Autora.	41
Figura 15: Os oito usos da roupa.....	53
Figura 16: As áreas de <i>marketing</i> de Moda.	56
Figura 17: Saldo Flash da GARDENIA, publicado no perfil da rede social FACEBOOK (acedido a 13-04-2013).....	59
Figura 18: O <i>Fruit Bar</i> GARDENIA, visto através da montra da zona homem da loja Garrett. Foto de Autor.	62
Figura 19: Logotipo da GARDENIA. Fonte Google Images.....	63
Figura 20: Saco da GARDENIA. Fotografia retirada do FACEBOOK da GARDENIA (acedido a 13-04-2013).	64
Figura 21: A mais recente sessão fotográfica promocional da GARDENIA, que contou com a presença de vários membros da banda CHUTOS E PONTAPÉS. Imagem retirada do FACEBOOK da GARDENIA (acedido a 13-04-2013).	65
Figura 22: Montra da GARDENIA da Rua Garrett, durante o evento FASHION'S NIGHT OUT, setembro 2009. Fotografia retirada do FACEBOOK da GARDENIA (acedido a 13-04-2013).	66

Figura 23. Exterior da loja GARDENIA da Rua Ivens. Foto de Autor.	68
Figura 24. Interior da loja Rua Ivens. Foto de Autor.	69
Figura 25. Fachada e montra da GARDENIA da Rua Garrett. Foto de Autor.	72
Figura 26. Zona dos sapatos. Foto de Autor.	73
Figura 27. Zona de entrada da loja, expositor de sapatos em saldo. Foto de Autor.	74
Figura 28: Melissas na GARDENIA. Foto de Autor.	75
Figura 29. Zona de Homem e provadores. Foto de Autor.	76
Figura 30: Zona de homem, zona <i>louge</i> , zona de acessórios para mulher, e montra/janela para o GARDENIA <i>Fruit Bar</i> , respetivamente. Foto de Autor.	77
Figura 31: Teto da loja e o seu look retro. Foto de Autor.	78
Figura 32: Alguns pormenores da loja GARDENIA - focos de iluminação sobre os artigos em destaque, forro alusivo aos anos 20 numa moldura de um espelho, prateleiras com iluminação própria, frase no chão, e candeeiros. Foto de Autor.	79
Figura 33: Interação entre a marca AKIRA e os seus clientes. Imagem retirada do FACEBOOK da marca (acedido a 13-04-2013).....	83
Figura 34: Sinal de “permitida a entrada de animais”, de autoria da fundadora. Fotografia de Autor (acedido a 13-04-2013).	84
Figura 35. Aspeto da loja e os provadores. Fotografia de Autor.	86
Figura 36: Cabos elétricos, caixote de papelão de saldos, e armazém da loja. Fotografia de Autor.....	87
Figura 37: candelabro e estampado Akira.	87

1. Introdução

Ao longo do tempo, o Homem desenvolveu vários símbolos, entidades e crenças. Com elas, vieram os seguidores e os descrentes, concorrentes e coabitantes. Ao pensar numa religião, provavelmente o que nos virá a cabeça em primeiro lugar será um símbolo e uma premissa, estas características podem ser catapultadas para a cultura de marca num logo¹ e num *slogan*².

Tal como foram criadas religiões, foram criadas as marcas. Estas nasceram de uma necessidade de identificação de produtos ou serviços, ou nasceram a partir de uma entidade ou local - uma marca de lâminas de barbear que se chama GILLETTE, um serviço de entregas que se chama FEDEx, o império de Donald Trump ou Tyra Banks (os quais, inclusivamente, criaram os seus próprios *slogans* e/ou *catch-phrases*³), a marca NY. Estes são exemplos de marcas fortes, únicas, que tiveram um impacto tal na vida das pessoas que se tornaram no nome próprio de objetos que comercializam, ou criaram frases que se tornaram em *slogans* ou *catch-phrases* conhecidos em todo o mundo: como “smize” (expressão de Tyra Banks), ou GILLETTE (que passou a designar a lâmina de barbear).

Antes das marcas serem reconhecidas e estarem estabelecidas no mercado como as religiões estão na vida do Homem, existe um processo complexo e várias estratégias e elementos a ter em conta. Pode ser importante encontrar, antes de mais, uma necessidade de uma faixa etária ou de uma tribo urbana, ou de um grupo de pessoas, e preenche-lo - ou por outro lado criar um produto novo, e, por consequência, uma nova necessidade de consumo para o Homem, e saber vendê-lo. Criar uma marca única, diferente, honesta, pode ser decisivo. Estabelecer uma comunicação contínua entre a marca e o cliente, é pertinente. Ter uma publicidade marcante e que fique na mente do cliente, torna-se uma das formas de captar a atenção e de implantar ideias na mente dos clientes.

Mas acima de tudo, o mais importante numa marca é o cliente. Sem clientes, não há marcas: não há consumidores, não há entrada de dinheiro, não há reconhecimento da marca - a marca passa a ser obsoleta, inexistente na mente do público, logo inexistente no mundo. Assim, mais importante que qualquer outra coisa, numa marca o cliente reina.

Então há que se criar uma estratégia de fidelização de clientes à marca, tornar a marca importante para os consumidores, a melhor no seu ramo, a com maior qualidade, com o melhor preço e com o melhor atendimento ao cliente.

¹ Logo - palavra de origem Grega que significa “forma de palavra”; nome tornado visual; marca distintiva que visa evocar a visão da marca no espírito do espectador; é um atalho para a marca; (Healey, 2009;)

² Frase curta e marcante ou memorável, utilizada na publicidade. (oxforddictionaries.com, acedido a 23-05-2013)

³ Uma conhecida frase ou expressão, especificamente uma que está associada com uma determinada pessoa famosa, p.ex.: “Eu vou fazer-lhe uma oferta que ele não pode recusar” (www.oxforddictionaries.com - acedido em 07-01-2013)

De acordo com vários autores analisados nesta obra, tornar-se-á então crucial criar uma marca coesa, com lojas coerentes, que transpareçam a imagem da marca e façam passar a sua mensagem. Ter uma loja organizada, que seja confortável e permita um bom fluir dos clientes e empregados, com sinalização clara dos preços e coleções, e que permita aos consumidores encontrarem o que procuram sem estes se sentirem perdidos ou confusos num espaço pouco estruturado, é algo a ter em conta ao criar uma marca e a sua loja. Assim, a coerência da loja depende da personalidade da loja, do seu formato e localização, da sua mercadoria, da sua atmosfera e do serviço prestado, aspectos que nortearam a nossa investigação.

Conseguir uma loja com um aspeto coerente, pode, no entanto, tornar-se numa tarefa difícil em lojas com uma estratégia de venda multimarca. Este tipo de estratégia trata-se da venda de produtos de marcas diferentes, sejam ou não da mesma linha, sendo que se forem de linhas diferentes (produtos distintos) são intituladas de lojas *umbrela* multimarca. Criar um ambiente lógico entre várias marcas pode tornar-se uma tarefa difícil, e pode despoletar uma envolvente caótica, considerando que os donos das lojas estão a trabalhar com várias marcas distintas, e por consequência, com imagens, mensagens e personalidades de marca completamente díspares.

Consequentemente conseguir criar uma loja com um look e organização perfeitamente homogéneos, quando se está a lidar com um espaço que suporta vários looks distintos, pode vir a tornar-se difícil - e um estabelecimento pouco homogéneo pode trazer desconforto aos seus clientes. Assim, as lojas multimarca de moda têm de lutar por conseguir ser lojas apelativas, onde os clientes sintam que estão de facto dentro da loja de uma só marca, ao invés de se encontrarem numa loja que se limita a vender várias marcas; como diz Martinez Ribes (2008)⁴ “lojas percebidas como multimarca não têm um futuro: têm de se transformar em lojas com alma e uma identidade própria, lojas que criam o seu significado, por outras palavras, lojas que refletem uma marca”.

Torna-se assim fundamental conseguir um espaço que deixe o cliente o mais à vontade possível, e considerando que nas lojas multimarca esse tipo de ambiente coeso pode vir a falhar, será que as lojas multimarca de moda conseguem realmente criar uma loja com o aspeto de uma verdadeira marca? Neste tipo de casos, o Branding Experiencial pode ser uma solução para uma eventual falta de homogeneidade: experiências de marca poderão dar à loja uma identidade forte, e fazer com que estas lojas multimarca sejam vistas como uma verdadeira marca - apesar de realmente não venderem nada com a sua própria etiqueta. Então, a criação de uma experiência de marca única pode ser uma das soluções mais acessíveis: uma marca com uma experiência diferente das outras é uma marca memorável e que fica no coração dos clientes.

⁴ Artigo *Do multi brand stores have a future: the difference between being and selling*, disponível em http://www.martinez-ribes.com/do-multi-brand-stores-have-a-future__the-difference-between-being-and-selling/, acedido a 02-03-2013

Parte desta experiência de marca, passa pelo ambiente das suas lojas, o qual é designado por *Store Atmospherics*⁵ (atmosfera da loja) por vários autores. Uma loja com um ambiente que deixe os seus clientes confortáveis, e que lhes suscite emoções e sentimentos positivos, pode ser uma forma de fidelizar os consumidores e de aumentar as vendas.

1.1 Problema

Como é o *Branding* Experiencial aplicado nas lojas de moda multimarca, através da utilização do *store atmospherics*?

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivos Gerais

Analisar lojas de moda multimarca, de maneira a compreender se o *store atmospherics* é um investimento consciente e/ou aparente como parte de uma estratégia em *Branding* experiencial.

1.2.2. Objetivos Específicos

Descrever a personalidade das lojas, o seu formato e localização, a sua mercadoria, o seu serviço, e a sua atmosfera (ambiente, fatores sociais e design da loja).

Analisar as experiências de marca vividas nas lojas observadas.

Comparar as experiências das marcas observadas com as teorias sobre essas mesmas matérias.

Desenvolver o conhecimento e a compreensão sobre *Store Atmospherics* em lojas de moda multimarca portuguesas.

⁵ Termo cunhado Keller, em 1974.

1.3. Pertinência

Foi escolhido o tema das lojas de moda multimarca por este ser um tema contemporâneo, e pelo facto do *store atmospherics* ser uma matéria de importância para vários autores. Estudos sobre lojas multimarca de moda são escassos, sendo que os poucos existentes se focam em lojas oriundas da Índia, Brasil e Dubai. Assim estudos de lojas multimarca internacionais são difíceis de encontrar. Deste modo, este tema foi escolhido com intenção de preencher uma brecha nos estudos deste tipo de estratégia de loja de moda.

Este tipo de estratégia apoiada em *store atmospherics* e *visual merchandising* é vista por vários autores como uma forma de despoletar uma boa reação pela parte dos clientes, que consequentemente, passam mais tempo na loja a fazer compras. Assim, entender como este tipo de estratégia é utilizado em várias lojas, pode também ser uma mais-valia para outros CEO's que pretendam aumentar o seu número de vendas, durante a atual crise económica que se vive em Portugal.

1.4. Metodologia

A dissertação parte da seguinte estrutura:

Na introdução é apresentada a problemática e o problema de investigação, e são definidos os objectivos deste estudo. De seguida refere-se a pertinência do estudo e a sua metodologia.

A primeira parte da obra trata-se do enquadramento teórico. Esta abrange o estudo das definições de Marca, *Branding*, *Branding* Experiencial, Multi e Monomarcas, Moda e *Marketing* e *Branding* de Moda. Abrange também um enquadramento teórico sobre os comportamentos de clientes em lojas - sobre as suas emoções, sensações e sentimentos relativamente às lojas da marca e sobre as marcas em si - e em relação à importância dos clientes para as marcas.

Em seguida, são apresentados os Estudos de Caso. Nesta dissertação com o fim de descobrir como *Branding* experiencial e *Store Atmospherics* é utilizado em lojas multimarca de moda, e se é utilizado de uma forma consciente, foi feita uma pesquisa sobre lojas multimarca portuguesas, tendo-se selecionado dois Estudos de Caso. A pesquisa pelas lojas multimarca foi enfocada em lojas com um aspeto jovem e urbano, com sucesso, e que tivessem um *look* e presença únicos.

Assim, como Estudos de Caso foram escolhidas duas lojas multimarca portuguesas: GARDENIA e AKIRA. Estas têm uma personalidade, *target* e origem diferenciados, e nasceram em diferentes

décadas. Foram escolhidas estas lojas por serem distintas em *target* e personalidade de maneira a se encontrarem contrapontos e contrastes, de forma a que a junção dos dois estudos de caso resultasse numa observação mais abrangente sobre a questão proposta, de modo a conseguirmos obter um estudo mais conciso e credível. A seleção destas lojas foi também o resultado da disponibilidade para participar neste estudo demonstrada pelos seus responsáveis. Este método de investigação designa-se como Estudo de Caso mais Comparação ou Estudo Multicasos, o qual visa descobrir convergências entre os vários casos, por forma a criar uma teoria mais geral entre os mesmos (teoria enraizada ou teoria local) (Brenier, segundo Lessar-Hébert, Goyette e Boutin, 1990).

De maneira a entender como uma loja multimarca funciona em termos de interação entre cliente e marca, e empregado cliente, ambientes e ambiências de loja, organização, e experiências de marca, foram feitas entrevistas aos CEOs das marcas, e foi feito trabalho de campo dentro das lojas: observando os estabelecimentos, os embaixadores das marcas e os seus clientes, e tomando nota do ambiente de compras no geral. As entrevistas realizadas foram mistas, sendo consideradas simultaneamente Entrevistas Abertas (ou Entrevistas não Diretas), bem como Clínicas (ou Diretas). São assim entrevistas orientadas tanto para informação como para resposta. Este tipo de entrevista foi escolhido com o intuito de se obter o máximo de informação possível através do incentivo da livre expressão dos entrevistados, bem como através da suscitação de revelação de informação que permita testar as hipóteses formuladas (Pourtois e Desmet, segundo Lessar-Hébert, Goyette e Boutin, 1990).

Seguidamente, é apresentada a análise dos resultados obtidos, é feita a apresentação da hipótese, seguido pelas conclusões sobre os estudos de caso e uma breve sugestão para futuras investigações científicas sobre a área.

Por fim, é apresentada a bibliografia e webgrafia.

I. Enquadramento Teórico

1. Marca ou *Brand*

Neste capítulo iremos abordar o significado de uma marca, e dissecar os seus vários conceitos, de maneira a melhor perceber o que as marcas significam no presente século.

Quando se fala em marcas, grande parte do público entenderá por “marca” um nome ou um logotipo. No entanto, ao longo das décadas as marcas deixaram de ser algo tão superficial quanto um título ou um símbolo visual (Ollins, 2008).

Marca ou *Brand* é um conceito polissémico, pelo que devem ser consideradas os seguintes aspetos:

a) Produto, serviço, lugar (país ou região) organização e pessoas; é uma perspetiva ou ideia no espírito do cliente⁶; um sinal, nome e símbolo; uma mensagem, uma crença; sinónimo de aceitação social; uma visão e objetivo; uma personalidade ou personagem; um estilo de vida e um estilo visual (Hanlon, 2006; Healey, 2009);

b) Ter capacidade de evolução e de *redesign* - acompanhar a evolução do público e do mundo; contudo, manter sempre a sua visão e identidade sólida e coerente (Hanlon, 2006; Healey, 2009);

c) Cliente: é ter em conta o que o cliente quer e espera da marca; este quer sentir que é parte da marca que compra e que se certa maneira a controla; (Hanlon, 2006; Keller e Machado, 2006; Healey, 2009) cada vez mais aparecem maneiras do cliente se integrar na marca, como é o exemplo de *sites* online onde o cliente pode personalizar o que vai comprar (como Nike e Lego) - este tipo de experiência dá ao cliente a impressão de controlar a marca e no seu destino, e permite cada indivíduo criar o seu produto original a seu gosto (Healey, 2009);

d) Pode ser um bem de consumo rápido ou um bem duradouro - p.e. comidas e bebidas são bens de consumo rápido e um automóvel um bem duradouro (Healey, 2009);

Podemos concluir a partir das definições dadas acima, que as marcas passaram a ser mais importantes para o público do que alguma vez foram - começaram a fazer parte do quotidiano de grande parte dos consumidores e passaram a ser uma espécie de “etiqueta” que separa as várias tribos urbanas⁷ ou grupos sociais.

⁶ Tema desenvolvido mais à frente na dissertação.

⁷ “Identidade baseada na pertença grupal racial-étnica”; “identidades psicossociais que buscam o solapamento da marginalização, tanto quanto com a ambiguidade das instituições na inserção-inclusão da crítica em seu território, seja como modo de reconhecimento da crítica, seja como modo de neutralização dessa mesma crítica”. “Podem-se caracterizar também por tipos de indumentária, de comportamento, de cabelo e principalmente preferência e até mesmo pela criação de um determinado género de música” (Filho e Contador, p.: 162 e 146, 2004).

Portanto, esta nova importância dada pelos clientes às marcas acaba por se tornar a marca em si: a marca passou a ser uma coleção de pensamentos e sentimentos sobre as experiências dos clientes com ela (Philips, 2009; Healey, 2009; Bigham, 2011).

Assim, a marca é constituída por vários elementos, desde os mais tangíveis aos mais intangíveis (Philips, 2009). Ollins (2008) defende que uma marca (Ideia Central) emerge através de quatro vetores (ver figura 1): os Produtos são os serviços prestados pela marca ao público. As Ambiências são as experiências da marca⁸. O comportamento trata-se da maneira como a marca trata o público e mundo exterior, bem como o seu pessoal. E por fim, a Comunicação é a maneira como a marca fala com e sobre si mesma, expondo a sua identidade corporativa⁹.

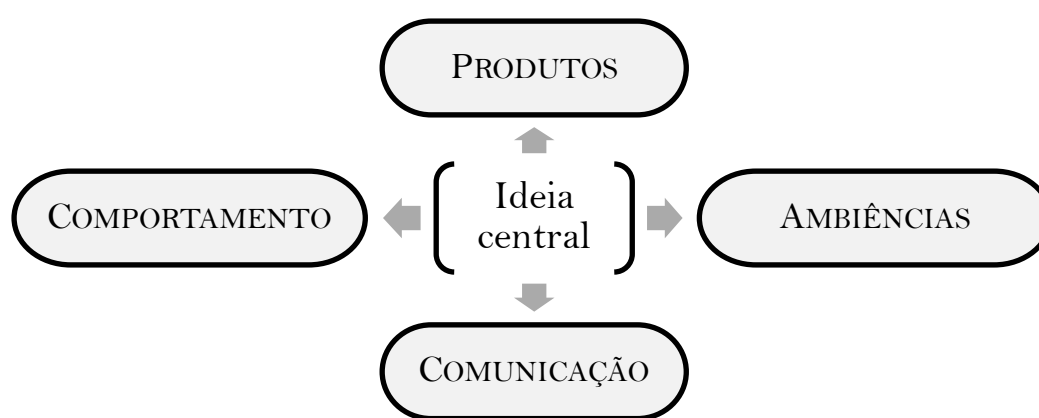


Figura 1: Os quatro vetores através os quais a marca emerge, segundo Ollins (2008). Figura da Autora.

Em paralelo com os quatro vetores sugeridos por Ollins (figura 1), podemos analisar os quatro passos que Keller (2001) sugere como imperativos para a construção de uma marca e as suas subdivisões. Esta pirâmide de Keller também pode ser comparada com os esquemas de Godin e Berry, Carbone e Haeckel (figura 13 e 14), os quais estão expostos no capítulo 3. desta obra, que mencionam também as rotas emocionais e racionais que um cliente segue ao escolher uma marca como sua favorita.

1. **Quem és?** Este passo trata de expor a identidade corporativa da marca ao público - reconhecimento da marca pelo público - e é identificado na figura 2 como Ressonância (pode ser comparada com o vetor “produtos” de Ollins);

⁸ Considere-se como experiência de marca, tudo o que um cliente experiência através de uma marca: as lojas, atendimentos, sons, músicas, etc.. Este conceito será interpretado e discutido com maior profundidade no capítulo 2.1. Branding experiencial.

⁹ A identidade corporativa trata-se da personificação de uma marca. Esta deve ser autêntica (p.e. muitas vezes, marcas sem publicidade são vistas como underground, logo, autênticas), original, diferente, apaixonante, representante de um estilo de vida (p.e. compro SUMOL logo sou jovem irreverente), humana, simpática... (Keller, 2001; Hanlon, 2006; Healey, 2009)

2. **O que és?** No passo dois a marca deve tornar óbvio o significado da marca - onde a marca se distingue das outras do mesmo campo que o seu - que é identificado na figura 2 como Juízo e Sentimentos (este passo pode ser comparado com o vetor “comunicação” de Ollins);

3. **E tu?** Neste terceiro passo, Keller fala-nos das respostas da marca - reações acessíveis e positivas da parte da marca em relação ao público - identificado na figura 2 como Performance e Imagética (passo que pode ser comparado com o vetor “comportamento” de Ollins);

4. **E eu?** O quarto e último passo, envolve a criação de relações com o público e dentro da própria marca - procura da lealdade do público à marca - identificado na figura 2 como Proeminência (este último passo pode ser comparado com o vetor “ambiências” de Ollins).

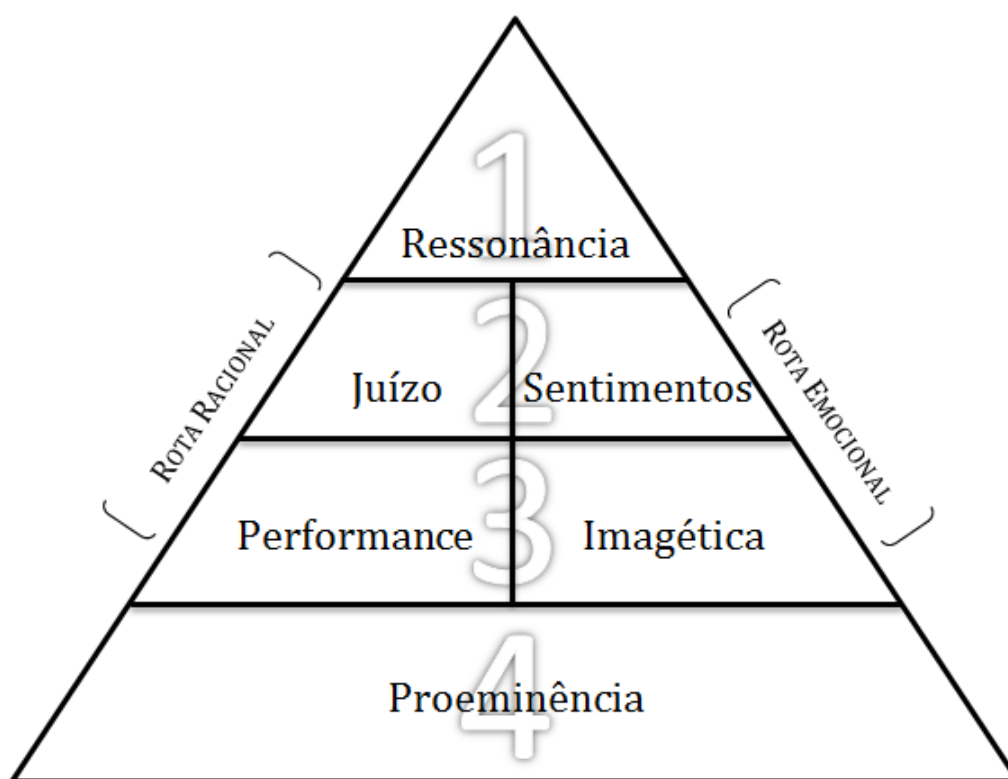


Figura 2: Pirâmide explicativa dos passos, e subdivisões dos mesmos, sugeridos por Keller (2001). Figura da Autora.

Nesta pirâmide (figura 2) podemos observar os quatro passos subdivididos em secções: a proeminência, que Keller sugere como a base da marca, e que se trata da visualização da marca pelo público; a cima deste, estão expostas a performance e imagética, que tratam da qualidade do produto oferecido (racional) e da imagem identitária da marca (emocional), respetivamente; de seguida, o juízo e sentimentos, os quais se referem ao julgamento dos consumidores em relação a marca X (racional) e aos sentimentos que estes têm sobre a mesma (emocional); por fim, no topo da pirâmide encontramos a ressonância, a qual se trata da lealdade do cliente à marca. Os números atribuídos a cada passo estão ligados, não só às quatro perguntas ou vetores mencionados a cima, como ao nível de importância de cada degrau que uma marca terá de subir para se tornar marcante e querida pelos clientes. Porém, nem todas as marcas têm de, podem, ou querem, subir todos os degraus, podendo deixar-se ficar pelo primeiro degrau (a base, por exemplo). Na figura 3 os quatro degraus estão expostos visualmente e mais desenvolvidos.

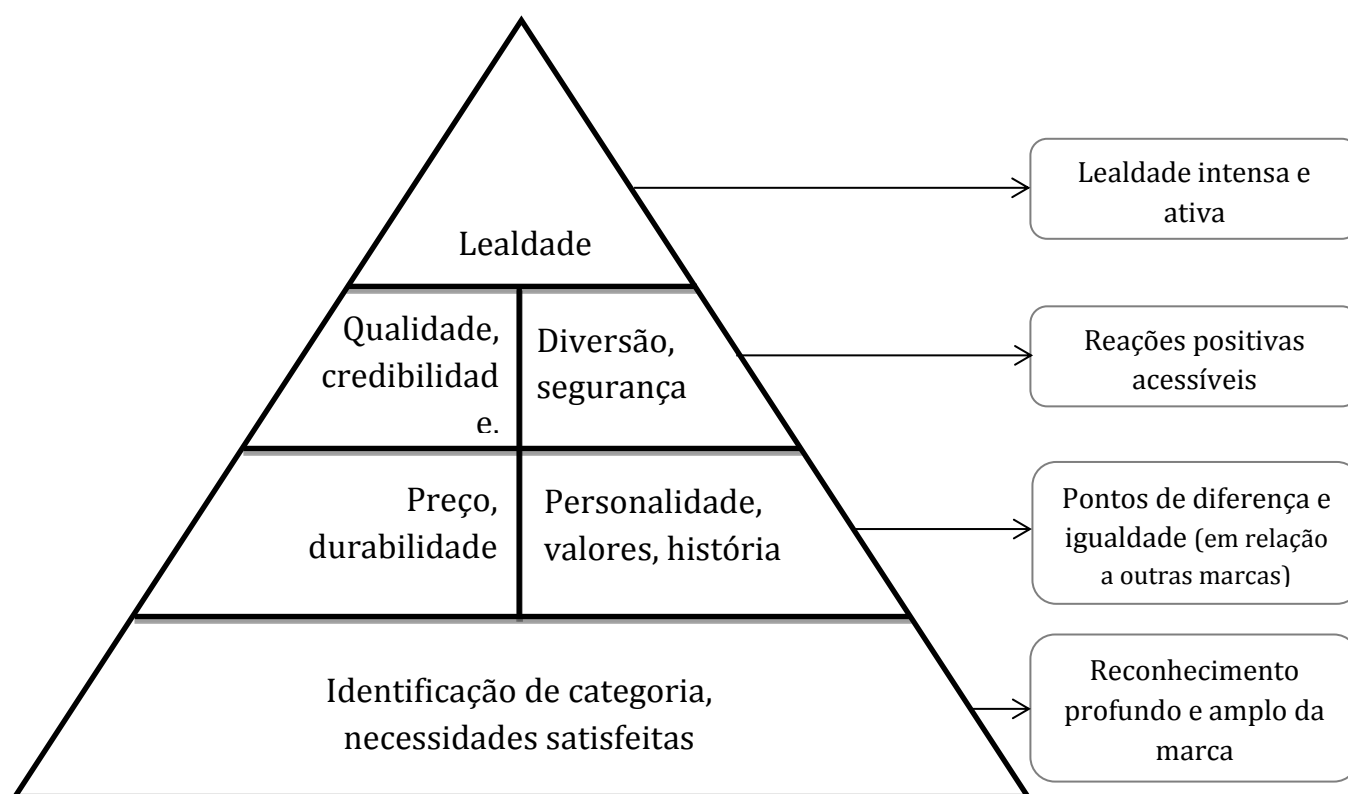


Figura 3: Os quatro vetores de Keller (2001) subdivididos e definidos. Figura da Autora.

Na figura 3 estão representados os 4 passos: o 4 passo, ou a base, é definido pela identificação da categoria da marca - que tipo de serviços ou produtos vende - e pela satisfação das necessidades dos clientes. Este passo engloba o reconhecimento profundo e amplo da marca por parte do seu público. O terceiro passo subdivide-se em preço e durabilidade dos produtos ou serviços da marca, e em personalidade, valores e história da marca - estes tanto devem

diferenciar a marca das suas concorrentes, como irão delinear as paridades entre elas. O segundo passo também tem duas partes, e subdivide-se em qualidade, credibilidade e consideração, e em diversão e segurança - estes pontos da marca devem suscitar reações positivas nos clientes e mostrar a marca como sendo amigável e acessível. Por fim, o passo número um é definido pela lealdade intensa e ativa da parte dos clientes.

Então, ao comparar estes quatro passos, ou níveis, sugeridos por Keller com os quatro vetores de Ollins, podemos ver que os autores indicam as mesmas quatro premissas, no que toca a uma marca relevante: ter uma identidade corporativa forte e evidente, que torne os produtos e/ou serviços da marca claros; ter um significado e experiências únicas à marca; ter uma boa comunicação, tanto interna como externa; e, finalmente, ter um comportamento afável, que permita ao cliente criar relações fortes com a marca em si.

Após a análise das definições dos vários autores e referências mencionados no texto, obtemos uma noção mais clara do que é uma marca no presente século: trata-se da junção de vários conceitos - uma imagem ou impressão na mente do cliente; um logótipo, símbolo e nome; uma aceitação social e uma distinção de grupos ou tribos urbanas; um nome e uma experiência que marca os clientes.

2. **Branding**

“Conheça quem realmente são os seus consumidores, o que de facto lhes é importante, e mostre que você concorda com eles” Marc Gobé (2002)

Após termos abordado o tema das marcas ou *brands*, vamos agora definir o conceito de *branding*.

Segundo autores como Healey e Ollins, o *branding* é um processo de luta contínua, entre produtores e clientes, na definição da promessa e significado de uma marca em particular. É uma atividade de gestão, que pode ser multifacetada e multidisciplinar. Pode ser um recurso comportamental, de marketing, *design* e comunicação. Deve influenciar todas as partes da organização, sempre. É um recurso de coordenação pois torna as atividades da empresa coerentes. Acima de tudo, torna a estratégia da organização visível e palpável para todas as audiências. Assim, o *branding* visa juntar as pontas soltas e apresentar uma visão multidisciplinar dos projetos de uma marca (Healey, 2009; Ollins, 2008).

Segundo Mathew Healey, o *Branding* envolve 5 componentes:

1) **Posicionamento**: quem somos para os clientes em relação á concorrência, e o que a nossa marca significa; entender o que o cliente pensa da marca e usá-lo como crítica construtiva - o que faz com que o *branding* seja um processo de duas vias;

2) **História** (ou identidade corporativa): de onde vimos, para onde vamos, quem somos; experiência e emoção: o que distingue os produtos parecidos uns com os outros são as marcas e estas não são nada mais nada menos que uma relação emocional entre o cliente e o produto - para isto a marca tem de ter uma identidade corporativa com a qual o cliente se relacione;

3) **Design**: *design* de produto, logo e o *layout* da loja; dar uma forma estética (visão, tato e, por vezes, olfato¹⁰) deliberada a um produto: embalagem, rótulo, publicidade¹¹, páginas *web*, brochuras e impressos, cartazes, roupas (t-shirts, bonés, toalhas ou qualquer outro tipo de produto promocional), brindes...; o *design* tem de inspirar os valores e visão da marca, tendo em conta a forma, a função, o material, a cor, o tipo de letra e o grafismo do mesmo;

¹⁰ Tema desenvolvido no capítulo 3..

¹¹ Aviso ou atenção dada a alguém ou a alguma coisa pelos meios de comunicação; (...) entrega de informações sobre um produto, pessoa ou empresa para fins publicitários ou promocionais. Uma campanha de publicidade; material ou informações utilizadas para fins publicitários ou promocionais (www.oxforddictionary.com - acedido a 07-01-2013). Esta engloba: sinalética, ambiente das lojas, embalagens, *posters*, *outdoors*, panfletos, radiofusão, correio direto, *websites* e internet, produtos de uso pessoal (*t-shirts*, bonés, bolsas, etc.) e Relações Públicas (Healey, 2009).

4) **Preço**: ter em conta o cliente e a visão - por vezes vender o produto por um preço mais baixo passa por não ter em vista a mensagem da marca, o que acaba por prejudicar a mesma: muita gente, quando deparada com dois produtos idênticos, escolhe o mais caro pois fica com a impressão de este ter melhor qualidade;

5) **Atendimento ao cliente** (relações públicas): fazer cada cliente sentir que é o mais importante; ter uma boa comunicação com o mesmo; p.e. políticas de cartão cliente são uma maneira de fazer o cliente sentir-se especial - aqui entra o marketing experiencial, que consiste em criar uma experiência única á marca, pois muitos clientes adquirem os produtos com o intuito de comprar, na verdade, uma determinada experiência - as melhores marcas comunicam de uma maneira clara e impositiva (imposta) - fazendo assim apelo à parte intuitiva do cérebro (tema desenvolvido no capítulo seguinte, 2.1.).

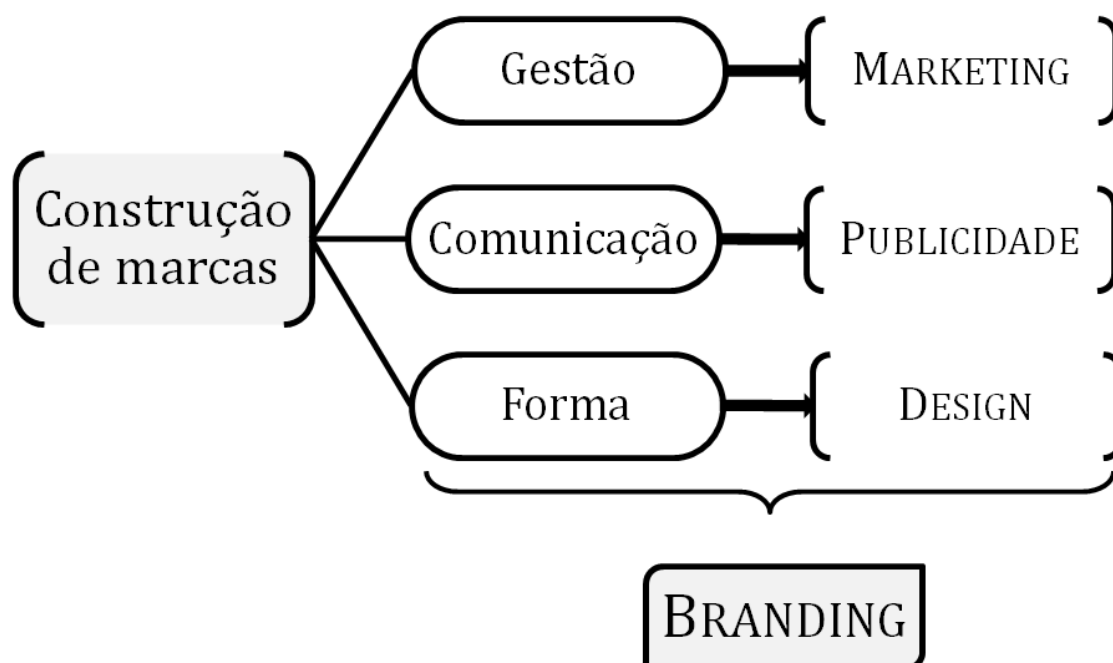


Figura 4: Quadro representativo das envolventes do *branding*. Figura inspirada em Gomez e Olhats¹².

Figura da Autora.

Na figura 4 podemos observar um resumo dos conceitos que englobam o *branding* de uma marca, segundo Gomez e Olhats (2013). A figura ilustra como o *branding* está dividido em três conceitos: a gestão, que engloba o *marketing* da marca, a comunicação, que engloba a

¹² Salomão, Luiz R. Material da aula de Branding. IADE, Lisboa. 30/11/2011; Olhats, Magali. *Decodificação do Brand DNA: Uma metodologia de gestão de design aplicada a moda de favelas*. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis. 2013

publicidade da marca, e a forma, que trata do *design* da marca - seja em relação a logotipos, lojas ou embalagens da marca.

“O futuro do *branding* é ir além dos cinco sentidos e entender a inteligência emocional do consumidor. É abordar o consumidor mental, física e sensorialmente” Nadeau, 2007.

Assim podemos concluir que o *branding* se trata de uma estratégia de construção e gestão de marca, que pode englobar uma vertente mais emocional, através da qual atrai o cliente e o fideliza. Através desta estratégia pretende-se fazer transparecer para o cliente uma mensagem de marca, uma imagem corporativa e uma identidade única, com o propósito de distinguir cada marca das suas concorrentes, e de a destacar das mesmas.

2.1. *Branding* experiencial

“Os consumidores cada vez mais desejam e esperam que as marcas lhes ofereçam experiências completamente desenvolvidas que os entretendam, e que sejam embebidas de significado” Nadeau, 2007

O *branding* trata então da parte da marca mais ligada á emoção. Uma das possíveis estratégias de *branding*, que visa a interação com o cliente por forma a criar uma ligação emocional com o mesmo, é o *branding* experiencial, o qual iremos explorar em seguida.

Uma marca experiencial trata-se de uma marca que mantém e cumpre promessas feitas e as prova como verdadeiras em todas as interações com os clientes. Esta estratégia de *branding* centra-se no bem-estar e entretenimento do cliente, sendo que é importante ter em mente os cinco fundamentais da mesma (Bigham, 2010):

- 1) Entregar a promessa da marca através de experiências;
- 2) Marcas “*brand2everyone*” ou *people brands*;
- 3) Demonstrar autenticidade e os 3R’s: *Real, Relevant, Right* (real/genuíno, relevante e certa);
- 4) Incentivar e mobilizar participação;
- 5) Inventar novas experiências de marca.

O ponto 1) refere-se a todas as interações entre a marca e o cliente - dentro da loja, ao telefone, via internet - e do facto da marca ter de entregar a sua promessa (ou mensagem de marca) em cada uma dessas situações. O ponto 2) menciona a importância das marcas serem focadas nos clientes - servirem os clientes da melhor forma possível - e do valor de tratar todos os membros da sua equipe com respeito, de forma a criar uma marca que é ligada às pessoas, por dentro e por fora. O ponto 3) revela a importância da constante demonstração da autenticidade da marca, e desta se mostrar como sendo a marca mais genuína, mais relevante e mais certa (acertada) para os seus clientes. O ponto 4) refere-se às experiências de marca, e como as marcas devem incentivar e mobilizar uma constante participação dos clientes, seja através de eventos da marca, questionários *online*, jogos online para ganhar prémios da marca, ou quaisquer outras experiências de marca. E por fim 5), um ponto que está correlacionado com o ponto anterior: incentivar novas experiências da marca; cada marca experiencial deve constantemente apostar na inovação das suas ofertas ao público, não sendo as experiências que oferece uma exceção.

Segundo Bigham, aquilo que os clientes se lembram de uma marca é das suas experiências pessoais ou interações com a mesma, o que, por consequência, torna uma marca naquilo que *ela faz* - ou seja, tudo o que os embaixadores de marca¹³ fazem e demonstram ao interagir com o público. “A sua marca é formada primariamente, não pelo que a companhia diz sobre si mesma, mas pelo que a companhia faz” Jeff Bezos (como citado em Bigham, 2010, p:5). Assim, “todas as interações são uma oportunidade” (Bigham, 2010, p:06).

Marcas experienciais têm de criar relações com os seus clientes, formar comunidades, construir tribos ou grupos de fãs: é isso que define uma marca experiencial. Estas procuram a participação dos seus clientes, incentivam o público a dar as suas ideias através de redes sociais¹⁴ e incentivam-nos a adaptar a marca a si mesmos (como é o exemplo da NIKE, que no seu site permite aos clientes criarem os seus ténis personalizados) (Bigham, 2010; www.trendwatching.com/trends/ffactor, 2011). “Comprar devia ser um evento, e as marcas deviam ser uma celebração” (Gobé, 2002, p:87)

As experiências da marca são encontradas em todas as fases de compra, venda e interação da marca com público e consigo mesma. Assim, Bigham indica as diferentes fases de interação entre a marca e terceiros, e como estas são importantes (figura 5).

¹³ Termo explicado em detalhe no capítulo 3.

¹⁴ Um *site*, ou outro aplicativo, que permite que os usuários comuniquem uns com os outros ao postar informações, comentários, mensagens, imagens, etc. (www.oxforddictionary.com - acedido em 07-01-2013)



Figura 5: Os seis elementos de uma marca experiencial, segundo Bigham. Figura da Autora, baseado no documento de Bigham.

Bigham divide os elementos de uma marca experiencial em 6 parcelas: a **Descoberta**, que se trata de como o cliente descobre a marca - através de que tipo de experiência; o **Digital**, que trata do mundo da internet (como a marca está presente da *web* e em que *sites*) - este tem vindo a mostrar-se uma experiência cada vez mais importante, pois muitos clientes procuram fazer compras exclusivamente *online*; o **Cliente**, o elemento que define a experiência que os consumidores têm dentro da loja; a **Comunidade** - como os fãs da marca entram em contacto entre si e com a marca; o **Utilizador**, o elemento que visa a experiência que o cliente tem após a compra do produto ou serviço; e o **Empregador**, o último elemento, o qual trata dos valores, visão e cultura da marca e como estes inspiram os embaixadores da marca a continuarem fiéis à mesma.

Todos estes elementos devem ser tidos em conta pelas marcas, devido ao facto de cada um destes vir a formar uma impressão no cérebro do cliente: podemos depreender que quantas mais experiências positivas um cliente tiver com uma certa marca, melhor impressão irá o cliente criar sobre esta.

Para além de uma marca poder influenciar um cliente em específico com as experiências positivas que lhe proporcionou, ao cativar um consumidor, ganhará muito na publicidade boca-a-boca (Hanlon, 2006; Healey, 2009; Philips, 2009; Bigham, 2010; www.trendwatching.com/trends/ffactor, 2011). “Experiências podem ser vividas por poucos, mas são testemunhados e falados por muitos” diz a autora (Bigham, 2010, p:17).

Bigham diz existirem vários benefícios de se ser uma marca experiencial: performance e retenção de empregados melhoradas; uso mais eficiente dos recursos de Marketing; aquisição de clientes e lealdade dos mesmos, mais rápida e duradoura; e, finalmente, aumento do rendimento a partir de clientes mais conhecedores.

Experiências de marca podem ser especialmente gratificantes devido à crescente procura da felicidade dos consumidores. Lipovetsky (2007) explica como os clientes cada vez mais buscam os prazeres momentâneos, e a gratificação pessoal, através da compra de produtos e da participação em eventos e experiências de marca com as quais os consumidores se identificam, como podemos observar na seguinte figura.

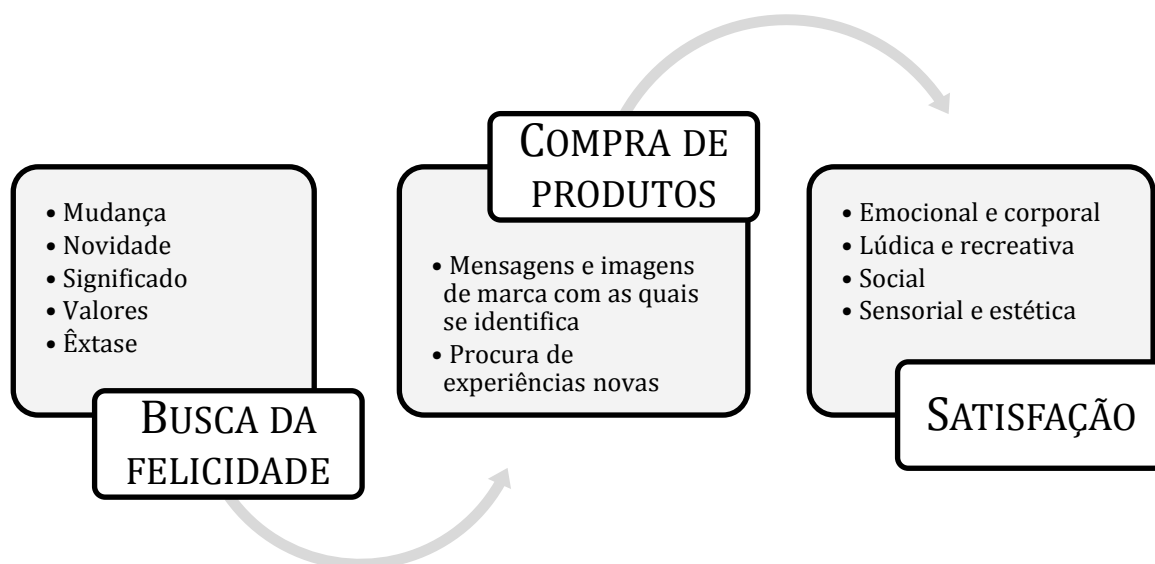


Figura 6. Busca da felicidade, e a satisfação pessoal através da compra de produtos. Figura da Autora, baseada na obra de Lipovetsky (2007).

Na figura 6 é descrito o processo da busca da felicidade e da sua satisfação através da compra de produtos. A **busca da felicidade** é descrita por Lipovetsky (IDEM) como a busca pela mudança, novidade, significado, valores e êxtase. A **compra de produtos** surge como uma forma de satisfazer esta busca da felicidade, através da aquisição de produtos de marcas com as quais os consumidores se identifiquem (por exemplo, com as mesmas preocupações ambientais), e do usufruir de experiências novas. A **satisfação** através de prazeres momentâneos divide-se em vários pontos: satisfação emocional e corporal (compra de um produto que é querido ao consumidor), satisfação lúdica e recreativa (compra de um produto ou serviço que proporcione uma experiência), satisfação social (compra de serviços que impliquem interações sociais, como a compra de uma aula de grupo), e a sensorial e estética (compra de um produto pela sua beleza).

A busca da felicidade está diretamente relacionada com os vários tipos de prazer - fisio-prazer, socio-prazer, psico-prazer e ideo-prazer - e com os tipos de valor - valor social, valor emocional, valor epistémico, e valor condicional - os quais são descritos no capítulo 3.1..

Para além do *Branding* Experiencial existem outras estratégias de gestão de marca mais radicais, como as que visam o *neurobranding*, o qual iremos explorar em seguida.

2.2. Neurobranding

No presente capítulo vamos estudar o *neurobranding*, o qual aborda o tema do *branding* de uma perspetiva mais científica.

Como já foi abordado no primeiro capítulo, ser uma marca, agora, abrange muito mais que apenas uma visão: engloba uma imagem corporativa e uma personificação de uma personalidade afável com a qual o público se possa rever e criar uma relação. Já ninguém quer apenas uma camisola ou apenas um carro: as pessoas querem uma experiência, uma memória e acima de tudo querem uma ligação com a marca. Assim as marcas têm de se conseguir adaptar à atualidade e às expectativas do cliente, de maneira serem capazes de criar um laço muito mais forte do que o que é apenas um nome de uma marca: criar um laço emocional, uma confiança e uma promessa que fica no coração do cliente. (Gobé, 2002; Hanlon, 2006; Healey, 2009; Bigham, 2011)

Com esta necessidade de criar uma ligação emocional entre uma marca e um público, surge o *Neurobranding* - para podermos compreender este conceito, temos primeiro de entender o que é o *Neuromarketing* (NM), um conceito que é composto por Neurociência + *Marketing*.

A Neurociência é a ciência que estuda o comportamento humano. O *Marketing* trata-se de uma função organizacional e de um conjunto de processos que envolvem a criação, comunicação e a entrega do valor para clientes; a administração de relacionamento com os clientes, de modo a que beneficie a organização e o seu público interessado; envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais (Lipvetsky, 2007; Kotler e Keller, 2006; Keller 2001); um Produto + Posição (lugar) + Promoção + Preço + Pessoas (os 5 P's do Marketing - o 5º acrescentado por W. J. McEwen) (Healey, 2009).

NM visa entender a influência do subconsciente no comportamento do consumidor, pesquisar processos inconscientes que influenciam a decisão de compra, e compreender a relação consumidor/compra. Esta torna-se numa ciência chave no que toca ao *branding* e marketing de uma marca, sendo que 80 a 95% (ou mais) das atividades cognitivas dos seres humanos, acontecem inconscientemente - o cérebro primitivo, aonde as decisões são tomadas, é guiado

pelo instinto (Camargo, Pedro, 2009)¹⁵. Trata-se de um casamento entre o marketing e a ciência: é um instrumento usado para nos ajudar a decodificar o que os consumidores pensam quando são confrontados com um produto ou marca - e às vezes para ajudar a descobrir os métodos dissimulados que os *marketeers* usam para os seduzir e atrair sem o consumidor se aperceber (Lindstrom, 2010, p:5)

“(...) as emoções que vão fervilhando abaixo do limiar da consciência podem ter um impacto poderoso na maneira como percebemos e agimos, embora não tenhamos qualquer ideia que estão em ação” David Goleman, 2009¹⁶; “(...) tendemos a imitar, inconscientemente, aquilo que observamos, ouvimos ou percebemos de alguma forma” (Lameira, Gawryszewski e Pereira, 2006)¹⁶. A partir destas citações pode-se inferir porque é que a Neurociência e o NM são aliados importantes das marcas que procuram impressionar clientes com os seus produtos, lojas, *designs* ou publicidades: nem sempre as escolhas que os consumidores fazem são algo consciente, sendo que as marcas procuram fazer todo o possível para garantir que tudo o que rodeia o cliente na loja seja agradável e propício à compra.

A verdade é que agora que se reconhece a importância do subconsciente do ser humano, se começou a explorar novas formas de chegar aos clientes, apelando a memórias e a conexões que o cérebro humano faz automática e inconscientemente - seja em relação a cores, luzes, tato, cheiros ou sons ou outros estímulos criados por interações com pessoal das lojas.

2.2.1. Mensagens Subliminares e “Vírus da Mente”

As mensagens subliminares também influenciam o mundo do subconsciente humano, do qual as marcas tiram partido. Somos bombardeados por este tipo de mensagens todos os dias mesmo dentro da nossa casa: em séries e filmes. Nestes, muitas vezes, inserem publicidades (mais ou menos óbvias) de produtos do dia a dia. Um exemplo de uma marca que teve um *boom* nas suas vendas através deste método é a *Reese's Pieces*, a qual apareceu no filme E.T..

Estas mensagens subliminares têm um efeito forte e eficaz, se, quando ao ver estes pequenos anúncios disfarçados, o público tiver uma emoção agradável ou com a qual se identifica. Deste modo, apelar à memória do consumidor tem provado ser um método eficiente de garantir novos clientes, rendidos pelas emoções e sensações que um produto lhes trás, sem que estes se apercebam de que se trata apenas de um esquema publicitário. (Lindstrom, 2010)

¹⁵ Informação obtida a partir de material policopiado das aulas do Professor Doutor Luiz Salomão Ribas, no primeiro semestre do mestrado de Branding e Design de Moda, IADE, Lisboa 2012;

Podemos também analisar a presença de *Memes* (ou vírus da mente, como intitulados por Brodie, 2010) no mundo atual, e de como estes podem ser um trunfo para uma marca. Brodie aborda as definições de *Memes* de vários autores, os quais serão expostos em seguida.

Um *Meme*, segundo Dawkins, trata-se de uma unidade básica de transmissão ou imitação cultural, ou seja, uma espécie de *trend*, ou moda, seguida por uma população, tribo urbana ou grupo étnico. Pode tratar-se de uma música ou *jingle*¹⁶, ideias, *catchphrases*¹⁷, modas de roupas, maneiras de construir edifícios, entre outros. Por exemplo, em 1960 entraram na moda as mini-saias; por outro lado em 1970 as saias longas apareceram e passaram a ser um *meme*, e assim passaram a ser a moda. Os *memes* são uma espécie de vírus comportamental humano, que passa de indivíduo para indivíduo e de grupo para grupo.

Já segundo Plotkin, um *meme* trata-se de uma unidade de herança cultural, inerente aos genes, e de uma representação interna de conhecimento - ou seja, um *meme* é algo que nos está no DNA¹⁸ e na mente. Plotkin afirma que estes são uma espécie de regras pessoais de cada um de nós; tratam-se de representações internas de conhecimento que resultam em efeitos exteriores no mundo. Por exemplo, se uma mulher tem como *memes* “É bom estar a par das últimas modas”, “mulheres que se vestem com as últimas modas têm mais sucesso” e “quero ter mais sucesso”, bastaria um quarto meme que dissesse que “mini-saias são a última moda” para esta mulher fazer a bainha a todas as suas saias.

Ainda na obra de Brodie (2010), é abordada a definição de meme segundo Dennett: de acordo com o autor um *meme* é uma ideia complexa que se transforma numa unidade distinta e memorável.

Brodie (2010) pega nestas definições e constrói a seu próprio conceito de *meme*. Sendo o autor, um meme é uma unidade de informação na mente de alguém cuja existência influencia eventos, de maneira a que mais cópias (desta informação) são criadas noutras mentes.

Apesar de haver várias definições para este termo, um *meme* não deixa de ter uma coisa em comum entre elas: é um comportamento humano influenciado pelo exterior - cultura, informação, observação, entre outros.

Poder-se-á então supor que se uma marca conseguir criar um *meme* com sucesso, conseguirá então entrar na mente de ainda mais clientes e estar presente no seu subconsciente,

¹⁶ Um *slogan* curto, verso, ou melodia concebidos para serem fácil de lembrar, especialmente na publicidade (www.oxforddictionaries.com - acedido em 07-01-2013)

¹⁷ Uma conhecida frase ou expressão, especificamente uma que está associada com uma determinada pessoa famosa, p.ex.: “Eu vou fazer-lhe uma oferta que ele não pode recusar” (www.oxforddictionaries.com - acedido em 07-01-2013)

¹⁸ (...) É o portador da informação genética; as características fundamentais e distintivos ou qualidades de alguém ou alguma coisa, especialmente quando consideradas imutáveis: “diversidade é parte do DNA da empresa” (Gomez, Olhats, e Floriano, 2013; <http://www.oxforddictionaries.com>, acedido em 09-01-2013)

permitindo assim que a sua marca se espalhe como uma espécie de vírus, de pessoa para pessoa e de cultura para cultura.

No capítulo 3., iremos explorar como estes *memes* podem ser utilizados pelas marcas.

3. Consumidores, emoções e lojas

3.1. Valor de Marca ou *Brand Equity*

“Qualquer potencial encontro com uma marca - iniciado pelo marketing ou não - tem a oportunidade de mudar a representação mental da marca e os tipos de informação que podem aparecer na memória do consumidor” - Kevin L. Keller, 2003

No presente capítulo iremos abordar a perspectiva do cliente e o valor de marca, e de que modo estes dois elementos de entrecruzam.

A perspectiva do cliente trata-se da maneira como um cliente vê uma marca, que é influenciado quer pelas experiências e interações com a mesma, como a publicidade direta e indireta á marca: campanhas publicitárias, *billboards*¹⁹ e *flyers*²⁰, e embaixadores da marca, bem como publicidade boca-a-boca (entre amigos ou conhecidos) e interação em redes sociais com outros fãs da marca (Healey, 2009; Bigham, 2010, www.trendwatching.com/trends/ffactor, 2011).

É um dos objetivos da publicidade, *marketing* e *branding* de uma marca é redirecionar a perceção dos clientes da marca X, para aquela que será a visão da marca, de maneira a que estes tenham uma perspectiva da marca que seja justa e fiel á mesma. Esta perceção do público é algo suscetível aos mais variados estímulos provenientes da marca em si, bem como às experiências que este tem com a marca, ou mesmo histórias contadas por terceiros sobre a mesma. Há então estímulos exteriores à marca que irão redirecionar a ideia que o cliente tem da mesma, podendo estes ser positivos ou negativos (ver figura 7) (Healey, 2009).

A perceção da marca para os clientes deve de ser algo conciso e o mais próximo possível de como se pretende representar a marca. Assim a publicidade tem um peso grande: é dela que a maioria dos novos clientes vão partir para julgar uma marca, como alguns autores confirmam (Ollins, 2008; Healey, 2009; Bigham, 2010).

Desta maneira, cabe às marcas o trabalho de moldar os pensamentos do público de modo a que os consumidores tenham uma impressão positiva sobre a sua marca.

¹⁹ Uma tela grande exposta ao ar livre, para a exibição de anúncios; uma campanha de publicidade de rua. (www.oxforddictionaries.com - acedido em 05-01-2013)

²⁰ Um pequeno folheto de publicidade de um evento ou produto. (www.oxforddictionaries.com - acedido em 05-01-2013)

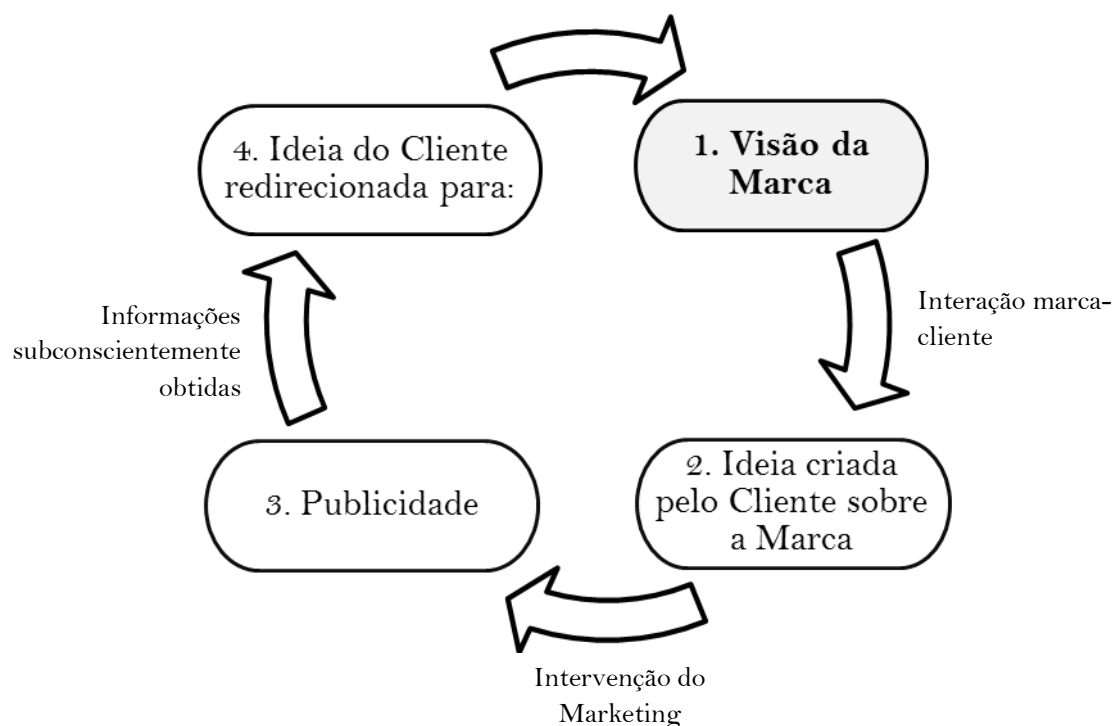


Figura 7: Neste esquema podemos observar o ciclo da percepção do cliente sobre uma marca. Figura da Autora.

Na figura 7 podemos observar um esquema que ilustra o ciclo da percepção que o cliente tem sobre uma marca: esta parte da visão que a marca tenta passar aos seus clientes e que pode ser deturpada através da interação com os seus serviços e produtos; após esta interação com a marca, o cliente fica com uma ideia sobre esta na sua mente, a qual irá ser posteriormente modificada pelas marcas através da publicidade (intervenção do marketing); esta publicidade irá deixar uma nova imagem no subconsciente do cliente sobre o que a marca significa, redirecionando-o para a original mensagem e visão da marca, que poderá ter sido adulterada pelas experiências com a marca ou produtos da mesma.

Esta percepção é também diferente de pessoa para pessoa e cultura para cultura, sendo que cada grupo social ou tribo urbana tem a sua perspetiva sobre valores e ética (tal como se descreve na figura 7) (Veryzer, 1999; Contador, 2004; Filho, 2004; Mooji, 2004; Leder e Hekkert 2008; Demir, Desmet e Hekkert, 2009). Deste modo “[as] pessoas diferem em relação às coisas que percebem e em que participam, as pessoas diferem quanto às suas experiências anteriores dentro de um domínio, e as pessoas diferem em relação a muitas outras variáveis de base, e essas diferenças podem levar a uma variedade de preferências estéticas, apesar da universalidade dos princípios subjacentes [de design].” (Leder e Hekkert, 2008, p:277). Na figura 8 explicitam-se as condicionantes do consumo, valor, ética e objeto materiais:

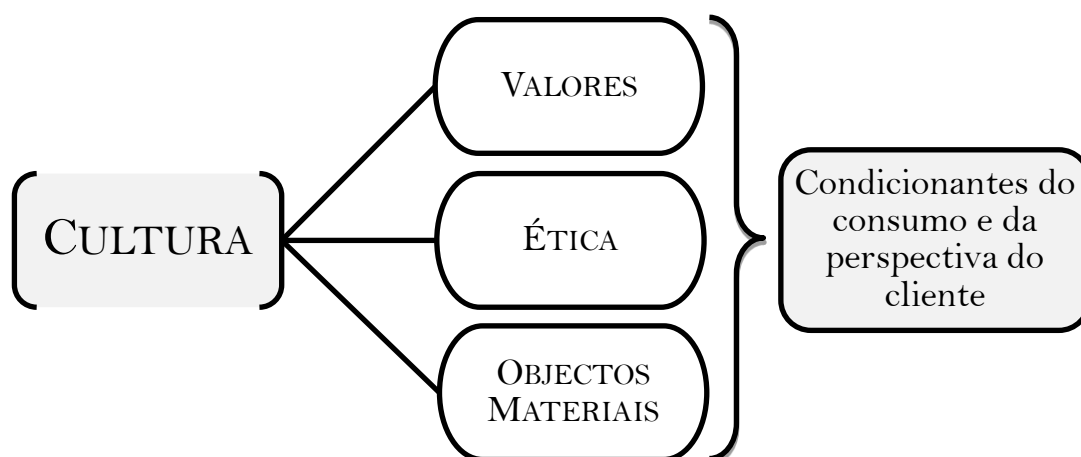


Figura 8: Quadro explicativo das condicionantes de consumo, valor, ética e objetos materiais. (Couto, 2009²¹)

Contudo, a cultura e ideais não são os únicos fatores que os consumidores têm em conta - seja consciente ou subconscientemente. No artigo *F-Factor* discute-se o papel dos *friends, fans and followers* - amigos, fãs e seguidores - e a sua grande influência nas opções de compra de artigos (www.trendwatching.com/trends/ffactor, 2011 - acedido em 16-12-2012).

De acordo com o tipo de comportamento da marca, esta vai ser inconscientemente categorizada por cada consumidor. Mas, por vezes a categoria em que fica classificada não é a desejada pela marca. (Healey, 2009; Aaker, 1996)

Assim sendo, há certos comportamentos que devem ser evitados ou seguidos para prevenir que ideias erradas sejam formadas sobre determinada marca (David A. Aaker, 1996). O quadro seguinte expõe os “*do’s and don’t’s*”²² de uma marca, no qual podemos observar como o comportamento da marca se pode tornar numa armadilha de personalidade que influencia a perspetiva do cliente sobre a mesma.

²¹ Couto, Ana. Material da aula de Mercado de Moda. Faculdade de Arquitetura, Universidade Técnica de Lisboa, 2008/2009

²² [A] fazer e não fazer (regras) = Normas. (http://oxforddictionaries.com/translate/english-spanish/do_2#do_2__3, acedido a 01-05-2013)

Quadro 1

Quadro explicativo do Comportamento da marca vs Armadilhas de personalidade (perspetiva do cliente sobre a marca), segundo Aaker (1996). Figura da Autora.

COMPORTAMENTO DA MARCA	ARMADILHAS DE PERSONALIDADE
Muda de posição, de produtos e de imagem com frequência	Esquizofrénica, inconsistente
Saldos e promoções constantes	Barata, inculta, de má qualidade
Muita publicidade	Extrovertida, popular
Serviço ao consumidor forte, embalagens fáceis de manusear	Acessível
Continuidade e consistência na personalidade e imagem	Familiar, confortável
Preço elevado, distribuição exclusiva/limitada, publicidade em revistas chique/ de gama alta	Snobe, sofisticada
Publicidade amigável	Amigável, confortável
Associação com eventos culturais	Culturalmente consciente

Como já foi referido, a perspetiva do cliente é algo que é apontado por vários autores como uma peça de informação importante e a ter em conta na construção de uma marca ou loja, pois será a partir dessa perspetiva que o valor de marca irá nascer. Por consequência, poder-se-á considerar que o valor de marca é ditado pelos clientes.

O valor de marca (VM), segundo Godin, “(...) é a soma da quantidade de dinheiro que os clientes pagam a mais pela marca, ou quão frequentemente a escolhem, e das suas expectativas, memórias, histórias e relações com uma marca em comparação com as suas concorrentes” (www.sethgodin.typepad.com, 2012).

Aaker e Biel, dizem que o VM consiste na ideia que os consumidores têm sobre a marca. Defendem que o valor da marca cresce ao longo do tempo. Por outro lado, a categoria do produto também tem peso no valor de marca - há produtos mais apelativos do que outros, pelo que temos de ter isso em conta ao calcular o valor de uma marca, há que comparar a mesma com as da mesma categoria e verificar se esta está a cima ou abaixo da média (Aaker e Biel, 1993).

O valor de marca, ou *brand equity*, é formado então por quatro vetores (Aaker, 1991):

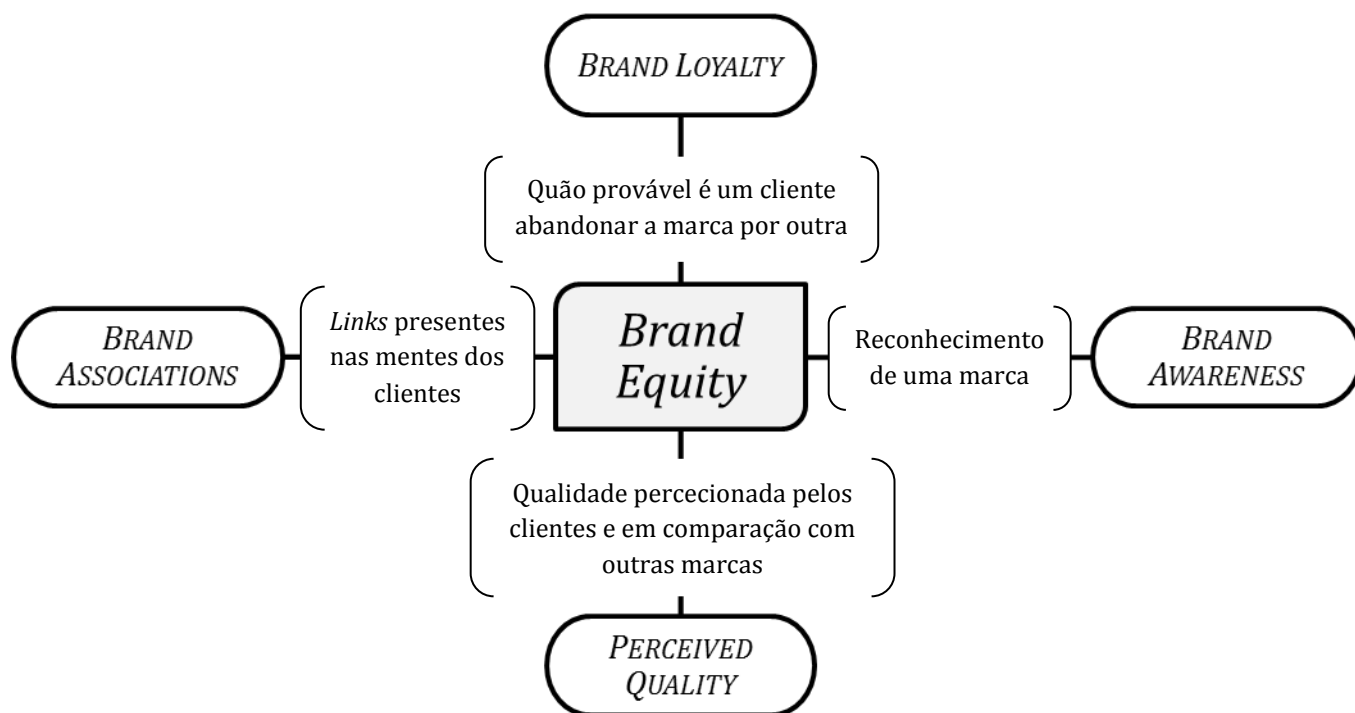


Figura 9: Quadro ilustrativo dos quatro vetores que influenciam o valor de marca, ou *brand equity*. Figura da Autora, baseada em Aaker (1991).

Nesta figura 9 podemos observar os quatro vetores sugeridos por Aaker: *Brand Loyalty*, ou lealdade à marca, é o ponto que trata da probabilidade da troca de uma marca por outra. Em *Brand Awareness*, ou reconhecimento da marca, o autor fala sobre uma simples hierarquia de reconhecimento, que dirá o quão reconhecida é uma marca: 1. *Top of the mind* (na ponta da língua); 2. *Brand recall* (lembrança da marca); 3. *Brand recognition* (reconhecimento da marca); e 4. *Unaware of Brand* (desconhecimento da marca). Em *Perceived Quality* o autor fala dos pontos que influenciam a qualidade percebida pelos clientes, em relação a uma marca: performance, características, conformidade com as especificações, confiança, durabilidade, operacionalidade, acabamentos, e, no que toca ao serviço ao cliente, aparência, competência, capacidade de resposta e empatia. Por fim, em *Brand Associations*, ou associações da/sobre a marca, o autor sublinha a importância dos *links*, ou ligações, formadas na mente dos clientes sobre a marca: atributos, benefícios (em relação a outras), preço relativo, *lifestyle* e personalidade, embaixadores da marca (como celebridades - p.ex. George Clooney para a NESPRESSO) assim como usabilidade e aplicação.

Deste modo, a perspectiva do cliente será uma das razões pela qual o atendimento ao cliente, a boa apresentação da loja, a coerência da identidade corporativa, e outros, são aspetos

fundamentais, pois é de grande importância que os clientes escolham a uma marca como a melhor, ao invés de escolher qualquer outra. (Hanlon, 2006; Lindstrom, 2010; Healey, 2009; Philips, 2009; Bigham, 2010)

Assim, é essencial entender como é que os clientes apreendem a marca e como a valorizam, sendo de sublinhar que podemos considerar que para os consumidores a marca pode assumir diferentes tipos de valores (Chernatony, McDonald e Wallace, 2011, p:139), os quais vamos expor de seguida:

1. **Valor social:** representa a perceção de um consumidor sobre a associação entre a marca e um grupo social específico, como os utilizadores do FACEBOOK que são percecionados como amigáveis e socialmente populares.

2. **Valor emocional:** representa a perceção de um consumidor como resultado da habilidade de uma marca ou produto despoletar sentimentos ou emoções particulares, como por exemplo a relação estabelecida entre a declaração de amor e os diamantes.

3. **Valor epistémico:** representa a perceção do consumidor sobre a experimentação de uma nova marca para satisfazer a sua curiosidade, como por exemplo, mudar da sua habitual compra de PANTENE para uma marca nova de champô só porque estava curioso em relação a mesma.

4. **Valor condicional:** reflete a perceção de um consumidor sobre uma marca numa situação específica. Por exemplo, uma *t-shirt* pode ser usada em casa para conforto mas usar a mesma *t-shirt* para um jogo de futebol pode representar suporte à equipa.

«Estes valores trazem diferentes contribuições em diferentes contextos. Ao tentar impressionar a nova namorada, um jovem num restaurante pode pedir um vinho em particular baseado nas suas preocupações em maximizar os valores sociais, emocionais e condicionais. Em contraste, uns anos mais tarde pode comprar outros vinhos para os guardar para anos futuros, estando primariamente preocupado com valores funcionais. Entender em que contexto cada cliente se preocupa com um certo valor permite ao *marketeer* da marca atribuir à marca o leque de valores mais importante» (Chernatony, McDonald e Wallace, 2011, p:139).

Os valores percecionados pelos consumidores são também influenciados pelos quatro tipos de prazer sugeridos por Jordan (2002), os quais iremos apresentar de seguida:

1. **Physio-pleasure** (fisio-prazer): o prazer proveniente de cheiros, sensações tácteis, sabores ou sons. O cheiro a carro novo, por exemplo, é um fisio-prazer popular;

2. **Socio-pleasure** (socio-prazer): o prazer proveniente da interação e aceitação social. Se o cliente se sente aceite socialmente ao ter um IPHONE, a sua compra despoletará socio-prazer;

3. **Psycho-pleasure** (psico-prazer): o prazer proveniente das reações cognitivas e emocionais; ao experimentar uma interface fácil de entender e de trabalhar, o utilizador sente psico-prazer, proveniente do facto de estar relaxado e sem preocupações relativamente ao programa que está a utilizar;

4. **Ideo-pleasure** (ideo-prazer): o prazer de adquirir um produto que sublinha os valores pessoais, culturais, e étnicos do consumidor. Se um cliente se preocupa com o ambiente e bem-estar dos animais, obterá ideo-prazer ao saber que comprou um produto não testado em animais e que seja bio-degradável²³.

Podemos perguntar-nos por que é que o valor de marca é tão importante, considerando que existem marcas, lojas ou estabelecimentos que têm bastante afluência sem ter valor de marca. A importância neste valor está na lealdade dos clientes à marca. Uma loja com muita afluência pode não ter qualquer tipo de valor ou lealdade por parte dos clientes, a qual é uma arma importante para qualquer marca: ao conquistar um cliente ao longo dos anos, para além de se ganhar um consumidor vitalício, ganha-se também publicidade boca-a-boca, a qual é uma das mais eficientes maneiras de impressionar e angariar novos clientes. (Halon, 2006; Healey, 2009; Philips, 2009; Bigham, 2010)

Philips (2009) considera que esta lealdade é proveniente de largos anos de experiência do consumidor com a marca, sendo que sugere uma linha temporal de evolução da interação/relação do cliente com a marca.

²³ Cada consumidor irá ser influenciado mais ou menos por cada tipo de prazer, conforme o tipo de personalidade que tem. Consideremos um grupo de pessoas que se preocupa com o bem-estar dos animais: haverá uma percentagem de pessoas que se guia muito pelo ideo-prazer e se recusa a comprar um produto testado em animais, e outra percentagem que, apesar de lutar pelos direitos dos animais, se deixa guiar mais pelo socio-prazer, sendo que irá comprar um produto que lhe trará aceitação social, mesmo que este seja testado em animais. (exemplo da autora, baseado na obra *Designing pleasurable Products: An Introduction to the new Human factor*, de Jordan, 2002)



Figura 10: Os 8 passos de interação entre o cliente e a marca. Figura da Autora. (Philips, 2009).

A figura 10 expõe os 8 passos sugeridos por Philips (2009) como os passos de interação entre o cliente e a marca que conduzem os consumidores à lealdade à marca. O primeiro passo, **Reconhecimento**, é o passo que leva o público a reconhecer a marca (p.ex. ver o símbolo da Apple e reconhecê-lo enquanto isso mesmo - ver figura 11); o passo **Expectativas** trata-se das expectativas do cliente em relação à marca e se estas são ou não cumpridas; se as expectativas do cliente serem cumpridas, passa-se à **Experimentação** - o cliente experimenta o serviço ou produto da marca; o passo **Atitudes** trata das atitudes da marca para com o cliente - devem ser positivas e convidativas; o **Reforço** aborda toda a publicidade e interação marca/cliente, e deve reforçar a boa impressão que o cliente tem sobre a marca; as **Crenças** são as informações que o cliente absorveu em relação à marca, as quais tem agora como certeza na sua mente - uma promessa da marca na qual o cliente acredita; de novo, o passo **Reforço** vem reforçar as crenças na mente do cliente; finalmente, e após sete passos, a marca consegue a **lealdade do cliente**, mas para a manter terá de reforçar continuamente estas conceções na mente do consumidor.



Figura 11: Logotipo da Apple. Fonte: Google Images.

Philips (2009) sugere ainda que a lealdade do consumidor resulta de uma essência única à marca, ou *brand essence*: uma questão intangível²⁴ única que distingue uma marca das outras do mesmo ramo. Para atingir uma *brand essence* completamente original à marca, o autor propõe as seguintes premissas como fundamentais:

- 1) **Ser única:** apresentar uma razão para comprar esta marca ao invés de qualquer outra;
- 2) **Ter intangíveis:** as marcas vivem nos pensamentos das pessoas - se não é o caso, então a marca não tem intangíveis;
- 3) **Focada:** ter uma expressão que descreva a essência da marca para que esta não perca o foco;
- 4) **Ser uma marca experiencial:** “trata-se de uma marca que mantém e cumpre promessas feitas e as prova como verdadeiras em todas as interações com os clientes”²⁵;
- 5) **Ter um significado;**
- 6) **Ser consistente:** “uma das poucas coisas piores do que não oferecer uma promessa, é quebrar uma” Scott Davis, BRANDWEEK (como referenciado por Philips, 2009);
- 7) **Ser autêntica/creível;**
- 8) **Ser adaptável:** ter em conta possíveis extensões de marca.

²⁴ Uma questão intangível é tudo o que não é físico e constrói uma marca: pensamentos e sentimentos do cliente são intangíveis. (Philips, 2009)

²⁵ Como descrito no capítulo da presente dissertação 2.1..

3.2. Interações entre os clientes e as marcas: *store atmospherics*

“O mundo atual exige uma predisposição permanente para a «coisa nova» - seja produto, serviço ou *way of life*.” - Belmiro de Azevedo, in *O Homem Sonae: A Gestão segundo Belmiro de Azevedo*

Após termos examinado como o valor de marca poderá ser dependente da perspetiva do cliente, vamos agora analisar de que forma a perspetiva do cliente pode ser manipulada pelas marcas, através das interações com os embaixadores da marca e da alteração do interior dos estabelecimentos.

Como já foi apresentado no capítulo 1, as marcas são consideradas por vários autores como ideias nas mentes dos clientes (Philips, 2009; Bigham, 2011). Assim, será de inferir que cada marca deverá ter em conta cada cliente que interage consigo, seja através dos embaixadores da marca, das redes sociais ou outro de tipo de serviço, e como este se sente após cada interação. Poder-se-á inferir que conseguir que cada consumidor fique satisfeito após cada interação com a marca será uma mais-valia no caminho para a fidelização dos mesmos. Segundo autores como Gobé (2002), Hanlon (2006) e Healey (2009), é importante para cada marca atender aos sentimentos e sensações dos seus clientes, uma vez que é seu objetivo que cada consumidor lhe associe uma boa impressão. Para tal, cada marca deverá ter em consideração que para se distinguir das suas concorrentes, deverá tentar que cada cliente lhe associe uma emoção positiva específica ou única.

A estas associações podemos intitular de *memes* por associação. Como já foi mencionado previamente, estes *memes* tratam-se de logos, *jingles*, cores ou formas que nos transportam imediatamente para uma marca e para uma sensação que esta nos transmite²⁶.

Podemos então considerar, que se uma marca conseguir criar um *meme* por associação tão forte que a maioria da população faça o mesmo tipo de associação positiva sobre ela, esta poderá vir a tornar-se numa marca forte e presente na mente de muitos.

²⁶ Por exemplo, um cliente ao ver o *Swoosh* (o símbolo da NIKE) pode vir a sentir uma sensação de agrado e de seguida uma emoção excitante ou eletrificante, já que a NIKE se descreve como uma marca de desportos, aventura e conquista. Assim a associação poderia vir a ser: *Swoosh* - NIKE - Confiança - Excitação e Aventura. A APPLE também pode ser vista como um exemplo de um detentor de um *meme* por associação forte. Ao ver o seu logo, a maçã mordida, a maioria da população irá rapidamente fazer a associação à marca. De seguida - e especialmente os seus compradores habituais - serão invadidos por uma sensação de felicidade, pertença e *coolness*, que constituem a base identitária desta marca.

Assim, considerando que é objetivo de qualquer marca que o consumidor associe a si uma imagem positiva, então podemos supor que o serviço ao cliente, bem como o envolvimento da marca com os clientes, passa a ser de enorme relevância. Uma marca que segue um cliente ao longo do tempo²⁷ cria instantaneamente uma relação forte com ele, em que este se sente mais importante que a própria marca. É neste tipo de situação que os embaixadores de marca e o *branding* interno se tornam importantes (Healey, 2009; Hanlon, 2006).

Segundo Healey (Idem) estes embaixadores são todas as pessoas que nos trazem um certo produto e que tornam possível um serviço; todas as pessoas responsáveis pelas relações públicas, desde a mais simples interação numa loja até ao mais completo atendimento personalizado. O Atendimento ao Cliente torna-se assim numa forma de transmitir a mensagem da marca - uma boa marca tem em conta este aspeto e tem como regra número um “o cliente tem sempre razão”.

Para ser Embaixador de uma marca é necessário:

- 1) Personificar a marca;
- 2) Falar de uma maneira que reflita a sua identidade corporativa;
- 3) Usar determinadas roupas e utilizar determinadas expressões;
- 4) Fazer tudo com a marca em mente, e com o único propósito de personificar e transmitir a visão e personalidade da marca que estão a representar.

Quer os *memes*, quer as interações entre os embaixadores e os clientes, dão origem a informações que são recolhidas pelo subconsciente dos consumidores e podem determinar o modo como estes virão a reagir em relação ao interior das lojas e aos produtos de uma certa marca, bem como à sua disposição na loja. Underhill (2009), na sua obra *Why we buy* menciona a ciência das compras, e a sua importância para as marcas e os seus estabelecimentos. Na sua obra refere o comportamento dos clientes nas lojas e na presença dos produtos, o qual pode ser visto como indicativo de como o cliente se sente (confortável, inquieto, calmo, entre outros) e, relaciona as emoções e sentimentos dos clientes com as suas decisões de compra. O autor intitulou este tipo de estudo do comportamento humano nas lojas de ciência das compras, a qual suporta as decisões na área do visual *merchandising* inúmeras empresas.

Underhill, com as informações recolhidas ao longo de anos de observações de clientes e de estudos sobre lojas, chegou à conclusão que, com o passar do tempo, o peso da marca começou a diminuir: os clientes deixaram de ser tão influenciados por anúncios, *jingles* e *spots*

²⁷ Como é o exemplo da NESPRESSO: sempre que um cliente vai às suas lojas ou faz uma encomenda por telefone, perguntam se a máquina de café continua funcional e sem problemas e se os clientes têm dúvidas ou comentários sobre a mesma - tudo isto com um sorriso na cara e tratando o cliente como se este fosse o mais importante deles todos. Isto faz com que qualquer consumidor se sinta importante e bem atendido.

publicitários. Em vez disso, entram nas lojas com a mente aberta e suscetível a outros estímulos para fazerem a sua escolha: a sinalética, a posição nas prateleiras, o espaço na montra ou o local de compra, e bónus ou ofertas especiais. Assim a compra por impulso passou a ter grande peso nas vendas, sendo que um número significativo de pessoas compra muitos produtos de que não precisa e de uma maneira cada vez mais espontânea e imprevista (Underhill, 2009).

Deste modo, música e sons, cores e símbolos, formas e tato, luz, sabores e aromas são elementos a ser explorados pelas marcas dentro dos seus estabelecimentos, e em cada produto e serviço que prestam: a música adequada pode criar o ambiente propício a uma compra de impulso ou a uma compra de um bem duradouro; as cores e símbolos podem ser calmantes, excitantes, emocionantes ou eletrificantes; as formas visuais e as texturas são também uma maneira de atrair um certo tipo de cliente, de transformar um produto em algo aerodinâmico, pesado, jovem, intemporal...; a luz num estabelecimento é também importante, pois esta pode atrair o olho do cliente para uma certa parte da loja, como uma zona de promoções ou a prateleira com a nova coleção; os sabores entram numa categoria um pouco diferente: muitas lojas agora têm uma pequena zona lounge onde os clientes podem quebrar um momento de tédio ou aproveitar o fim das compras para relaxar; os aromas são uma das mais eficazes maneiras de despertar uma memória, sendo assim uma das estratégias de *branding* emocional mais fortes. No entanto devemos estimular os sentidos dos clientes de uma maneira moderada para evitar que estes se sintam incomodados pelos elementos que os rodeiam. (Gobé, 2002; Hanlon, 2006; Olins, 2008; Healey, 2009; Kumar, Garg e Rahman, 2010)

O *design* e disposição dos estabelecimentos também podem estar diretamente relacionados com o conforto ou desconforto dos clientes. Em estudos de autores como Reber, Schwarz e Winklielman, Veryzer, Hekkert, entre outros, é discutida a reação do ser humano a diferentes formas, cores e sensações (tácteis) em diferentes culturas e diferentes situações - concluíram que nem todos os estímulos obtêm reações positivas, podendo alguns deixar certas pessoas desconfortáveis ou desagradadas (Reber, Schwarz e Winklielman, 2004; Veryzer, 1999; Hekkert, 2006; Hekkert, 2009; Granot, Greene e Brashear, 2010). Apesar dos autores referenciados mencionarem estes conceitos relacionados diretamente com o *design* industrial ou a arte, podemos inferir que estes podem ser adaptados ao *visual merchandising* de uma loja, ou ao design de interiores da mesma, e considerar que este terá um peso no comportamento dos clientes dentro das lojas.

De acordo com Bastow-Shoop et al (1991), este tipo de informação processada pelos cinco sentidos é considerado Visual Merchandising: todas as informações obtidas a partir do interior e exterior das lojas, que sejam positivas e resultem numa reação de desejo e interesse pela parte do cliente fazem parte integral do Visual Merchandising de uma loja (como referido em Koučekian e Gharibpoor, 2012). Outros autores tratam este tipo de informação por *store*

atmospherics (Gosh, Tripathi e Kumar, 2010; Kumar, Garg e Rahman, 2010; Rajic, Dado, 2013) termo que foi cunhado por Philip Kotler (1973).

O *visual merchandising*, ou *store atmospherics*, engloba toda a ambiência da loja, desde cores e luzes, a cheiros e tato, bem como o *layout* dos móveis e manequins, e todos os acessórios de design utilizados nas lojas com o intuito de promover as compras e de envolver o cliente numa experiência de marca específica a cada estabelecimento (Morgan, 2011; Kotler, 1973; Gosh, Tripathi e Kumar, 2010; Kumar, Garg e Rahman, 2010; Rajic, Dado, 2013).

Assim, o esta disciplina tem uma importância grande na impressão com que os clientes ficam da loja, e, conseqüentemente, da marca. Segundo o artigo *Determinants of fashion store personality: a consumer perspective* (Brenngman e Willems, 2009), existem várias informações que podem influenciar a percepção que os clientes têm de cada loja:

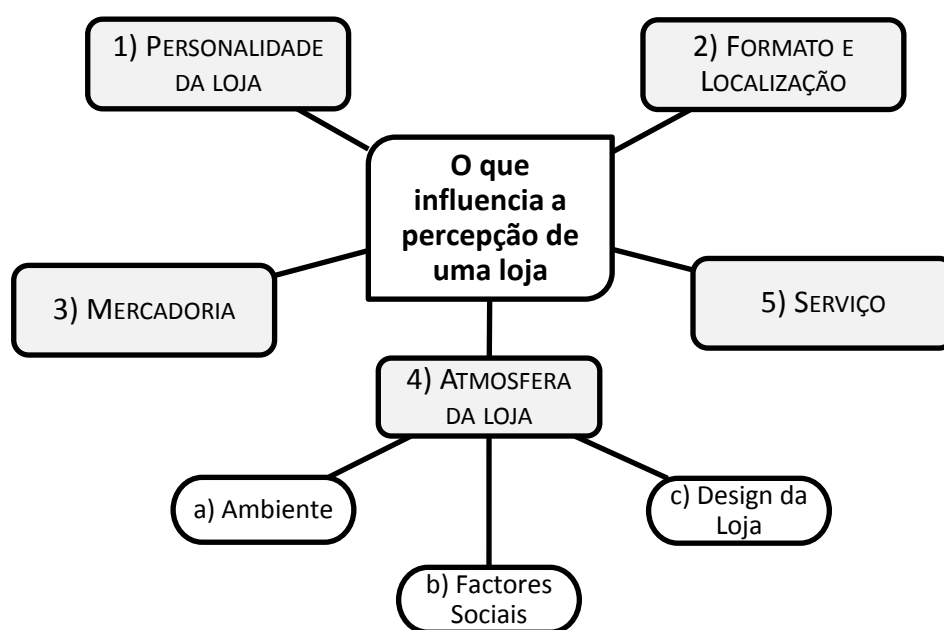


Figura 12. Fatores que influenciam a percepção de uma loja. Figura da Autora, baseada no artigo de Brenngman e Willems (2009)

Na figura 12 podemos observar as condições que afetam a percepção de um cliente em relação á loja em que se encontra. Referem em primeiro lugar 1) Personalidade da loja, a qual é constituída por: reputação da loja, publicidade tradicional e publicidade boca-a-boca, responsabilidades sociais da loja (se, por exemplo, é uma loja que não testa em animais), e atitudes da marca. Em segundo lugar é mencionado 2) Formato e localização da loja: onde a

loja de encontra (centro comercial, galerias, numa rua de lojas *high end*²⁸, entre outras), e se é uma loja monomarca, multimarca, *umbrela*, entre outros; No ponto 3) Mercadoria, são mencionados a importância do preço da mercadoria, a sua qualidade, variedade e estilo das peças. O ponto 4) Atmosfera da loja, desdobra-se em três pontos: a) ambiente, o qual se refere à música, tipo de luz e cheiros da loja, b) fatores sociais, que alude aos embaixadores da marca, bem como aos outros clientes da loja, e por fim, c) *design* da loja, o qual engloba o seu layout, estilo e cor, que são interpretados pelos clientes pelas suas características funcionais e estéticas. Por fim, é mencionado o 5) Serviço, o qual alude ao atendimento ao cliente.

Em paralelo com os fatores que influenciam a percepção de uma loja, mencionados acima, outros autores referem-se a *clues*²⁹: segundo Berry, Carbone e Haeckel (2002) as informações absorvidas dentro dos estabelecimentos, sejam visuais, tácteis, sonoras ou olfativas (mecânicas), interações com o pessoal da loja (humanas) ou avaliações da forma e função dos produtos (circuito lógico) é dada a designação de *clues*. Na figura 13, podemos observar um esquema de como o consumidor reage às *clues* ou experiências vividas nas lojas, considerando tanto as vivências sociais e humanas como a observação dos produtos e serviços. As emoções despoletadas nestas situações podem ser positivas, negativas ou neutras.

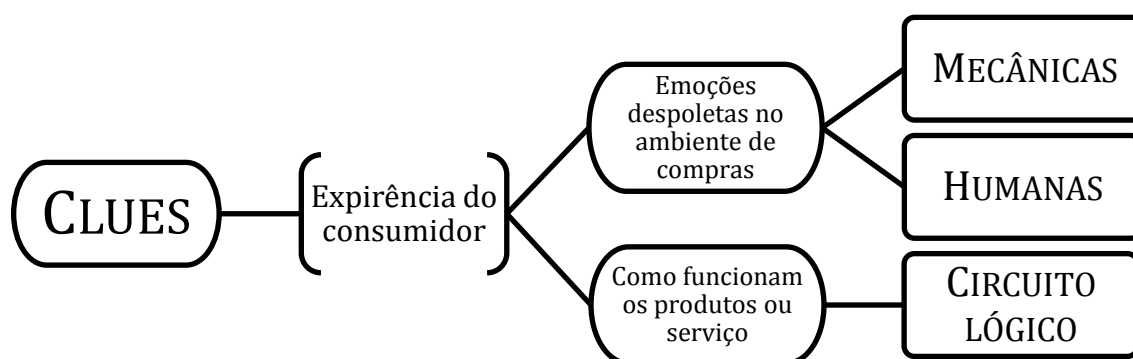


Figura 13: Quadro explicativo do que são *clues*: reação do consumidor em relação a interações e observações num ambiente de loja ou estabelecimento. Figura da Autora.

As *clues* apresentadas na figura 13, podem ser comparadas com alguns dos pontos da figura 12: as *clues* mecânicas podem ser equiparadas com o ponto 4) Atmosfera da loja, as *clues* humanas com o ponto 5) Serviço, e, finalmente, as *clues* do circuito lógico com o ponto 3) Mercadoria. Assim, os vários autores dão importância a estes atributos que englobam o *layout*, o *design*, o

²⁸ High-end: of very good quality and usually expensive: high end cars/ clothing/ computers/ fashion “The company’s high-end fashion features items like \$500 shirts” (<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/high-end>, acedido a 10-06-2013).

²⁹ *Clue*: pista. (Dicionário Essencial Inglês-Português, 2000)

estilo, a música, a luz e os cheiros da loja, o serviço e o atendimento ao cliente, e à qualidade e à variedade de mercadoria.

Há que ter em conta, ao aplicar o *visual merchandising* a um estabelecimento, qual o seu público. Como ilustrado na figura 8 (página 25), todas as informações absorvidas na loja, relativamente a cores e luzes, são interpretadas de formas diferentes conforme a cultura a que são apresentadas (Couto, 2009). As cores, por exemplo, podem ter significados quase opostos, como podemos verificar com a cor branca: nos países ocidentais esta é associada com a pureza, enquanto que em alguns países orientais é associada com a morte (Sable e Akcay, 2010).

Portanto, podem ser mencionados vários autores que sublinham a importância do interior da loja e das interações humanas nos estabelecimentos das marcas, ou em outro tipo de atendimento ao cliente (pelo telefone ou online) na ideia que os consumidores criam sobre as marcas: uma loja organizada, com uma luz propícia e agradável, uma música com que os clientes se identifiquem, e uma paleta de cores interessante e que reflita o tipo de personalidade da loja, conjugada com um atendimento personalizado e simpático, é considerado por vários autores como uma forma eficaz de fidelização de clientes (Berry, Carbone e Haeckel 2002; Brengman e Willems, 2009; Kumar, Garg e Rahman, 2010; Kouchekian e Gharibpoor, 2012).

Em adição aos elementos já mencionados, no artigo *Influence of retail atmospherics on customer value in an emerging market condition* de Kumar, Garg e Rahman (2010), são referidos outros fatores que influenciam a perspetiva dos consumidores em relação às marcas. Os autores explicam que conforme o tipo de loja, certas atitudes e situações podem ser menos ou mais toleradas, como é o caso da atitude face às multidões:

Quadro 2.

Perspetiva dos consumidores, relativamente às multidões. Fonte: Kumar *et al* (p:4, 2010).

<p>Multidões são toleradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendência extrovertida 2. Valor hedónico elevado 3. Loja multimarca 	<p>Multidões não são toleradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendência introvertida 2. Valor hedónico baixo 3. Loja monomarca
<p>Multidões não são toleradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incapaz de encontrar a mercadoria 2. Baixo valor hedónico e utilitário 3. Qualquer tipo de loja 	<p>Multidões são toleradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descontos altos 2. Valor utilitário elevado 3. Loja de descontos/<i>outlet</i>

No quadro 2 estão expostas as situações em que multidões de pessoas são e não são toleradas, numa perspetiva dos clientes.

Assim, podemos concluir que, com a aplicação da ciência das compras nos estabelecimentos as empresas e as lojas podem vir a vender mais produtos, sendo importante que analisem as vivências dos consumidores nos seus estabelecimentos, entendendo como estes se sentem dentro das lojas e como reagem às sinaléticas, organização da loja, cores e estímulos auditivos e visuais. (Underhill, 2009)

Para além da atmosfera das lojas, há outros aspetos a ter em consideração. Seth Godin³⁰ sugere que há três realidades que os clientes procuram mais do que qualquer outra coisa. No seguinte esquema (figura 14) podemos observar os três aspetos que os clientes mais procuram numa marca e num atendimento numa loja: Resultados, Emoções e Ego são as três realidades que Godin sugere como imperativas, sendo que estes podem ser equiparados com as *clues* que foram explicadas a cima - os Resultados são avaliados pelo circuito lógico, o Ego pelas interações humanas, e as Emoções pelas experiências mecânicas vividas no ambiente de loja (www.sethgodin.typepad.com).

³⁰ Autor de livros como *Purple Cow* e *Free Prize Inside*. Informação obtida em sethgodin.typepad.com, acedido a 15-11-2012.

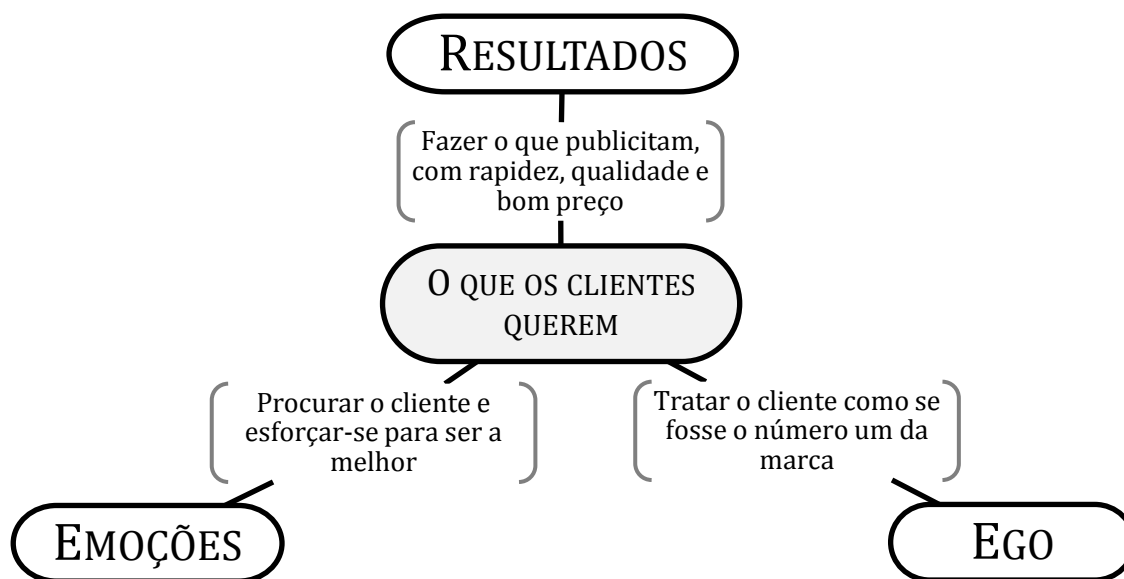


Figura 14: Nesta figura podemos observar as três realidades que os clientes mais procuram numa marca, segundo Seth Godin. Figura da Autora.

Outros autores falam destas mesmas premissas, e acrescentam outras, como é o caso de Gobé, que na sua obra *A Emoção das Marcas* (2002), sugere os seguintes 10 mandamentos como base para a construção de uma Marca Emocional:

- 1) O consumidor atual pretende comprar muito mais que um objeto: quer comprar um estilo de vida, um conforto e uma experiência;
- 2) A experiência da compra é muito importante: é o que cria o laço entre a marca e o cliente;
- 3) É fundamental a marca criar um laço emocional com o cliente, transmitindo confiança e honestidade;
- 4) A relação entre o preço e a qualidade é fundamental;
- 5) O facto da marca X ser conhecida não significa que seja a preferida: há que, após ter estabelecido a marca no mercado, manter as ideias frescas e manter os clientes atentos á marca;
- 6) É indispensável ter identidade e personalidade: reconhecimento e carisma;
- 7) É fundamental primar não só pela função - qualidades práticas e superficiais - mas também pela sensação - experiências e emoções;

8) Ter presença e marcar a mente das pessoas é um passo importante à sobrevivência de uma marca - publicidade engraçada e uma maneira nova de mostrar um produto faz a diferença;

9) Para além da comunicação, há que manter um diálogo: ouvir os consumidores e o que eles querem - com as redes sociais este diálogo torna-se cada vez mais fácil e incontornável;

10) Vender e manter uma relação: qualquer cliente se irá sentir importante se ao entrar numa loja o tratarem pelo nome e já souberem que bebida gosta - estes pormenores são os que irão manter os consumidores fiéis a uma marca.

Assim, cada vez mais as marcas tentam ganhar os corações dos clientes com estratégias progressivamente mais ligadas à parte mais básica de cada ser humano: a emoção (Gobé, 2002; Healey, 2009, Brodie, 2010).

Em paralelo com as premissas expostas pelos autores já referidos, Halon (2006) sugere um código primal³¹ sobre o qual a marca deverá girar. Este é constituído por aquilo que ele considera as 7 mensagens que a marca deve passar ao cliente: história da criação (*creation story*), a crença (*the creed*), os ícones (*the icons*), os rituais (*the rituals*) os pagãos (*the pagans*), as palavras sagradas (*the sacred words*) e o líder (*the leader*), conceitos que iremos agora definir segundo o autor:

1) **História da Criação:** como nasceu a marca; é importante ter uma história marcante e com a qual os clientes possam criar uma ligação emocional forte (conceito em seguida);

2) **A Crença:** uma certeza, uma premissa; algo que defina a marca (p.ex. *just do it, challenge everything*. Pode ser considerado um slogan);

3) **Os Ícones:** formas, logos, cores, cheiros, *jingles*, etc, associados com a marca (p.ex. o *Swoosh*, garrafa da COCA COLA, a forma do IPOD...);

4) **Os Rituais:** são pontos de contacto entre a marca e a sua ideologia que podem tornar-se mais agradáveis, envolventes, melhorados, simplificados, ou mais divertidos; pode ser a maneira como os embaixadores cumprimentam os clientes, as cores nas lojas, a organização do *site*, etc. Apesar dos rituais serem importantes é relevante ter em mente que podem ser sempre aperfeiçoados para melhor se adaptarem á identidade corporativa da marca e às novas *trends* e novos clientes e gerações;

5) **Os Pagãos (ou não crentes):** como o yin tem o yang, os crentes têm os pagãos; parte de uma marca se assumir com uma identidade e crença é assumir-se também como o que não é, e como descrente de outras ideias; os pagãos são importantes, pois fazem com que os grupos de crentes se sintam mais fechados ou exclusivos;

³¹ Este código pode ser comparado com as premissas de Healey em *O que é o Branding* e com Gobé em *A Emoção das Marcas* em relação ao que constitui uma marca forte e original, e emocional, respetivamente.

6) **As Palavras Sagradas:** expressões próprias de uma marca, que lhe pertencem somente a ela; como os pagãos, funciona como uma espécie de forma de diminuir o grupo ou de o tornar mais exclusivo ou elitista: “apenas se souberes o calão pertencerás a este grupo”; p.ex. *iced grande skinny decaf latte* ou *sex on the beach* - apenas os grupos que frequentam o STARBUCKS, ou outras cadeias de café, ou bares noturnos saberão o significado destas expressões;

7) **O Líder:** o profeta, a cara da marca, o CEO³² da operação; p.ex. Steve Jobs.

A história da criação referida por Hanlon, como já foi mencionado, pode ser contada através do *Storytelling*. Segundo Athaide³³, este conceito consiste em criar uma história emocional, que convença e cativa os clientes; é uma arte interativa, com palavras e imagens, que conta uma história, estimulando a imaginação do recetor.

O *Storytelling*, também uma das maneiras de atrair e fidelizar clientes torna-se num alicerce para as marcas, criando um laço com o público. Podemos considerar que uma história bem contada, interessante e apelativa pode vir a atrair novos clientes ou a criar uma relação mais profunda com os clientes habituais de uma marca.

Com este *Primal Code*, diz Hanlon (2006), pode criar-se um sistema de crença (*belief system*), e ao cria-lo a marca ganha automaticamente as suas vantagens: confiança, vivacidade, relevância, sentido de valores, comunidade, liderança, visão, empatia, compromisso, etc..

Podemos então verificar que cada um dos autores até agora mencionados trata dos mesmos assuntos em relação à interação entre clientes e lojas/marcas. Sintetizando: é importante uma marca ter uma personalidade forte, original e coerente com o seu produto; torna-se necessário tratar cada cliente como se fosse o mais importante de todos eles, de maneira a que este associe à marca uma emoção positiva, e, como consequência, a volte a procurar; imagens, símbolos, *jingles* e cores são mais importantes do que aparentam, pois podem criar no cérebro dos consumidores *memes* por associação, sendo que subconscientemente ao aceder a estas informações lembrar-se-ão automaticamente da marca que os criou; o ambiente das lojas - como o seu *design, layout*³⁴, cores, luzes e cheiros - influencia as sensações dos clientes, e se forem bem aplicados podem criar um ambiente mais propício a compras.

As marcas passaram a utilizar cada vez mais várias formas de estimular os cinco sentidos dos seus clientes, de maneira a conseguir proporcionar a melhor experiência de compras possíveis. Portanto, misturando estes conceitos de *store atmospherics* e de *branding* experiencial, uma marca poderá vir a conseguir criar laços cada vez mais fortes e marcantes com os clientes, e possivelmente fidelizando-os de uma forma mais sólida, e garantindo publicidade boca-a-boca.

³² Abreviatura de *Chief Executive Officer* (a pessoa de alto escalão em uma organização empresarial, o responsável pela tomada de decisões gerenciais) (www.oxforddictionaries.com - acedido em 9-01-2013).

³³ Edson Athaide, Conferência de *Storytelling*, IADE, 03/10/2012, Lisboa;

³⁴ A forma como as partes de algo estão dispostas ou estabelecidas; uma coisa organizada ou definir de uma forma particular (oxforddictionaries.com, acedido a 10-04-2013)

4. Multi e Monomarca

“Todas as cadeias devem aspirar a ser uma marca, mesmo que o seu nome não apareça nas etiquetas” Lluís Martínez-Ribes, in *THE SPANISH MAGAZINE OF RETAIL*

Existem vários tipos de modelos e de estratégias de venda de produtos, sendo que neste capítulo vamos compreender melhor os conceitos de mono e multimarca e que vantagens e desvantagens cada uma das estratégias apresenta.

Uma loja multimarca é caracterizada pelo *Business Dictionary*³⁵ e pelo *Law Dictionary*³⁶ como a comercialização pela mesma empresa, de marcas diferentes e independentes, e de dois ou mais produtos semelhantes e concorrentes. A empresa *BLACK COFFEE*³⁷ caracteriza esta estratégia como “o ato de uma única empresa de vender dois ou mais produtos concorrentes, sob diferentes nomes de marcas, onde cada marca tem como alvo um segmento de consumidor diferente”.

Ao construir uma marca, seja com uma estratégia mono ou multimarca, há que ter em sempre conta o mais importante: o cliente. Em ambos os casos é necessário dar vida a uma imagem corporativa, um cliente alvo, uma publicidade que transmita os valores da empresa e uma estratégia de *marketing* e *branding* que permita a mensagem da marca chegar ao público de várias maneiras - embaixadores de marca, empregados de loja, serviço ao cliente, entre outros - e através de vários meios de comunicação - anúncios televisivos, presença em redes sociais, *billboards*, entre outros (Hanlon, 2006; Lindstrom, 2010; Healey, 2009; Philips, 2009; Bigham, 2010).

Considerando que o DNA da marca é o elemento de maior peso para criar uma marca coesa, podemos inferir que, numa loja de marca exclusiva, o nosso público-alvo e identidade corporativa se tornam mais concisos: ao tratar de uma única marca, todos os seus pontos estão já delineados e processados com o DNA da marca, sendo que podemos considerar que conseguir uma loja e marca coesa será uma realidade mais tangível. Por outro lado, ao construir uma loja multimarca que irá englobar um vasto leque de marcas com possíveis estilos diferentes, e por consequência, vários DNA, poderá vir a ser mais fácil perder-se o rumo e o conceito da loja

³⁵ <http://www.businessdictionary.com/definition/multi-brand-strategy.html>, acedido a 09-02-2013.

³⁶ <http://thelawdictionary.org/multi-brand-strategy/>, acedido a 09-02-2013

³⁷ <http://www.blackcoffee.com/brand-related/brand-terms/M/multi-brand-strategy>, acedido a 09-02-2013

que, por sua vez, se tornará mais vasto ou menos focado; apesar de se ter uma visão do cliente torna-se mais complicado encontrá-la nas coleções de outras marcas de maneira a formar uma nova coleção e ambiente de loja coerente.

Apesar de podermos considerar que uma loja monomarca seja considerada mais fácil de tratar ou gerir, atentando ao facto de que trabalhamos apenas com uma marca/visão ao invés de várias, não se torna evidente qual das estratégias (mono ou multimarca) poderá trazer mais lucro e/ou mais clientes fidelizados, sendo que vários autores e CEOs têm opiniões divergentes: “É complicado dizer qual tipo de venda dá mais lucro. Ambos os conceitos têm as suas vantagens e desvantagens. (...) Se um vendedor quer receber um bom lucro e crescer e aumentar as suas lojas, uma mistura de multi e monomarca é a decisão mais correta” diz, Ashwin Kukreja³⁸, Diretor da GALAXY IT CONCEPTS em Mumbai, que tem quatro lojas, das quais 3 são monomarca e uma multimarca, sendo que a última representa 60% do seu lucro total. “São interessantes [as lojas multimarca], geram lucro, mas posicionam-se numa linha específica de negócios, assim como as que têm marca própria como fundamento.”, diz Ivan Postigo³⁹. “Não parece haver dúvida. Lojas multimarca (...) estão em declínio.”, alega Martinez-Ribes, no seu artigo *Do multi-brand stores have a future? The difference between ‘being’ and ‘selling’* (2008), no qual se debruça sobre informações sobre o mercado espanhol relativamente às lojas multimarca. “Em termos de volume de negócios, lojas multimarcas são financeiramente mais viáveis e têm resultados mais elevados do que monomarcas, onde se um *designer* falha numa determinada época, como dono do *franchise* você está numa situação financeira difícil e que o pode afetar as próximas temporadas [da loja].” Diz Marianne Aljord (2012), diretora executiva e CEO na IBC MAJESTIC, e especialista em *retail* de moda multimarca e moda *high-end*.

Em países como Índia, Brasil e Dubai, este tipo de lojas multimarca têm vindo a estar cada vez mais na moda, sendo que são muito procuradas e têm vindo a ter cada vez mais lucro e obtido uma boa resposta da parte do público (Champ, 2010; Chowdhury, 2011).

Segundo Priyanka Chowdhury no artigo *Mono or Multi-brand*⁴⁰, heis as vantagens e desvantagens das lojas Multi-Marca:

³⁸ <http://www.thenational.ae/lifestyle/fashion/uaes-multi-brand-boutique-shops-are-in-fashion>, acedido a 10-10-2012

³⁹ <http://www.clickartigos.com.br/educacao/ensino-superior/lojas-multimarcas-e-a-complexa-relacao-com-os-fornecedores.html>, acedido a

⁴⁰ Artigo disponível em <http://www.crn.in/Mono-brand-or-Multi-brand-Market-Focus-015Jul009.aspx>, 2009 - acedido a 05-09-2012.

Quadro 3

Prós e contras das lojas Multi-Marca, segundo Priyanka Chowdhury (2009). Figura da Autora.

VANTAGENS	DESvantagens
<p>1) Há mais escolha no mesmo espaço;</p> <p>2) Satisfaz a “fome” de comprar em massa e vários estilos diferentes;</p> <p>3) Torna-se possível a comparação de preço/qualidade das várias marcas disponíveis, poupando ao cliente tempo e dinheiro;</p> <p>4) O vendedor tem mais escolha de produtos para dispor na sua loja e fazer a sua própria minicolecção;</p>	<p>1) Demasiada escolha pode vir a deixar o cliente confuso;</p> <p>2) É complicado recomendar uma marca entre as várias, pois isso significaria deixar as outras em desvantagem;</p> <p>3) O risco de uma outra loja multimarca abrir no mesmo território, e apresentar uma concorrência forte, é alta, pelo que há que estar sempre atento às novas lojas e às suas vantagens sobre a nossa de maneira a equilibrar o terreno.</p>

Através do quadro 3, podemos notar que a autora nos apresenta mais pontos positivos que negativos, relativamente às vantagens e desvantagens da estratégia multimarca. Porém, as desvantagens poderão ser consideradas como sendo de mais peso do que as vantagens - contudo estas podem vir a ser contornadas.

A primeira desvantagem apresentada por Chowdhury, “demasiada escolha pode vir a deixar o cliente confuso”, é algo que pode ser controlado. Numa loja multimarca, o CEO ou responsável pelas coleções pode optar simplesmente por acolher menos marcas na sua loja, sendo que estas podem ser díspares desde que sejam em pouca quantidade. Ou então, o CEO pode escolher marcas que se complementem de tal maneira em relação às suas identidades corporativas e mensagens de marca, que a coleção da loja pareça o mais coerente possível.

O ponto número dois das desvantagens aponta uma falha perceptível nesta estratégia, que se trata da recomendação de uma marca sobre as outras. Contudo, qualquer um dos embaixadores da marca pode explicitar as desvantagens e vantagens das marcas sobre as quais o cliente está dividido, de maneira a que a derradeira decisão seja sempre do cliente, e também de modo a não deixar nenhuma das marcas em desvantagem completa em relação às outras. Por exemplo, numa loja multimarca de desportos como a SPORT ZONE, será natural um cliente ter dificuldade

em escolher um par de ténis adequado ao seu tipo de treino; para evitar, por exemplo, aconselhar vivamente a ADIDAS sobre a NIKE, poderá apresentar a ADIDAS como uma boa opção para utilizar dentro do ginásio ou com exercícios de impacto, enquanto que a NIKE se adequa mais a corrida e exercícios de cardio. Assim ao invés do cliente sair da loja com a ideia de que uma das marcas é inferior em qualidade do que a outra, sai com a informação de que cada uma se adequa melhor a uma situação em específico⁴¹.

Por fim, o ponto três, apresenta uma hipótese verdadeira para qualquer tipo de loja e/ou estratégia - há sempre um risco de uma marca concorrente abrir ao lado da nossa, ou no mesmo quarteirão, dividindo os clientes entre as duas marcas. Para evitar que os clientes migrem da nossa marca para outra, é importante ter em conta a estratégia de *Branding* Experiencial mencionada no capítulo da presente dissertação 2.1., e as várias maneiras de garantir que o cliente está o mais confortável possível na loja, mencionadas nos capítulos 3.1. e 3.2.- manter comunicação constante com o cliente, para que a interação entre a marca e o consumidor não comece e termine na loja; estar atento à competição e oferecer preços e experiências competitivos; ter uma loja descomplicada na sua organização, onde a movimentação dos clientes e embaixadores de loja seja fluida, e os artigos sejam de fácil acesso; ter embaixadores de loja que representem a visão da marca e personifiquem o DNA da mesma; ter uma loja com um ambiente confortável, com uma boa temperatura, um cheiro agradável e uma luz que se enquadre no tipo de loja e na personalidade da marca.

Em contraste com Chowdhury, que apresenta vantagens e desvantagens deste tipo de estratégia de venda, há autores que defendem a mesma como sendo a melhor forma de venda. No artigo de Charlene Co, *Multi-branding: An effective retail strategy* (2010)⁴², fala-nos de FASCINEZ, uma cadeia de lojas multimarca; nesta peça, a autora apoia a estratégia multimarca, defendendo que numa loja devemos ter artigos para todos os gostos, faixas etárias e “carteiras”. A cadeia FASCINEZ já tem três lojas multimarca, e o CEO da mesma diz que a sua estratégia apresenta várias vantagens em relação às monomarcas, nas quais o investimento no marketing e comunicação pode ser massivo: “Com um conceito multimarca, temos a oportunidade de chegar a uma audiência maior. Também multiplicamos a probabilidade de atrair clientes e de fazer com que estes comprem qualquer coisa. Oferecer mais do que uma marca também mantém os clientes interessados” diz Gregory Glasian, *manager* de ASIA PACIFIC para o grupo GL. No artigo é também discutida a importância da localização das lojas multimarca, que devem ser construídas em sítios estratégicos de maneira a que seja possível chegar ao público mais certo para a mesma - contudo, este cuidado com a localização é algo que tem de ser tido em conta independentemente do tipo de estratégia que se escolhe para a loja que se pretende construir.

⁴¹ Exemplos hipotéticos inventados pela autora; podem não ser considerados verdadeiros pelas marcas.

⁴² <http://www.silverstyles.com/en/Retailing/40/Multi-branding-An-effective-retail-strategy.html>, 2010, acedido a 13-11-2012.

Além de Charlene Co, podemos encontrar mais autores e CEOs adeptos das lojas multimarca, como Marianne Aljord⁴³, diretora executiva e CEO, especialista em lojas multimarca de moda e lojas de moda *high-end*. Aljord afirma que “os consumidores gostam de ser surpreendidos e de descobrir novas marcas ou talentos em lojas multimarca (...)”, defende que “lojas multimarca são *trendsetters*⁴⁴, e continuarão a sê-lo (...)”, e que para manter uma loja multimarca no topo das vendas há que “ser recetivo e estar atento ao que está a acontecer e o que aí vem (...)”, sendo que uma das vantagens de ter uma loja multimarca é a possibilidade de descartar marcas que não estão a gerar lucro e trocá-las por marcas mais novas, diferentes, ou que se enquadrem melhor na loja em questão.

Considerando os prós e contras expostos, verificamos que podem existir algumas dificuldades em criar um ambiente coeso e uma coleção de roupa coerente. Para tal, o autor Martinez-Ribes (2008)⁴⁵ sugere três passos que as lojas multimarca devem tomar, por forma a tornar uma loja multimarca numa loja forte e com uma identidade original, os quais expõe em comparação com o trabalho de um curador de arte em relação à organização de exposição para um museu:

1. Tentar ter um tema em comum em todas as peças expostas;
2. Tentar obter um ambiente coerente e coeso entre todas as obras;
3. Selecionar as peças mais apropriadas no meio de um grande número de possibilidades.

O autor diz que estes passos irão ser imperativos na compreensão da coleção pela parte do público, pois “(...) quando o público entende o significado da coleção editada, a compra torna-se menos complexa, porque o consumidor tem menos dúvidas”. Além disso, o autor acrescenta a importância das lojas multimarca não serem percebidas como tal, “lojas percebidas como multimarca não têm um futuro: têm de se transformar em lojas com alma e uma identidade própria, lojas que criam o seu significado, por outras palavras, lojas que refletem uma marca”. Assim, nota-se a insistência do autor em que as lojas multimarca sejam percebidas como uma marca única, ao invés de serem percebidas como uma acumulação de marcas dentro de um espaço. É a experiência da marca, a sua identidade e a sua personalidade que fará com que a estratégia das lojas multimarca, ou as “marcas multimarca”, singre.

⁴³ *Malls urged to open doors to multi-brand shops*. Disponível em <http://www.thefreelibrary.com/Malls+urged+to+open+doors+to+more+multi-brand+shops.-a0277794849>

⁴⁴ Uma pessoa que lidera o caminho na moda ou ideias. (oxforddictionaries.com, acedido a 19-04-2013)

⁴⁵ Em: *Do multi-brand stores have a future? The difference between ‘being’ and ‘selling’*. The Spanish Magazine of Retail, nº 387. Disponível em http://www.martinez-ribes.com/do-multi-brand-stores-have-a-future__the-difference-between-being-and-selling/. Acedido a 02-03-2013

5. Branding de Moda

5.1. Moda

“Roupas bonitas, houve-as em todas as épocas, mas a MODA é um fenómeno do nosso século. Até então, o que existia eram inúmeros modos de vestir, que variavam conforme o país e a classe. (...) Tudo isto mudou quando Charles Fredrick Worth deixou de ser simplesmente um fornecedor de Sua Alteza Imperial Eugénia e começou a «assinar» as suas criações com o próprio nome, como se fosse um artista. E assim nasceram as marcas, os costureiros e as suas criações: a MODA” Charlotte Seeling, 1999, p:9

Neste capítulo vamos explorar o mundo da Moda, e o que esta significa para a sociedade ao longo do tempo, bem como presentemente.

Vários autores consideram que a moda como nós a conhecemos hoje, nasceu no Renascimento (Entwistle, 2000; Rojas, 2005; Zardoya, 2011), apesar de só ter começado a ganhar mais importância após a revolução industrial, quando os artigos de roupa puderam passar a ser feitos em massa - o preço das peças baixou, e a moda globalizou-se.

O dicionário de Oxford define *Fashion* (ou moda) como: popular ou o mais recente estilo de roupa, cabelo, decoração, ou comportamento (...); a produção e comercialização de novos estilos de roupas e cosméticos (...) (www.oxforddictionaries.com, acedido a 06-01-2012).

Em *The Fashioned Body - Fashion, dress and modern social theory*, moda é caracterizada como um sistema distinto para a provisão de roupas, um instrumento na disputa contra o poder aristocrático e o *social status*, uma lógica interna de mudança constante, e um termo geral que pode ser aplicado em qualquer mudança na vida social, desde telemóveis, carros, arquitetura, entre outros (Entwistle, 2000).

Charlotte Seeling define Moda, em *Moda: Século dos estilistas*, como roupas assinadas por um designer ou tudo o que se possa tornar num objeto de culto (Seeling, 2000).

Contudo, o conceito de moda é polissémico e, conseqüentemente, complexo, pelo que se encontram muitas outras definições, entre as quais destacamos as seguintes:

- 1) Um fenómeno passageiro e efémero; algo em constante renovação; um fenómeno social - histórico - e cultural (Entwistle, 2000; Rojas, 2005);

- 2) O culto das aparências; um modo de vestir, proposto para cada temporada, por *designers* de moda (Rojas, 2005);
- 3) Uma proposta de estilo que pode ser encontrada num grupo social ou tribo urbana, num pormenor de um filme ou num objeto de culto (Seeling, 2000; Rojas, 2005; Kegler e Araujo, 2009);
- 4) Um maneirismo, uma forma de fazer algo; uma ideologia que está no auge (Rojas, 2005; Kegler e Araujo, 2009);
- 5) Uma manifestação cultural, social, da arte, de ideias e de costumes de uma época; o reflexo de uma sociedade em mudança constante (Entwistle, 2000; Rojas, 2005);
- 6) Uma “carta de apresentação” para o mundo exterior; uma forma de comunicação não-verbal (Rouse, 1989; Entwistle, 2000; Rojas, 2005);
- 7) Uma forma de identificação e/ou tentativa de obtenção de aceitação social por parte de um grupo social, tribo urbana ou etnia específica (Rouse, 1989; Entwistle, 2000; Rojas, 2005; Kegler e Araujo, 2009).

Apesar destas definições poderem ser vistas como um pouco díspares, podemos observar que todos os autores referenciam a moda como algo que está em constante mudança e que tem uma grande importância social.

Esta importância social da moda deve-se não só à utilização da moda como um instrumento de revolta social (*fashion statement*) como à utilização da mesma como um instrumento de aceitação social (Rouse, 1989; Entwistle, 2000; Seeling, 2000; Tungate, 2012). Enquanto que um *skinhead* nunca irá mudar o seu estilo, procurando mostrar a sua lealdade ao seu grupo social (bem como fazer um constante *fashion statement*⁴⁶ com as suas roupas e *look* geral) uma mulher naturalmente feminina poderá mutar o seu estilo feminino na tentativa de transmitir uma imagem mais ou menos sedutora, séria ou poderosa conforme a situação social em que se encontra (Rouse, 1989; Entwistle, 2000; Rojas, 2005). Assim a moda passa a ser um símbolo, signo ou sinal comunicativo e expressivo de um sentimento específico, independentemente deste ser fixo ou não (Rouse, 1989; Entwistle, 2000; Rojas, 2005).

Vários autores também indicam a moda como uma forma de comunicação, não só do *status* social, como de outras condicionantes da personalidade e situação social: se a pessoa é casada, em que tipo de empresa trabalha, se é uma pessoa que cuida de si, entre outros (Rouse, 1989; Entwistle, 2000; Rojas, 2005; Kegler e Araujo, 2009). Rojas sugere que a moda é uma forma de comunicar sem diálogo, de enviar uma mensagem com símbolos, bem como uma forma de mostrar uma identidade e/ou uma pertença a um grupo social ou tribo urbana. Afirma também que a moda é um fenómeno passageiro, em renovação constante, um fenómeno social, histórico

⁴⁶ Roupas que se vestem ou qualquer outra coisa que se possua, a fim de atrair a atenção e mostrar a outras pessoas o tipo de pessoa que você é: “Eu pensei que eu ia ser ousado e fazer uma declaração de moda.” (<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/fashion-statement>, acessado a 01-06/2013)

e cultural - um testemunho da história e situação económica corrente -, uma geradora de símbolos, criadora de cultura e algo que rege as relações pessoais e coletivas (Rojas, 2005).

Rojas, na sua obra *Moda y Comunicación*, explora também as razões pelas quais usamos roupas/moda (ver figura 15).

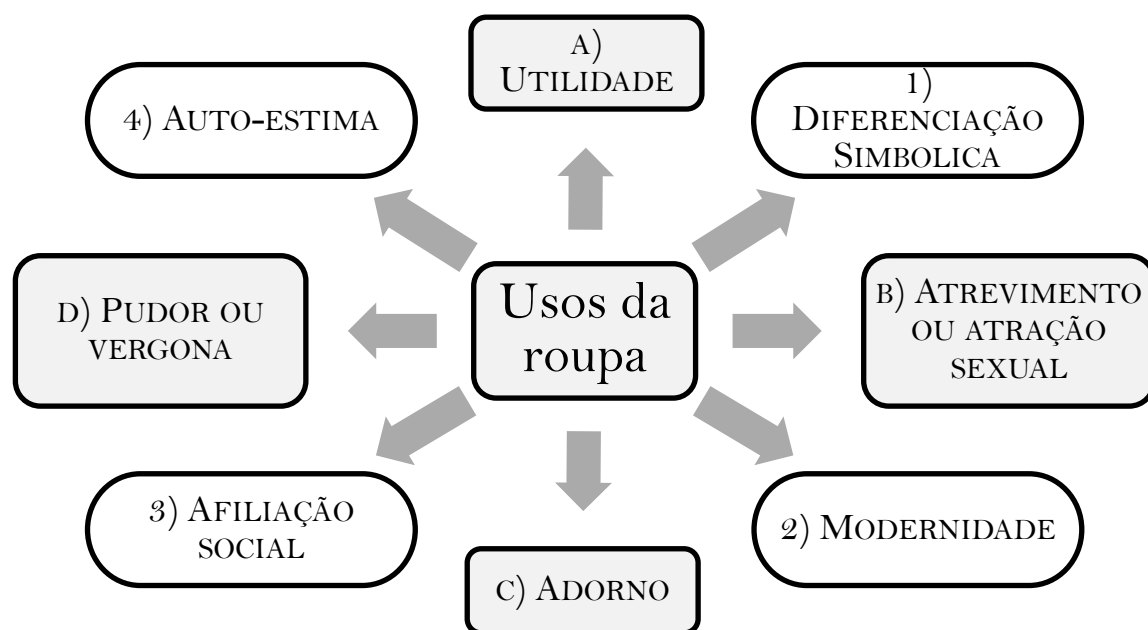


Figura 15: Os oito usos da roupa. Figura da Autora.

A primeira razão exposta pela autora é a **a) utilidade**: a necessidade básica de abrigo; trata-se simplesmente de uma tentativa de abrigo do ambiente que nos rodeia. **b) Pudor ou vergonha** é a segunda razão citada pela autora - cobertura do pecaminoso, negativo ou imperfeições. A **c) Atração sexual** é também uma das razões pela qual o ser humano usa roupas: erotização e ênfase nos atributos, especialmente da mulher. É mencionado também o **d) adorno**: é utilizado para ocultar partes do corpo e remarcar e afirmar a criatividade e individualidade, ou assinalar a pertença a um grupo social ou tribo urbana. De seguida a autora fala de mais quatro pontos, acrescentados aos anteriores pelo autor George Sproles. A **1) diferenciação simbólica** é o primeiro ponto a ser falado, sendo que se trata de uma expressão do individualismo - expressão do *status* social, tais como se a pessoa trabalha, qual o seu nível social, ou afiliação religiosa. A **2) Modernidade** é a segunda razão acrescentada por Sproles: expressar a adaptação às mudanças. A **3) Afiliação social** é mais umas das razões apontadas pelo autor - este ponto menciona as pareências entre as pessoas que pertencem ao mesmo grupo. Estas pareências devem-se ao facto do ser humano procurar aceitação em grupos através da imitação de estilos

de roupa, musicas, entre outros. Por fim, a **4) Autoestima**: impor a nossa identidade através da nossa roupa, traje, acessórios, penteado, entre outros.

Assim podemos concluir que as roupas, para além de trazerem proteção ao frio e calor, de cobrirem as partes do corpo que não queremos mostrar devido ao pudor, e de nos trazer conforto físico, também nos trazem um conforto ou prazer psicológico: podemos fazer uma correlação entre a compra de roupa com os valores emocional, epistémico e social, bem como com o físico, ideológico e socio-prazer, pontos já discutidos no capítulo 3.2. Perspetiva do consumidor e o Valor de Marca. A compra de artigos de moda está diretamente correlacionado com a satisfação da necessidade de enquadramento social, demonstração do *status* social e com a tentativa de exibir uma personalidade ou personagem com a qual desejamos ser comparados ou equiparados (Cobra, 1997; Entwistle, 2000; Rojas, 2005; Rech e Farias, 2008).

5.2. Branding e Marketing de Moda

*“Moda é uma fábrica que produz desejo”
Mark Tungate, 2012*

Branding e *marketing* são duas disciplinas utilizadas por várias marcas, e são consideradas por vários autores como estratégias de gestão e de publicidade de marca importantes na criação de uma identidade e personalidade de marca. Como já foi discutido anteriormente, o *marketing* faz parte integral do *branding*, tratando da gestão da marca, sendo que o *branding* engloba também a publicidade e design da marca. Estas duas estratégias já abordadas anteriormente, podem ser utilizadas por todos os tipos de marca, sendo que neste capítulo iremos apresentar como estas poderão ser utilizadas pelas marcas de moda.

A disciplina de *branding* de moda nasce, segundo Chenoune (1993) em 1980, após uma *trend* em 1972 de miúdos assinarem as ruas com tintas de *spray*. Após esse momento, as marcas de moda passaram a estar também presentes nas ruas, junto às publicidades, imagens e logos e palavras, dando assim início ao que mais tarde seria intitulado de *branding* de moda. Como já foi descrito no capítulo 2., o *branding* engloba várias disciplinas, entre elas, o *marketing*, sendo que o *branding* de moda engloba o *marketing* de moda. Este é descrito por Easey (2009, p:8) como “(...)a aplicação de um leque de técnicas, e uma potencial filosofia, que se centra no consumidor e potencial consumidor de roupa, e produtos e serviços relacionados, de maneira a ir de acordo com os objetivos de longo termo da organização”. No artigo *Algumas reflexões acerca do marketing de moda* (Cobra, 1997), o autor sublinha a importância crescente do

marketing de moda: como com a emancipação das mulheres e a sua independência económica, começou a haver uma nova afluência a lojas de moda, e como os artigos de moda têm uma importância emocional e psicológica para os seus compradores. Assim, a relação emocional entre as marcas de roupa e o *marketing* nasceu, começando assim a ser de valor criar uma imagem corporativa forte, dar um *look* único à marca, e gerar uma forma de relacionar emocionalmente a marca ao cliente, de forma a obter mais clientes fidelizados, bem como angariar novos clientes.

O *marketing* é uma estratégia, que auxilia as marcas de moda a apresentarem um significado, uma mensagem, ou um mantra de vida, com que os seus clientes se identifiquem (Easey, 2009; Badot et al., 2002). Contudo, não se trata de apenas “enviar” uma mensagem aos clientes, mas também de se ouvir e entender o que os clientes querem e procuram: se o target de uma marca são mulheres dos 25 aos 35 anos, trabalhadoras e sofisticadas, não será de valor ter uma campanha de *marketing* que sexualize a mulher, a torne demasiado jovem ou pouco séria - assim, a marca nunca iria chegar aos olhos do seu público-alvo. Easey expõe dois esquemas, que nos apresentam as duas formas de ver o *marketing* de moda (ver tabela 1) e como devemos balançar as duas perspetivas sobre o mesmo (ver figura 17).

Quadro 4.

As duas perspetivas sobre o *marketing* de moda (Easey, p:8, 2009).

Orientação	Centrado no <i>Design</i> ;	Centrado no <i>Marketing</i> ;
EXEMPLOS DE AFIRMAÇÕES	<i>Fashion Marketing</i> é o mesmo que publicidade;	O <i>design</i> deve ser baseado somente na pesquisa de mercado;
ASSUNÇÕES	Vender o que conseguimos fazer;	Fazer o que conseguimos vender;
ALEGADAS DESVANTAGENS	Altas taxas de insucesso; apoia-se na intuição do <i>designer</i> .	<i>Designs</i> pouco imaginativos; pouca criatividade.

No quadro 5 podemos observar como os *marketers* e *designers* vêem o *marketing* de moda, e de que formas o tratam de maneira diferente: enquanto que os *designers* tendem a ser mais egocêntricos e a criar um produto que apele a eles mesmos, só para depois o tentarem vender com a ajuda do *marketing*, os *marketers* preocupam-se somente com o que o cliente quer, e criam um produto que vá de acordo com o que este deseja, sendo que o *design* da peça é secundário.

Quadro 5.

O Conceito de *Marketing* de Moda (Easey, p:11, 2009).

Preocupação com a moda	Alto	Centrado no <i>Design</i>	CONCEITO DE <i>MARKETING</i> DE MODA
	Baixo	Falhaço	Centrado no <i>Marketing</i>
		Baixo	Alto

Preocupação com o cliente e lucros

Na figura 17, Easey procura demonstrar uma hierarquia de preocupações e como se for dada a mesma atenção ao *marketing* e ao *design* se chega ao *marketing* de moda, o qual deve tomar estas duas áreas como interdependentes.

Figura 16: As áreas de *marketing* de Moda. Figura da Autora, baseado na obra de Mike Easey.

Torna-se então inteligível que a interação entre o *marketing/marketer*, que estuda o mercado, e o *design/designer*, que cria, é algo crucial, sendo que é necessário haver um balanço entre a resposta às necessidades e desejos dos clientes, e a criação original do designer - não só temos de dar ao cliente o que ele quer, como apresentar-lhe algo que ele ainda não sabia que queria (Easey, 2009).

Na figura 20, podemos observar as áreas de trabalho em marketing, segundo Easey: 1) Pesquisa do mercado de moda trata-se da investigação de *market shares* e modas dos mesmos, e da orientação e análise de discussões de clientes sobre as marcas; 2) Gestão de produtos de moda é um encargo dedicado a uma troca de mensagens entre o *designer* e o retalhista, sobre as várias peças e *looks* de uma coleção, bem como *briefings*, de maneira a que uma coleção feita por várias partes seja coerente; 3) Promoção de moda visa entender o público a que se pretende vender um produto e adaptar os produtos e materiais dos mesmos, de acordo com o mesmo; 4) Distribuição de moda trata da pesquisa do mercado para onde uma marca se pretende expandir, por forma a averiguar se a marca se enquadra ou se será necessário um novo plano de *marketing*; e por fim 5) posicionamento e atribuição de preços a produtos de moda, qual trata da pesquisa sobre os concorrentes e os seus preços, e em que medida deverá a sua marca adaptar os seus preços em função da concorrência ou mante-los em função do seu *status*.

Assim o Marketing de Moda foi desenhado como uma tentativa de angariar mais clientes, seduzindo-os pela sua emoção, de maneira a que os consumidores possam criar uma relação emocional profunda com a marca.

Apesar do termo “*marketing* de moda” ser bastante recente, a publicidade de moda e angariação de clientes, é algo que vem de há mais anos do que aquilo que se poderia esperar. No Renascimento, quando a moda começou a tomar força e a ganhar o significado que agora lhe atribuímos (Entwistle, 2000; Rojas, 2005), já havia estratégias de angariação de clientes, que já podem ser considerados inícios daquilo a que agora chamamos de *marketing* de moda: os costureiros começaram a enviar para a corte, como meio de divulgação das novas modas e do seu trabalho, pequenas bonecas chamadas “*pue*”; estas eram uma maneira dos costureiros de manter os aristocratas a par dos últimos modelos (Rojas, 2005; Croizat, 2007).

II. Estudos de Caso

6. Introdução

O *branding* é uma estratégia que tem vindo a ser cada vez mais utilizada por muitas marcas. Sabe-se agora que abordar os clientes pela sua emoção, ao invés da razão, acaba por os fidelizar mais às marcas (Healey, 2009; Hanlon, 2006; Gobé, 2002; Bigham 2010).

Assim, as grandes marcas começaram a fazer grandes campanhas de publicidade que visam apelar ao lado mais emocional do cliente, a criar cartões cliente, a gerar saldos exclusivos a certas lojas, alturas do dia, ou localizações - como “saldos *flash*”⁴⁷ (ver figura 17) -, e a apostar em embaixadores de marca e empregados de loja que demonstram os valores da marca e tratam cada cliente como se fosse o mais importante deles todos (Bigham, 2010; Healey, 2009; Hanlon, 2006).



Figura 17: Saldo Flash da GARDENIA, publicado no perfil da rede social FACEBOOK (acedido a 13-04-2013).

⁴⁷ Quando uma loja vende os produtos a um preço muito mais baixo que o habitual, num curto período de tempo (<http://dictionary.cambridge.org>, acedido a 01-02-2013).

Estas estratégias de marca trazem aos clientes uma satisfação pessoal - estes sentem-se mais acolhidos pelas marcas ao serem tratados com todo o respeito que os embaixadores lhes concedem. Na verdade, os clientes querem que lhes “massagem o ego” enquanto estão envolvidos nas suas experiências de compras - querem sentir que os embaixadores se preocupam com eles, mais do que com qualquer outro cliente (Bigham, 2010; Godin, S.d.). Esta forma de abordar clientes trás mais consumidores às lojas, pois mesmo que certas experiências sejam vividas apenas por alguns, são faladas por muitos, e a publicidade “boca-a-boca” é a melhor publicidade (Bigham, 2010). Aqui, entram também as redes sociais, onde os clientes podem trocar ideias, críticas ou conselhos sobre ou à marca em questão - este diálogo constante entre a marca e o cliente e os clientes em si, contribui para que a marca fique realmente na mente do cliente muito mais tempo do que se a sua interação começasse e terminasse na loja (Bigham, 2010; Philips, 2010).

Apesar destas estratégias serem utilizadas por muitas marcas, por vezes caem no esquecimento de algumas empresas. Nas lojas multimarca de moda, onde muitas vezes será possível perder-se a identidade corporativa da marca, poderá vir a ser difícil manter uma estratégia de *branding* experiencial na loja.

Serão agora apresentados os Estudos de Caso (E.C.) GARDENIA e AKIRA, os quais são baseados em observação às lojas das marcas, e em entrevistas aos CEOs, e conversas informais com as embaixadoras das marcas. Nos E.C., os donos das lojas serão tratados por entrevistado A e entrevistado B, respetivamente. A entrevistas foram realizadas em ambientes informais, pelo que não foi possível a obtenção de áudio da entrevista ao CEO da marca GARDENIA.

As entrevistas tiveram os seguintes objectivos: 1) entender como o Branding, Marketing, e *Store Atmospherics* influenciam a projecção da identidade da marca; 2) perceber como se cria uma imagem de marca consistente quando se trata de múltiplas marcas dentro da mesma loja; e, finalmente, 3) determinar que estratégias utilizam para a angariação e fidelização de clientes.

O guião das entrevistas realizadas encontra-se em Anexo (Anexo 1).

6.1. GARDENIA

Os seguintes dados apresentados são baseados numa entrevista feita ao fundador da marca GARDENIA, em entrevistas informais feitas às embaixadoras das lojas observadas, em informações encontradas nos *websites* da marca (página na rede social FACEBOOK e no seu site e loja *online*) e em trabalho de campo de observação e análise dos estabelecimentos da marca.

6.1.1. A história

Há vinte e três anos, em 1988, foi criada a primeira loja GARDENIA, uma loja multimarca *umbrela*⁴⁸ portuguesa. Esta nasceu após uma inicial tentativa de entrada no mercado pela parte do criador, com uma marca chamada FUNGUI. Esta marca era exclusivamente de malas vendida em lojas de acessórios - portanto a marca FUNGUI não tinha uma loja própria. Quando as lojas em que a marca era vendida decaíram, surgiu a necessidade de abrir uma nova loja e criar um novo conceito, pelo que nasceu a GARDENIA, uma loja multimarca *umbrela*, diz fundador.

Desde a sua primeira loja, a marca GARDENIA veio a crescer, sendo que aumentou não só em número de lojas, como em conceitos e targets: inicialmente com um conceito multimarca de moda feminina, a marca passou a oferecer também lojas GARDENIA para homem, só de acessórios, unissexo, e o mais recente conceito, um *Fruit Bar*. O *Fruit Bar* trata-se de um espaço com comidas e bebidas saudáveis, um conceito que o entrevistado A procura conseguir fundir com as suas lojas de roupa, por forma a criar um espaço lounge.

Apesar de presentemente o *Fruit Bar* não estar diretamente ligado a uma loja GARDENIA, encontra-se diretamente ao lado de uma, e é visível através desta. Mesmo que não estejam no mesmo espaço loja, encontram-se perto o suficiente para serem um chamariz uma da outra (ver figura 18). Como é mencionado no livro *Why we Buy* de Underhill (2009) e na obra de Gobé *A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas* (2002), zonas *lounge* em lojas de roupa são muitas vezes uma grande mais-valia - este tipo de espaços proporcionam aos clientes um sítio para relaxar, descansar, ou esperar um amigo, amiga, companheiro/a ou familiar. Por outro lado, quem entrasse numa GARDENIA *Fruit Bar* procurando uma bebida, iria encontrar também uma loja de roupa, sendo que cada uma destas zonas poderia vir a beneficiar uma da outra.

⁴⁸ Loja multimarca e *umbrela*, pois não só vende várias marcas como vários tipos de artigos, que não se encontram nas mesmas categorias (na mesma loja vende por exemplo malas, sapatos, graxa e escovas). Define um agrupamento de ofertas de produto, sob uma marca comum (Aaker, 2004)



Figura 18: O Fruit Bar GARDENIA, visto através da montra da zona homem da loja Garrett. Foto da Autora.

Esta loja portuguesa é caracterizada pelo entrevistado A como uma loja jovem, com um estilo londrino, alternativo e original, uma marca que procura sempre inovar e manter as suas lojas dentro das mais recentes modas. É uma loja alternativa, inspirada pelo bairro alto e a vida noturna, pelas músicas e bares, com um especial amor pelo estilo *vintage*⁴⁹ e *retro*⁵⁰, com um toque de modernidade.

A criação de coleções GARDENIA é feita em grupo, e é um trabalho feito com uma grande análise do mercado, das tendências e das expectativas dos clientes. Em cada coleção trabalham duas a três pessoas a escolher as peças: viajam, vêm, observam as culturas e o público - “há muito trabalho de tentativa e erro e muito espaço para crescer e aprender com os erros”, reconhece o criador.

A GARDENIA cria parcerias com várias marcas ao longo do tempo, mas qualquer uma destas pode ser descartável, ou rotativa, conforme o público assim o exige. Assim, quando uma marca vende pouco, a solução é simples: sai da loja, e entra outra em seu lugar. Esta rotação de marcas também mantém a GARDENIA uma loja jovem e sempre fresca, mantendo-se sempre diferente, embora mantendo sempre o seu DNA base - esta é uma marca resiliente, que procura sempre manter o seu coração londrino e *vintage* vivo ao longo das estações e das várias coleções que apresenta nas suas lojas. É importante saber fazer esta rotação de marcas, estar muito atento às tendências e á linguagem do público. É imperativo estar “na crista da onda”,

⁴⁹ Algo de alta qualidade típico de um período do passado. (Hornby, A. S. *Oxford advanced Learner's Dictionary of current English*. 8th edition. University Press: Oxford); um grupo de pessoas ou objetos do mesmo período; Old fashioned. (Collins, William. *Collins English Dictionary*. Third updated edition (eleventh edition). HarperCollins Publishers: Glasgow

⁵⁰ Imitação de um estilo, de moda, de *design* ou do passado recente; roupa ou música cujo estilo ou design é imitativo do que os do passado recente: “um *look* que mistura italiano uso casual e retro americano”; origem do francês *rétro*, abreviação de *Rétrograde*, retrógrada.

conseguir ter a marca do momento e entender o que os clientes querem naquele instante, comenta o entrevistado A.

6.1.2. Publicidade e Marketing

As lojas GARDENIA não têm um tipo de publicidade convencional. Enquanto que grande parte das lojas de moda optam por anúncios televisivos, *billboards* ou outros tipos de publicidade convencional, a GARDENIA não se debruça sobre esse tipo de meios. Em vez disso, opta por posicionar o seu logo (ver figura 19) no exterior das lojas, e em trabalhos feitos em parcerias ou que sejam apoiados pela marca, de maneira a deixar este cunho presente na mente dos clientes.



Figura 19: Logotipo da GARDENIA. Fonte Google Images.

Assim, as publicidades da GARDENIA são maioritariamente por aparições do logotipo da marca em várias situações: seja nas lojas (exterior e interior), nos créditos de programas de TV, BDs ou mesmo CDs. Os sacos de compras da loja (ver figura 20) também ostentam o logotipo GARDENIA, bem como *links* para os seus *websites*, e todas as marcas que são vendidas nas lojas da marca. Esta é uma estratégia de publicidade importante e fulcral: um saco chamativo com um logotipo bem visível é uma forma de tornar o logo num *meme* na mente dos consumidores, sendo que até pode ser considerada uma publicidade subliminar: sem se dar conta, o consumidor viu o saco, assimilou as informações, e ficou com o logo da marca na sua mente, pelo que da próxima

vez que passar por uma loja GARDENIA pode vir a entrar na mesma simplesmente pelo facto do logotipo da marca lhe ser familiar. Apesar de não o saber na altura, o cliente entra na loja por pensar numa marca que viu num saco.



Figura 20: Saco da GARDENIA. Fotografia retirada do FACEBOOK da GARDENIA (acedido a 13-04-2013).

A loja cria muitas parcerias com bandas e artistas, não só para criar novas formas de se apresentar ao público, sempre mantendo o seu look distinto e único, como também de modo a apoiar projetos que se enquadrem na personalidade GARDENIA (ver figura 21), uma estratégia tomada por outras marcas, como a H&M com a Beyoncé, a MAC com a Rihanna, entre outras. Fazem também apresentações de coleções com desfiles, como no METRO de Lisboa, no pátio César Vieira, e em frente à camara de Lisboa. Desfiles em sítios públicos, onde consumidores de várias faixas etárias, estilos e crenças vão inevitavelmente passar (como é o caso do METRO) poderão também ser uma forma eficaz de publicitar uma marca, sem ser muito explícito. Ou seja, mais uma vez, os consumidores menos interessados, mesmo que não fiquem para ver o desfile, irão provavelmente pelo menos ver o logotipo da marca. Como foi já discutido no capítulo 3. este tipo de imagética pode transformar-se num *meme*, ou vírus da mente. Na sua mente, o logo GARDENIA será automaticamente correlacionado com uma loja de moda. Mais tarde ao ver o logotipo de novo, essa conexão será de imediato feita na sua mente.



Figura 21: A mais recente sessão fotográfica promocional da GARDENIA, que contou com a presença de vários membros da banda CHUTOS E PONTAPÉS. Imagem retirada do FACEBOOK da GARDENIA (acedido a 13-04-2013).

Para além destes meios, a GARDENIA também participa numa das noites mais importantes para as lojas de moda de lisboa, FASHION'S NIGHT OUT, cria eventos com entretenimento, música, brindes e modelos vivos, e partilha todas estas experiências GARDENIA no FACEBOOK com todos os que estiveram presentes e os que ficaram em casa (ver figura 22).

Ao longo do ano também são organizados outros tipos de eventos por parte da GARDENIA. Sempre que abre uma loja nova é feita uma festa de abertura para a qual todos os fãs estão convidados. Além disso, são feitos pequenos concursos no FACEBOOK da marca, tendo como prémio peças de roupa GARDENIA, o que não só pode vir a promover a interação entre os clientes e a marca, como pode criar uma publicidade feita pelos comentários, gostos e partilhas no FACEBOOK dos participantes.



Figura 22: Montra da GARDENIA da Rua Garrett, durante o evento FASHION'S NIGHT OUT, setembro 2009. Fotografia retirada do FACEBOOK da GARDENIA (acedido a 13-04-2013).

Assim, como já foi mencionado, este tipo de publicidade pode ser considerada subliminar, atentando que não é uma publicidade diretamente sobre a marca, mas sim uma publicidade que apresenta o seu logotipo. Considerando que o logotipo da marca é utilizado como publicidade, podemos inferir que este se torna num *meme* na cabeça dos clientes, que ao longo do tempo acabarão por relacionar o logo com “loja de moda”, ou “loja multimarca alternativa”, ou mesmo “GARDENIA”. Esta forma de captar a audiência é considerada eficaz e utilizada por várias marcas (Hanlon, 2006).

6.1.3. A experiência GARDENIA

A marca GARDENIA aposta conscientemente numa estratégia de Branding experiencial, como foi apontado pelo fundador durante a entrevista. “Não se compra só uma camisola, ou umas calças (...) há uma mística que ajuda a desempatar a decisão de compra”, diz o fundador. Esta “mística” é a experiência de marca GARDENIA, a qual em cada loja nos transporta para um ambiente *cool*, londrino e noturno. Apesar de cada loja ter as suas diferenças, este *feeling* é fulcral e está sempre presente, independentemente da sua apresentação em cada situação. Cada loja tem um leque variado de escolha, boa oferta, e produtos muito selecionados para o seu público-alvo, com boa qualidade, estilo e preço. Segundo o entrevistado A, estes são os pontos que mais atraem os clientes.

Apesar de se tornar cada vez mais difícil ser-se original, a GARDENIA procura sempre conseguir um espaço único e distinto, afirma o fundador. Adicionalmente, cada uma das lojas GARDENIA oferece produtos distintos e marcas diferentes, o que confere a cada espaço uma identidade própria, pois para o entrevistado A “(...) conseguir encontrar para cada cliente um produto” é o mais importante e uma das razões pelas quais cada loja GARDENIA trata de um público-alvo diferente.

Deste modo, cada loja GARDENIA vende para um *target* diferente, havendo lojas para homem, mulher, unissexo, e só de acessórios. Estas lojas encontram-se espalhadas pelo país. Recentemente nasceu também um novo conceito GARDENIA, o *Fruit Bar*. Cada uma das lojas tem um ambiente de compras diferente e oferece uma experiência de compras distinta: as cores, as luzes, a disposição dos móveis, as roupas e os *corners* são diferenciados. Cada uma oferece artigos de roupa e acessórios completamente distintos. Os empregados são escolhidos a dedo para cada GARDENIA tendo em conta o *target* e a localização da mesma: são tão específicos os empregados para cada loja, de tal forma, que segundo o fundador estes não se sentem confortáveis noutras lojas GARDENIA. Como parte da experiência GARDENIA, também um cartão da loja, que oferece 10% de desconto em cada compra da nova coleção.

Esta diferenciação entre cada loja da cadeia, pode tornar a marca mais dinâmica e conseguir projetá-la a uma maior massa de público, considerando que esta tenta abranger uma fatia muito grande de estilos, idades e identidades. Pelo que estratégia pode tornar a marca mais abrangente.

Assim, ao entrar na loja GARDENIA da Rua Garrett ou na loja da Rua Ivens, iremos encontrar uma diferença notória: a loja da rua Garrett é bastante mais jovem, com um aspeto mais descontraído. As empregadas da loja vestem roupa informal, e a maneira de se apresentarem aos clientes é pouco convencional, jovem e irreverente. O espaço na loja é reduzido, e a luz é forte em toda a superfície da mesma. Contudo, na loja da Rua Ivens, iremos encontrar uma GARDENIA com uma cara diferente: um espaço muito maior com focos de luz, empregadas vestidas a rigor, que cumprimentam os clientes assim que entram, e que tratam de cada consumidor com a maior delicadeza. O aspeto da loja transporta-nos para um ambiente muito mais sofisticado e talvez até mais caro, no entanto os artigos disponíveis refletem a identidade global da marca: jovem e irreverente. Estas lojas serão exploradas em pormenor nos próximos capítulos.

6.1.3.1. A loja: GARDENIA Acessórios (Rua Ivens)

A GARDENIA é uma marca que se tem vindo a expandir cada vez mais, sendo que só na Baixa já há cinco lojas GARDENIA - loja de acessórios na Rua Ivens, a qual iremos apresentar agora, loja unissexo na Rua Garrett, que irá ser exposta em seguida, o *Fruit Bar* GARDENIA, também na Rua Garrett, loja de homem na Rua Largo Rafael Bordalo Pinheiro, e, a mais recente, loja de mulher nos Armazéns do Chiado.

A GARDENIA da Rua Ivens, apesar de ostentar uma tabuleta com o logotipo da marca⁵¹ e ter uma montra colorida e muito chamativa com um aspeto algo *hippie* (ver figura 23), encontra-se numa situação menos ideal: esta rua é pouco frequentada por compradores, sendo que se trata mais de uma rua de passagem de trabalhadores da área, e estudantes da Universidade de Belas Artes. Contudo, o movimento é bastante fluido e constante, sendo que aquando do trabalho de campo, não foi apontada uma pausa de afluência de clientes superior a 10 minutos.



Figura 23. Exterior da loja GARDENIA da Rua Ivens. Foto da Autora.

Ao entrar na loja podemos rapidamente aperceber-nos de duas coisas: do seu *look* caracterizado pela fusão dos estilos retro e *clean*, e da luz amena e amarela que invade a loja. É sem dúvida uma loja confortável, preparada para um cliente que demore na sua compra e

⁵¹ *Wayfinding* ou *wayshowing*, como intitulado por Mollerup, na sua obra *Wayshowing*, 2005

não tenha pressa com a sua escolha: os bancos salpicados pela loja, com revistas de graça e guias da Baixa posicionados próximos dos mesmos, sugerem uma zona *lounge* para os acompanhantes o comprador, ou uma zona para esperar confortavelmente pelo par de sapatos que se pediu á empregada da loja. Também para conforto dos clientes, a loja está repleta de espelhos, permitem ao cliente ver como um artigo lhe assenta em qualquer parte da loja. Os clientes dispõem de espelhos de corpo inteiro, bem como espelhos mais pequenos - para os pés ou para o tronco e face - nos quais podem também verificar como lhes assenta uma mala ou um par de óculos de sol (ver figura 24).



Figura 24. Interior da loja Rua Ivens. Foto da Autora.

Dentro da loja, para além dos artigos e do mobiliário, há apenas uma empregada. Esta veste roupa sóbria e cuidada, mas não veste uma farda, pois parte do conceito GARDENIA passa pela expressão da individualidade pessoal, sendo que a única regra imposta no campo do vestuário é a utilização de peças vendidas na loja GARDENIA onde o/a embaixador/a trabalha. Apesar de ser importante cada embaixador expor a sua personalidade e individualidade através da roupa, pode tornar-se estranho ou pouco convidativo para os clientes abordar um embaixador que não esteja identificado. Uma forma fácil de arranjar um balanço entre a expressão da individualidade do embaixador e da identificação do mesmo, poderia passar pelas empregadas utilizarem uma etiqueta de identificação com o logotipo da GARDENIA, uma estratégia utilizada

em lojas como WOMANS' SECRET - o que poderia ser bastante mais confortável para os consumidores, enquanto permitia a cada empregado utilizar o tipo de roupa que entendesse.

Quando os clientes entram na loja, são cumprimentados pela empregada, apesar de não lhes ser estendida a típica pergunta: “Precisa de ajuda?”. É imperativo não fazer esta pergunta, e é regra da marca: pois, segundo a embaixadora da loja com quem falámos, o fundador considera que esta pergunta fechada pode deixar o cliente desconfortável ou pouco á vontade para ver os artigos sem se sentir obrigado a comprar algum. Contudo, manter uma conversa ativa sobre os artigos, preços e conforto dos acessórios é importante. O atendimento e pagamento são fluídos e rápidos, sem esperas longas para os clientes, sendo que a embaixadora é afável e proativa.

A música da loja está com um volume baixo e passa êxitos dos anos '80, '90 e 2000 - a música é proveniente de um CD personalizado pelas empregadas da loja, e feito a pensar nos consumidores da mesma - nesta GARDENIA os clientes têm maioritariamente idades compreendidas entre os 25 e 55 anos. Para os mais distraídos a música pode passar despercebida, apesar de criar movimento e dar ritmo à loja. Quando o estabelecimento se encontra vazia, a embaixadora cria o movimento da loja limpando a entrada, fazendo telefonemas, arrumando artigos ou reorganizando produtos. É importante manter as lojas em constante movimento. De acordo com a *manager*, uma loja parada pode enviar um sinal errado aos consumidores, que a podem identificar como uma marca com pouca afluência e de má qualidade. Podem também relacionar a pouca afluência à loja com a presença de empregados pouco pró-ativos ou pouco afáveis. Da mesma forma que o movimento criado pela embaixadora é importante, os clientes que entram na mesma são um chamariz para o estabelecimento: uma loja frequentada por muitos pode ser interpretada como uma loja de qualidade e com *design*. Assim a GARDENIA funciona por “ondas”, como nos foi dito pelas embaixadoras: quando entra um cliente, rapidamente entram mais e mais - assim a loja ou está parada ou cheia, sem muitas vezes permanecer num meio-termo.

A decoração do espaço é relativamente minimalista, sendo que os únicos objetos de *design* expostos são um candeeiro e um jarro; contudo, há vários móveis na sala - alguns com um *design Art Decô* e outros com um aspeto mais Rococó, e tudo com um aspeto muito *vintage* e *retro*. O pé direito⁵² da loja é bastante alto, o que dá à loja um aspeto mais amplo do que na realidade é, e atribui à loja um *look* sofisticado e chique.

Os clientes que entram na loja GARDENIA têm todos algo em comum: têm todos alguma peça vestida que é “fora da caixa”, diferente e original, sendo que têm um aspeto *fun*, *relaxed* e na moda. Observaram-se clientes entre os 18 ou 19 anos até aos 45 - 50 anos, o que confirma que a GARDENIA atrai realmente pessoas de todas as faixas etárias. Uma quota-parte dos clientes são

⁵² Distância entre o nível superior do pavimento e o nível inferior do teto de um compartimento ou andar de edifício (<http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/p%C3%A920direito>, acedido a 06-05-2013)

estrangeiros, sendo que é importante os/as empregados/as da marca dominarem língua inglesa. No entanto foi observado que a empregada e *store manager*, manifestava dificuldades em falar em inglês com alguns dos clientes, o que criou uma barreira de comunicação de tal forma, que as clientes já não sabiam se deveriam esperar pelos produtos que pediram. Este tipo de situação pode ser fatal para uma marca como a GARDENIA que vende muito a estrangeiros. Naquela loja uma falha de comunicação pode ser a diferença entre o cliente completar a sua compra ou ir embora sem nada nas mãos. No entanto, a linguagem corporal da embaixadora dava a entender a sua vontade de ser prestativa e manteve um sorriso simpático durante a transação.

Dentro da loja de acessórios GARDENIA, não se vende só sapatos, malas e óculos de sol. Numa montra perto do balcão de atendimento estavam expostos para venda vários produtos para manter ou complementar os sapatos que vendiam: graxa, palmilhas e escovas para limpeza. Este é um pormenor interessante, pois muitas vezes, ao comprar um produto de alta qualidade, o cliente procura mantê-lo pristino - ter os produtos necessários á manutenção dos produtos vendidos na loja não só pode gerar lucro, como aumenta a confiança clientes na marca, foi ficam com a impressão que a GARDENIA se preocupa tanto com o ato imediato da venda de um produto, como com a sua manutenção e qualidade.

6.1.3.2. A Loja: GARDENIA Garrett (Rua Garrett)

Na Rua Garrett a GARDENIA ganha uma nova personalidade. Nesta loja, a primeira conclusão é que o movimento é constante, e os momentos mortos são muitíssimo escassos: esta será a primeira vantagem da sua localização numa rua sempre repleta de compradores e turistas.

Embora de momento a loja esteja parcialmente invisível devido às obras decorrem no edifício ao lado, a sua montra e fachada são bastante chamativas: do lado direito tem dois manequins femininos, um de cada lado da porta; por cima da porta, na fachada, há um canteiro que dá cor ao prédio e chama a atenção aos que passam; à esquerda mostra-nos uma pequena montra da zona masculina da loja com um aspeto jovem e urbano, uma recente aquisição ver figura 25).



Figura 25. Fachada e montra da GARDENIA da Rua Garrett. Foto da Autora.

Dentro da loja encontramos várias empregadas. Nesta GARDENIA há quatro embaixadoras, em contraste com uma única embaixadora na loja da Rua Ivens. Todas elas têm um aspeto muito jovem, urbano e *fun*, e mais uma vez não ostentam nenhum tipo de farda. Esta loja, para além de ser unissexo, vende também acessórios, que estão disponíveis no fundo da loja. Nessa zona há à disposição dos clientes duas poltronas e uma *chaise longue*, o que permite que vários clientes se sentem ao mesmo tempo para experimentarem sapatos. Esta zona da loja tem um aspeto muito *vintage* que remete para os anos 20, e tem um toque parisiense com o seu aspeto luxuoso e requintado (ver figura 26).



Figura 26. Zona dos sapatos. Foto da Autora.

Em contraste com o fundo da loja, a zona da entrada tem muito mais peças expostas, conferindo-lhe um aspeto mais jovem, mas menos sofisticado. Esta está repleta de artigos, o que pode vir a tornar a tarefa de encontrar o que se quer confusa e caótica. Os sapatos em dupla fila, amontoados, dificultam a visualização completa de todos os artigos, o que pode criar confusão entre os vários clientes que querem ver essa secção. A atenção dos clientes pode flutuar entre as várias peças, sendo que será difícil encontrar um foco no meio de todas elas. Para além de criar um ambiente caótico em relação à visualização dos artigos, este aspeto pouco cuidado pode vir a enviar uma mensagem de desleixo por parte da marca, o que pode levar os clientes a desistirem da loja por dificuldade de acesso às peças que pretendem ver (ver figura 27).



Figura 27. Zona de entrada da loja, expositor de sapatos em saldo. Foto da Autora.

As embaixadoras estão sempre alerta a novos clientes, e umas repõem *stocks* e arrumam a loja enquanto outras atendem os clientes que entram no estabelecimento. O atendimento é *relaxed* e direto ao assunto, o que pode ser mal interpretado por alguns clientes. Contudo, este tratamento faz parte intrínseca da identidade desta loja, cujo target é composto por pessoas mais jovens do que a loja da Rua Ivens.

O cheiro da loja é singular, e facilmente identificável: cheira notoriamente a MELISSAS (ver figura 28), uma marca de sapatos e acessórios de borracha que têm a característica de ter um cheiro doce. Apesar de ser um cheiro facilmente identificável (e do facto da utilização de um cheiro identificável numa loja ser um fator importante) não é um cheiro próprio da marca, o que quer dizer que a GARDENIA poderá estar a prescindir de uma das mais eficazes formas de criar um *link* na mente do cliente; como já foi discutido anteriormente na presente dissertação no capítulo 3. e 3.3., o cheiro é sem dúvida um dos maiores gatilhos da memória: o cheiro do perfume da nossa mãe, ou o cheiro da praia onde passávamos os verões quando eramos jovens ou mesmo o cheiro do detergente nos lençóis da nossa casa de férias, podem vir a trazer as mais variadas memórias, sensações ou saudades ao de cima. Assim, a GARDENIA poderia tomar partido deste modo de criar uma conexão à marca no cérebro dos clientes - imaginando que a GARDENIA cheirava a relva cortada de fresco, sempre que um cliente GARDENIA sentia esse cheiro, lembrar-se-ia imediatamente da cadeia de lojas multimarca. Contudo, pode também fazer parte da sua estratégia ter o cheiro a MELISSAS tão presente na loja, se esta marca for muito procurada ou mesmo uma marca pela qual a GARDENIA é conhecida.



Figura 28: Melissas na GARDENIA. Foto da Autora.

A música desta GARDENIA é bastante diferente da outra: não só está com o volume muito mais alto, como a música que passa é muito mais em voga. O som é mais jovem e mais urbano, bem como mais mexido. Este tipo de música poderá afastar certo tipo de clientes, porém, e mais uma vez, esta GARDENIA é destinada a um cliente mais jovem. Contudo, uma música menos avassaladora poderia atrair mais clientes sem que os que já fidelizados se incomodassem com a mudança.

A zona homem da loja da Rua Garrett é a sua zona mais *clean* e mais urbana. Com um pé direito altíssimo e uma largura reduzida e desproporcional ao mesmo, esta secção tem um aspeto esguio (ver figura 29). A luz é proveniente maioritariamente do exterior, sendo que a montra deixa a luz solar entrar na loja. Do teto estão penduradas cordas, onde, por sua vez, estão penduradas t-shirts, o que dá um aspeto *effortless*⁵³ e jovem á loja. No centro desta zona homem há uma montra para um corredor exterior onde se encontra o GARDENIA *Fruit Bar*. Em tempos, a entrada e saída que conectava a loja ao corredor onde o bar se encontra, estava aberta; contudo, com a abertura da zona homem e com a divisão da loja, essa ligação foi cortada. Em parte, ter terminado a circulação entre uma zona e outra, poderá ser considerada uma má estratégia por parte da marca, uma vez que a facilitação da circulação do bar para a loja pode vir a seduzir mais clientes a entrarem e consumirem, tanto numa loja como na outra. Contudo, esta “janela” que nos mostra o *Fruit Bar* continua a ser um chamariz de clientes de uma superfície para a outra (ver figura 19, p:57). Gobé, na sua obra *Branding Emocional* (2002), menciona como este tipo de zonas lounge pode ser uma mais-valia para qualquer loja. O autor

⁵³ Effortless: Sem esforço, fácil (oxforddictionaries.com, acedido a 12-04-2013). Tradução de Autor.

fala-nos da marca BARNES AND NOBLE, que criou um espaço café nas suas lojas de livros, o qual veio a originar um aumento no lucro da loja, bem como passou a ser em si uma fonte de lucro. Este tipo de experiência, diz o autor, “certamente passará a fazer parte da memória associativa do tempo prazeroso passado lá” (p:88), sendo que podemos inferir que clientes que apreciem a sua estadia numa zona lounge de uma loja, farão uma associação positiva na sua mente, entre a marca e o seu centro de prazer, podendo voltar à loja precisamente devido a essa memória prazerosa.



Figura 29. Zona de Homem e provadores. Foto da Autora.

No fundo da zona homem há dois provadores e uma pequena zona de acessórios de mulher iluminada com um suave foco de luz. Uma estratégia interessante, uma vez que uma mulher que vá às compras com o seu namorado, tem ali mais uma amostra do que é a GARDENIA para mulher, a qual pode apreciar enquanto o seu namorado está nos provadores. Esta estratégia pode promover mais compras da parte da mulher, já que ao estar sem nada para fazer, e tendo a seu dispor mais peças femininas, tem mais uma oportunidade de apreciar a coleção da GARDENIA e até experimentar uns pares de sapatos ou ver umas malas (ver figura 30). Como o autor Pacco Underhill demonstra na sua obra *Why we Buy* o posicionamento dos produtos na loja é também de grande importância: por exemplo, quando está um dia de chuva, colocar os guarda-chuvas próximos da vista do cliente - seja na porta de entrada ou próximo da caixa

registadora - pode vir a aumentar as vendas, já que a facilidade de acesso a itens, independentemente dos consumidores terem entrado na loja à procura deles ou não, pode ser aliciante e levar a uma compra por impulso.

Tal como as revistas e vários acentos na loja, esta espaço de mulher na zona de homem, serve um propósito claro de entreter o/a acompanhante de quem está às compras, o que cria um conforto para o consumidor.



Figura 30: Zona de homem, zona *lounge*, zona de acessórios para mulher, e montra/janela para o GARDENIA *Fruit Bar*, respetivamente. Foto da Autora.

O pé direito de toda a loja é bastante alto, sendo que há um segundo andar de armazém que é visível aos clientes. O teto com abobadas, dá um aspeto imponente e grandioso à loja, e mais uma vez brinca com o *look retro* com que se identifica a GARDENIA (ver figura 31). Este aspeto da loja confere-lhe um *look* mais sofisticado que choca com a jovialidade das embaixadoras e dos artigos vendidos na loja; assim nesta GARDENIA sobressaem os contrastes e pormenores, que exibem o seu lado mais criativo e distinto.



Figura 31: Teto da loja e o seu look retro. Foto da Autora.

A loja está repleta de pequenos pormenores, provavelmente invisíveis a quem não os procura, mas agradáveis para quem os encontra. Podemos encontrar vários focos de luz em toda a loja, que dão relevo a coleções novas, artigos especiais, ou simplesmente conferindo um toque de requinte ao estabelecimento. Cada pormenor nos leva a uma época ou situação diferente, como é o caso da mural (ver figura 26, p:70) na zona dos sapatos, que nos transporta para Paris nos anos vinte, ou a frase que encontramos no chão da zona de homem “Nós somos o sítio que nos faz falta”, uma frase que nos deixa a pensar. Estes pormenores criam um ambiente coeso, jovem e urbano, *vintage* e retro, uma mistura do antigo com o novo - algo que apele a cada cliente, uma coisa para cada consumidor (ver figura 32).



Figura 32: Alguns pormenores da loja GARDENIA - focos de iluminação sobre os artigos em destaque, forro alusivo aos anos 20 numa moldura de um espelho, prateleiras com iluminação própria, frase no chão, e candeeiros. Foto da Autora.

6.1.4. As vantagens multimarca, segundo entrevistado A

Uma das grandes liberdades de ter uma loja multimarca, é poder descartar ou trocar marcas umas pelas outras. Assim a GARDENIA está sempre em liberdade de mudar as marcas que vende, de maneira a obter o máximo lucro possível. Esta marca adapta-se ao público que tem, ouve as suas exigências - renova, reutiliza e inova com as marcas e com os artigos que vende, segundo entrevistado A.

A GARDENIA mantém-se sempre fresca, com um aspeto novo, e parte da razão pela qual assim o é, deve-se à constante movimentação dos tipos de artigo, e das marcas que vende nos seus estabelecimentos. Ninguém quer ver sempre as mesmas coisas - atualmente, “ninguém tem tempo para estar entediado, são as primeiras impressões que contam e não há segundas oportunidades”, diz o fundador. Conseguir ter uma loja que surpreenda constantemente os seus clientes habituais é imperativo para a venda de artigos, e para que os clientes voltem de novo ao estabelecimento.

Em termos de lucro é bom ter a liberdade de poder descartar uma marca que não está a resultar com a GARDENIA e ir buscar outras novas que podem vir a trazer mais consumidores. Ter um vasto leque de escolha, e uma experiência diferente é importante e é também um chamariz à marca. Por outro lado, o facto das coleções têm de ser compradas 6 meses antes da sua comercialização pode ser uma desvantagem, pois nesse espaço de tempo as marcas compradas

podem perder valor ou mesmo irem à falência, o que tira o valor da coleção da GARDENIA - “sobe-se e desce-se com as marcas em que se aposta e está-se dependente das mesmas”, diz entrevistado A.

6.1.5. Síntese GARDENIA

As conclusões apresentadas em seguida foram baseadas nas teorias de Brengman e Willems (2009) sobre a percepção dos consumidores das lojas, e de Bigham (2011) sobre os elementos de uma marca experiencial, e baseadas em observação directa das lojas, bem como em entrevistas formais e informais feitas ao CEO e às embaixadoras da marca.

Como foi referido ao longo da apresentação do estudo de caso GARDENIA, há vários tipos de elementos que caracterizam e diferenciam a experiência de cada loja, os quais iremos enumerar em seguida:

1) **O tipo de tratamento** que os embaixadores da marca concedem aos seus clientes é claramente diferente. Foi possível observar distinções na forma como se dirigem aos consumidores, no tipo de cumprimento que lhes dão, e mesmo na forma como se movimentam dentro da loja em relação aos mesmos. Na loja de acessórios, cujo público era considerado mais maduro do que na outra loja observada, a embaixadora tratava os clientes com o máximo de cuidado, seguindo-os pela loja fazendo conversa sobre os produtos. Por outro lado, na loja da Rua Garrett, as embaixadoras da loja tratavam os clientes de uma maneira mais informal, deixando cada cliente mover-se se uma forma mais “livre”, apesar de se mostrarem prestativas.

2) **O ambiente das lojas** é também bastante diferente. Na primeira loja observada podemos encontrar uma luz amena com alguns focos de luz, uma loja aberta com vários pontos de apoio espalhados pela mesma - como bancos e cómodas com revistas - sendo que esta loja tem um aspeto mais sofisticado e chique. Em contraste, a segunda loja referida tem um aspeto mais jovem e relaxado. A luz desta loja é mista, ente uma luz mais fria e uma mais amena, e tem um look mais *friendly* derivado de vários apontamentos alusivos aos anos vinte - como um mural cobrindo uma parede, e papel de parede utilizado em vários locais da loja.

3) **A música** também diferia de loja para loja. Na loja de acessórios a música estava notoriamente mais baixa.

4) **O design** de cada estabelecimento também ostenta diferenças entre um e outro. Na loja da Rua Ivens encontramos um estabelecimento muito organizado, com uma paleta de cores

sóbria, e um estilo sofisticado. Por outro lado, na loja da Rua Garrett encontramos num envolvente menos organizado, com uma paleta de cores mais variada, e com um estilo mais jovial.

6.2. AKIRA

6.2.1. A história

A loja AKIRA foi criada em 2007 pela entrevistada B. A loja AKIRA nasceu da vontade da entrevistada B em criar o seu próprio negócio, e trata-se de um reflexo da personalidade da dona: uma loja inspirada na sua viagem a Tóquio - o seu destino de sonho -, com um design e ambiente influenciados pelas bandas desenhada Mangá⁵⁴, com roupas originais e diferentes, uma loja amiga dos animais e do ambiente, e que vende artigos únicos e distintos. Em relação ao nome loja, a fundadora diz “(...) vem da minha paixão por BD Manga Japonesa. (...) Como sou grande fã, desde que conheci a Manga [Akira] que há muita coisa na minha vida que se chama *Akira*, e assim quando abri a loja era óbvio.”. Relativamente ao slogan, afirma “o *Reinvent your reality*, o *slogan*, é para os apaixonados de manga e que gostam mesmo disto. Quando leio manga entro num mundo novo...”. A loja foi construída a partir de um *design* da entrevistada B, que apesar de não ter formação em *design* ou arquitetura, desejava ter uma loja marcada pela sua personalidade e gostos pessoais.

A entrevistada B diz que a AKIRA inicialmente teria como target um público mais jovem - mas apercebeu-se que as peças que vendia, tão rapidamente eram compradas por pessoas de 15, como por pessoas de 50 ou 60 anos, sendo que atualmente o seu target é menos focalizado, e portanto, mais abrangente. Assim, a AKIRA distingue-se pelos seus artigos únicos, que, por sua vez, são destinados a um público único: “O meu objetivo também é (...) atingir toda a gente, mas eu sei que há um certo determinado tipo de pessoas, que já sabem que se vestem coisas diferentes e querem coisas diferentes começam a dizer «vamos à AKIRA!»”.

Inicialmente uma loja que fora pensada para acolher apenas duas ou três marcas, rapidamente foi transformada numa loja com muitas mais parcerias. A fundadora faz questão de só vender roupa nacional, uma estratégia que tomou assim que se apercebeu de que 80% dos seus clientes eram estrangeiros, “Os turistas não vêm a Lisboa comprar adidas, que isso têm lá - eu também quando vou ao estrangeiro não quero isso, quero coisas locais”, explica entrevistada B. Foi

⁵⁴ Mangá: banda desenhada de origem japonesa, que se caracteriza pelo facto de a história ser contada de forma semelhante à dos filmes, e pelos traços muito estilizados dos bonecos, sobretudo os olhos grandes e expressivos (www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/manga?homografia=3, acedido a 19/03/2013).

devido a este tipo de público que a AKIRA mudou o seu conceito e começou a abraçar o produto nacional, o qual diz ser um produto bom, de qualidade, e que tem cada vez mais novos *designers*, os quais os turistas valorizam muito. “Costuma-se dizer «temos de comprar a laranja e a batata portuguesa»: não é só! É tudo! Temos que apostar no que é nosso porque nós somos bons!”, diz a fundadora. Assim, no que toca a roupa, o produto nacional é privilegiado na AKIRA. Em relação aos sapatos já vende produtos de várias nacionalidades, fazendo uma mistura entre marcas nacionais, francesas, espanholas, entre outras.

Acima de tudo, a AKIRA é uma loja feita á medida para a entrevistada B: “Ou seja, eu abri muito a loja naquilo que eu sentia dificuldade aqui em Lisboa. Pensei: «vou fazer exatamente o contrário que os outros fazem»”. Uma loja que foi criada pela sua dona como qualquer um de nós cria um lar: um sítio no qual se sente confortável, que responde às suas necessidades, e que preenche as lacunas que as outras lojas apresentaram à fundadora - como um ambiente *clean*, a permissão da entrada de animais, e uma loja verdadeiramente diferente das outras que a rodeiam.

6.2.2. Publicidade e Marketing

A publicidade da loja debruça-se sobre as redes sociais: o FACEBOOK é o principal instrumento de publicitação da loja e de divulgação da mesma (ver figura 33), “Quando tenho novidades aqui automaticamente no FACEBOOK, as pessoas comentam, fazem perguntas, fazem *share*. O FACEBOOK funciona muito bem”. Artigos como *F-Fator*⁵⁵, sublinham a importância da presença das marcas nas redes sociais, e da constante comunicação marca-consumidor, que considera ser das mais importantes na fidelização de clientes a marcas.

⁵⁵ <http://www.trendwatching.com/trends/ffactor>, acedido a 05-09-2013



Figura 33: Interação entre a marca AKIRA e os seus clientes. Imagem retirada do FACEBOOK da marca (acedido a 13-04-2013).

Adicionalmente, a Akira já foi mencionada em artigos em várias revistas como PARQ e TIMEOUT, sendo que na TIMEOUT inspirou um artigo sobre lojas que permitem a entrada de animais.

Assim, não utiliza como comunicação da loja meios mais comuns ou tradicionais como a televisão, rádio ou *outdoors*, uma lacuna que poderá ser explicada pelo facto de grande parte dos consumidores AKIRA serem estrangeiros, estando de passagem, pelo que uma estratégia de publicidade mais tradicional poderia ser uma perda de dinheiro para a loja.

6.2.3. A Experiência AKIRA

A AKIRA não investe no Branding Experiencial conscientemente. Contudo, na loja há indícios de uma verdadeira experiência de compras com uma identidade forte, e detalhes que ficarão na mente dos clientes que por lá passarem. Segundo autores como Bigham (2010), e Philips (2009),

uma experiência de marca é um elemento fulcral numa marca que se envolve com o público, e uma estratégia chave para angariar e fidelizar clientes a lojas ou marcas.

A primeira coisa que se nota de diferente na AKIRA é o sinal na porta da loja que nos revela que é permitida a entrada de animais (ver figura 34). Sendo a entrevistada B dona de cães durante largos anos, sempre teve uma enorme angústia em deixar os seus cães a sua espera para entrar em lojas, e por isso, quando teve a oportunidade de construir a sua própria marca, quis fazer um espaço que permitisse a entrada dos animais. E não só podem entrar, como têm direito a uma taça de água e a biscoitos. Numa fase posterior, face à adesão do público, a fundadora decidiu começar a vender também acessórios de moda para os animais dos seus clientes: na AKIRA encontra-se uma larga coleção de coleiras e coletes da marca PUPPIA, a qual é também um chamariz para os donos de cães, e mais uma razão para entrar na AKIRA. Este tipo de experiência única pode vir a mostrar-se muito importante num mundo já tão saturado de lojas: “Há que marcar pela diferença”, diz a criadora.



Figura 34: Sinal de “permitida a entrada de animais”, de autoria da fundadora. Fotografia da Autora (acedido a 13-04-2013).

Sublinha-se que o sinal de “permitida a entrada de animais”, fez um grande sucesso, sendo que já várias lojas nas redondezas passaram também a permitir a entrada de animais nas suas lojas, inspirados pela criadora da marca: “(...) é engraçado que ao fim de um ano é que os outros lojistas se aperceberam da importância dos animais entrarem na loja, depois de eu ter aberto a

minha loja. Então começaram a vir cá porque queriam um autocolante igual ao meu”, um autocolante que é de autoria da entrevistada B, e que já foi pedido por vários *designers*, como é o caso de Alexandra Moura.

A fundadora não só se preocupa com os animais e a sua inclusão nas lojas, como também acha de extrema importância termos em conta o nosso meio ambiente, e a nossa casa: o Planeta Terra. Por isso passou a vender no seu estabelecimento garrafas da marca BOOBLE, uma marca que produz garrafas de plástico com um filtro de carvão embutido: “para mim comprar água é como comprar oxigénio para respirar, não faz sentido. A nossa água é boa. Se me disserem assim, «há zonas em que a água sabe mal», é verdade: mas com isto [garrafas BOOBLE] resolve o problema. Além de que esta garrafa dura para sempre, ao fim de um ano troca-lhe o filtro... e salva o planeta dos plásticos”, comenta entrevistada B. Assim, como parte da identidade mais *green* da AKIRA, são vendidas estas garrafas, numa batalha contra a poluição.

Com já referimos, dentro da loja só encontramos roupa de *designers* Portugueses, uma estratégia bem consciente por parte da criadora da marca, e algo que faz parte intrínseca da experiência da loja AKIRA. Produtos nacionais são de extrema importância para a fundadora, e acolhidos na AKIRA.

6.2.4. A Loja

Quando se entra na AKIRA, tudo tem um aspeto minimalista, *clean*; “Isto que está aqui agora, isto é muita coisa - para mim é muita coisa. Quando abri a loja tinha uma prateleira com três pares de ténis, só. Tudo muito vazio... É o tipo de loja de que gosto e que vi em Tóquio: entrávamos e quase que tínhamos de andar à procura do artigo. Mas depressa me apercebi que aqui nós não estamos preparados ainda para isso, e as pessoas entravam aqui e sentiam-se desconfortáveis, e pessoas olhavam e [diziam] assim «só tem isto?». Não há ainda esse conceito cá, não é possível [ou rendável] ”. Este conceito muito minimal pode ser intimidante para uma cultura como a nossa; a decisão da criadora da AKIRA de modificar o conceito da loja e deixar para trás a noção mais pura do minimalismo trouxe mais clientes fidelizados e obteve uma melhor resposta por parte do público em geral.

A loja é esguia e comprida (ver figura 35), sendo que as suas dimensões poderão vir a ser desconfortável para os clientes, pois como aponta o autor Paco Underhill na sua obra *Why we Buy*, uma zona de compras pouco confortável pode gerar clientes stressados, pouco pacientes, e até impedir que uma compra seja feita.



Figura 35. Aspeto da loja e os provadores. Fotografia da Autora.

Os provadores da loja estão ao seu fundo, não assinalados, quase invisíveis: um cliente impaciente que não encontra os provadores com facilidade pode perder a vontade de experimentar uma peça, e por sua vez, não a comprar: um sinal de provadores, tiraria qualquer dúvida da sua existência, e poderia ser uma mais-valia para os clientes, pois para os mais tímidos ou impacientes, estes passariam a ser imediatamente visíveis, evitando a situação em que o cliente deixa de experimentar, e por sua vez, de comprar.

Os armazéns da loja são visíveis assim que se entra na AKIRA: no segundo andar, observam-se caixas de artigos, o que pode ser interpretado pelos clientes como uma falta de primor da loja. Há também fios elétricos à vista dos clientes, e sapatos em saldo dentro de caixas de papelão, o que pode ser interpretado como sinal de menos cuidado (ver figura 36). Contudo, a loja AKIRA tem uma identidade muito urbana, e dentro deste tipo de *look*, estas situações podem fazer sentido e enquadrar-se bem dentro da identidade da loja.



Figura 36: Cabos elétricos, caixote de papelão de saldos, e armazém da loja. Fotografia da Autora.

No geral, o aspeto da AKIRA é jovem, urbano, original, *on trend*, sendo uma loja cheia de *fashion statments*. O seu chão de madeira, um candelabro moderno (ver figura 37), uma montra simples sem objetos de decoração ou *design*, e o estampado na parede da Manga Akira, dão um aspeto muito *cool* e sofisticado à loja, que tem um *design* bastante aerodinâmico e pouco convencional. A paleta de cores da loja é minimalista, tal como o deu *design*: preto, branco e prateado são as cores espalhadas nos móveis e decoração da loja.



Figura 37: Candelabro e estampado Akira. Fotografia da Autora.

6.2.5. Síntese AKIRA

As conclusões apresentadas em seguida foram baseadas nas teorias de Brengman e Willems (2009) sobre a percepção dos consumidores das lojas, e de Bigham (2011) sobre os elementos de uma marca experiencial, e baseadas em observação directa das lojas, bem como em entrevistas formais e conversas informais com a CEO da marca.

A AKIRA, ao contrário da Gardénia, tem apenas um estabelecimento. Na sua única loja, a experiência de marca é notoriamente diferente da outra marca anteriormente analisada, sendo que iremos descrever em seguida a sua ambiência da loja e *brand experience*:

1) **Personalidade da loja:** É uma loja amigável que mantém uma comunicação constante com os seus clientes, via FACEBOOK - esta rede social também é utilizada pela marca como meio de publicidade da AKIRA, tal como a GARDENIA. Um ponto que distingue a AKIRA de outras lojas multimarca é a ideia da venda das garrafas BOOBLE, umas garrafas reutilizáveis de plástico, as quais demonstram a preocupação da marca com o meio ambiente.

2) **Formato e localização:** a AKIRA tem o seu único estabelecimento numa rua, e tem uma estratégia de venda multimarca umbrela.

3) **Mercadoria:** dentro do estabelecimento é vendido roupa de homem e mulher, sapatos e acessórios também para ambos os géneros, bem como unissexo, e vende também roupa de cão e garrafas de água recicláveis. São vendidas mais de 15 marcas diferentes dentro da Akira, sendo que as roupas vendidas são todas de *design* português.

Assim, a sua variedade de mercadoria é grande. Os preços da loja variam entre os 5€ e os 200€.

4) **Serviço:** O atendimento aos clientes é sempre bastante informal, e muito personalizado, sendo que a embaixadora leva o seu tempo a servir cada cliente até este estar satisfeito. O atendimento ao cliente não se estende só ao atendimento pessoal, sendo que a criadora da AKIRA também recebe encomendas *online* via FACEBOOK, e mantém um diálogo com os seus clientes através dessa rede social.

5) **Atmosfera da loja** é também bastante diferente.

Relativamente à **ambiência**, a loja AKIRA tem um look muito específico que nos transporta para um mundo inspirado no Japão e em bandas desenhadas Manga. A luz da loja tem uma tonalidade fria, apesar de também ter alguns focos de luz amarela em certas zonas da loja, os quais realçam certas peças ou zonas da mesma. Durante o dia a luz solar incide na loja, sendo

que apenas os focos de luz colocados nas zonas da loja mais escuras são visíveis. A música da loja é calma e está a um volume médio.

O *design* e as cores da loja são muito minimalistas. A paleta de cores é limitada a preto branco e prateado, sendo que estas cores se repetem em toda a loja: no *stencil* da parede, no balcão, e nas peças de design ou montras. A loja tem um *design* moderno, com linhas limpas, e sem peças de design muito trabalhadas.

Relativamente aos **fatores sociais** da loja, as embaixadoras da loja não vestem nenhum tipo de farda da marca, e os clientes da Akira têm idades compreendidas entre os 15 e os 65.

É de se notar que apesar de a embaixadora não utilizar uma farda, tem uma roupa que a distingue dos clientes da loja, devido ao seu estilo muito inspirado no japonês, o qual contrasta com grande parte da clientela que entra na loja.

6) A **experiência** da AKIRA é única à sua loja.

A AKIRA participa em alguns eventos de moda, e em festas. A marca também está presente na rede social FACEBOOK, na qual faz *updates* quase diários e onde responde aos seus clientes sobre dúvidas em relação aos artigos que tem para venda. Na página da AKIRA os fãs e a marca podem comunicar uns com os outros, partilhando imagens e fazendo comentários.

Dentro da loja, a experiência da marca distingue-se das outras pela permissão da entrada de animais na loja, e pelo acolhimento que estes recebem por parte da fundadora: são recebidos com água e comida. Para além de serem bem-vindos à loja, na AKIRA também se vendem roupas e acessórios para os cães.

A descoberta da marca AKIRA passa ou pela sua página de FACEBOOK, ou por encontrar a sua loja na rua - apesar de esta não usufruir da técnica de *wayshowing* (ou *wayfinding*⁵⁶).

Assim, podemos concluir que a Akira é uma marca com uma personalidade amigável, com uma loja e imagem de marca com um look minimalista, e que oferece uma experiência *in-store* única e marcante.

⁵⁶ *Wayshowing* é uma matéria referente à sinalização que assinala onde está determinada loja ou serviço, independentemente do consumidor estar a procura desses mesmos estabelecimentos ou serviços. *Wayfinding* refere-se à sinalização encontrada por um cliente, quando este procura determinado serviço ou produto (Mollerup, 2005)

III. Conclusões

A fidelização de clientes às marcas, com o crescente aparecimento de novas empresas, torna-se cada vez mais importante. Assim, foram criadas por vários autores e CEOs, estratégias de fidelização de consumidores, sendo que uma destas estratégias se trata da criação de experiências de marca.

Uma experiência de marca é uma forma de deixar um cunho da marca na mente dos consumidores, sendo que uma *brand experience* engloba todas as interações entre a marca e o cliente, independentemente de estas acontecerem dentro ou fora da loja. Então, há que ter em atenção todo o tipo de comunicação entre a marca e os consumidores, para que a mensagem da marca seja consistente entre estes.

Assim, como é apontado por vários autores, cada marca deve ter em consideração de que modo a sua personalidade está a ser retratada nas suas lojas e em cada interação com o cliente (*websites*, redes sociais, atendimento telefónico, publicidades, entre outros), se a sua mercadoria e serviço ao cliente estão a par da sua imagem corporativa, e como a atmosfera dos seus estabelecimentos (ambiente da loja, fatores sociais e design da loja) influi os seus clientes. Todos estes fatores têm um peso na forma como os consumidores percebem as lojas e as marcas.

As experiências de marca em lojas de moda multimarca, como apontadas por Martinez-Ribes, são uma forma de tornar este tipo de estabelecimento numa verdadeira marca. Como foi apontado nos estudos de caso, há lojas de moda multimarca que tomam partido deste tipo de estratégia de fidelização de clientes, apesar de ser por vezes uma estratégia na qual os CEOs das marcas não investem conscientemente.

As marcas observadas e estudadas têm uma *brand experience* e uma personalidade distintas. Apesar de se apresentarem as duas como marcas jovens e irreverentes, podemos encontrar nos seus estabelecimentos, mercadorias e fatores sociais que as distinguem e as identificam como únicas.

Tornou-se manifesto ao analisar a GARDENIA e a AKIRA e os seus respetivos estabelecimentos, que em cada loja se encontra um ambiente diferente e marcante, repleto de *clues* e informações. Estas mostram que houve uma preocupação das marcas em utilizar *store atmospherics* nos seus estabelecimentos, como forma de criar um ambiente propenso às compras, de tornar uma loja agradável, amigável e original, e como parte de uma estratégia de *branding* experiencial, apesar deste tipo de estratégia não ter sido tomada de forma consciente por parte da marca AKIRA, como afirmado por entrevistada B.

Tanto a GARDENIA como a AKIRA procuram vender vários tipos de produtos (de várias linhas), o que as classifica como lojas *umbrela* para além de multimarca. A venda de produtos de várias linhas é também uma forma de incentivar a compra, e o facto de as marcas venderem vários tipos de produtos pode também ser um chamariz para vários tipos de clientes, que, ao procurarem um artigo em específico podem acabar por comprar outro tipo de produtos de outras linhas.

Em qualquer uma das lojas estudadas, verifica-se que estarão a ser aplicadas quase todas as regras de ciência das compras, que devem ser seguidas pelos estabelecimentos, tal como são mencionados pelo autor e CEO Paco Underhill (2009), o que proporcionará a criação de um ambiente acolhedor e propenso às compras sem *stress* e com facilidade. Outros autores como Reber, Schwarz e Winklieman (2004), Veryzer (1999), e Hekkert (2008), que fizeram estudos sobre a influência das cores, formas e sensações tácteis em objetos de *design*, apontam o facto de haver uma percentagem da população que reage de uma maneira forte em relação a este tipo de estímulos, sendo que também salientam que estes poderão vir a criar desconforto físico às pessoas que estão expostas aos mesmos⁵⁷, o que, mais uma vez, vem a sublinhar como a atmosfera e *design* de uma loja tem influência na ideia ou opinião que um cliente cria sobre um estabelecimento e/ou sobre uma marca.

Apesar das marcas estudadas utilizarem quase todas as formas de tornar uma loja o mais apazível possível como método de fidelização, não fazem uso de todas as estratégias existentes, nem seguem todas as regras das compras, apontadas por vários autores e CEOs como importantes no processo de fidelização dos consumidores às marcas.

Os cheiros, como já foi mencionado previamente, são apontados por vários autores como uma das formas mais eficazes de criar um *link* na mente dos clientes, sendo que um cheiro familiar e igual em todas as lojas da GARDENIA poderia vir a ser uma forma de aumentar a fidelização dos clientes, bem como de aumentar o seu reconhecimento por parte do público. Dentro das lojas de acessórios e de mulher, há um cheiro de Melissas na loja; contudo, este cheiro não é próprio da GARDENIA, e não está presente nas lojas de homem, podendo esta situação criar uma falta de coerência entre as várias lojas da marca.

A AKIRA também não usufrui desta estratégia (do cheiro) no seu estabelecimento. Contudo, se atentarmos que apenas existe uma loja desta marca, este tipo de estratégia poderá ser considerado menos efetivo, sendo que um cheiro agradável pode criar um ambiente atrativo na loja, mas não irá ter um impacto tão grande no cliente. Se tomarmos a marca GARDENIA como exemplo, se em todas as lojas encontrarmos o mesmo cheiro, mesmo se não olharmos para o logotipo da marca antes de entrarmos no estabelecimento, é possível que façamos uma

⁵⁷ Apesar destes autores falarem deste tipo de estímulos associados a peças de *design* ou arte, podemos considerar que este tipo de sensações podem ser despoletadas pelo interior de uma loja, ao olhar para uma montra, ou qualquer outro tipo de estímulo visual e táctil dentro de lojas de moda.

automática associação à marca. Mas como a AKIRA só tem um estabelecimento, este tipo de *link* poderá ser considerado desnecessário.

Adicionalmente, em qualquer uma das lojas observadas da GARDENIA e da AKIRA, poderão ser apontadas zonas de menor cuidado na organização dos artigos, as quais podem vir a ser um empecilho e uma razão para os clientes não consumirem: uma zona de compras organizada e fácil de compreender e manusear é fundamental em qualquer loja, e podendo vir a criar uma maior margem de lucro apenas pela maior facilidade no fluir dos clientes, na visualização dos artigos, e na compreensão das várias zonas da loja - qual a zona de saldos, novas coleções, entre outras. Assim, situações como a documentada na figura 27 (p:74) e na figura 36 (p:85) talvez devessem ser evitadas, de maneira a criar um ambiente mais ordenado ou organizado.

Parte de uma marca experiencial é estar completamente ligado ao mundo da internet. Como apontado por vários autores, como Bigham (2011), Philips (2011), e como é demonstrado em artigos como *F-Factor* (2011) e *(R)etail (R)evolution* (2012), compras *online* ganharam um novo peso nos últimos tempos, e é importante que as marcas tomem partido desta forma de comercialização. A GARDENIA tem uma loja *online*, apesar de nela não vender roupas para homem, e a AKIRA não possui uma loja online. Assim, tanto uma como a outra marca poderão estar a perder potenciais clientes que não se possam dirigir às lojas físicas das marcas.

Por outro lado, a interação entre a marca e os clientes é algo constante e de clara importância para a GARDENIA e a AKIRA. A comunicação constante com os consumidores é apontada por autores como Bigham (2011), Healey (2009) e Philips (2009), como uma das melhores estratégias de fidelização de clientes, sendo que esta comunicação constante irá ficar presente na mente dos consumidores e ser uma das razões pelas quais estes se lembrarão da marca em questão ao longo do tempo. Assim as marcas analisadas desenvolvem uma estratégia de fidelização através da rede social FACEBOOK, *e-mails* com *newsletters*, e através dos eventos que criam ou nos quais participam.

No decorrer do trabalho de campo e da análise dos estudos de caso, devido à restrição de tempo e falta de recursos, não foi possível analisar todas as vertentes sobre a utilização do *branding* experiencial e sobre a importância de *store atmospheric*s nas lojas observadas, tanto na perspectiva do vendedor, como na perspectiva do utilizador ou cliente, pelo que se incentiva futuras investigações sobre o tema e sobre as marcas analisadas. Assim, sugerem-se os seguintes tópicos como base para futuras pesquisas:

- 1) Uma marca com uma cadeia de lojas com uma estratégia que visa a construção de estabelecimentos dirigidos a *targets* diversificados poderá vir a maximizar as suas vendas. Contudo, será possível que os clientes fiquem confusos com as suas várias, pois segundo a autora Priyanka Chowdhury (2009), este tipo de estratégia pode ser visto como bipolar e pouco consistente, e por consequência, afastar clientes. Mas, considerando que esta estratégia que visa a construção de espaços tão diversificados poderá ser eficaz para vender a

um maior leque de clientes, seria interessante analisar se este benefício é mais importante do que o eventual risco de perder clientes em consequência de uma marca com uma imagem pouco coesa.

2) O facto de a AKIRA não ter um *site online* de venda de artigos, e da GARDENIA não ter roupa de homem à venda no seu, é considerado por vários autores, como Liz Bigham (2011), como uma falha na estratégia de Branding experiencial. Assim, seria de interesse investigar em que medida a existência e as características das páginas web poderão vir a influenciar o volume de vendas das lojas multimarca.

3) Seria também enriquecedor tentar compreender melhor a relação que os consumidores estabelecem com as lojas multimarca, e em que medida as experiências de marca e *store atmospherics* influenciam a fidelização dos clientes às marcas.

Sendo este um estudo exploratório seria importante que fossem feitos futuros estudos sobre lojas de moda multimarca, que aprofundassem as temáticas abordadas, e alargassem a amostra ao estudo de outros casos, de modo a que as conclusões fossem generalizáveis.

Bibliografia

- Aaker, D. A. *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. New York: Simon & Schuster UK Ltd. (2004)
- Aaker, D. A. *Building Strong Brands*. Londres: Simon & Schuster UK Ltd. (1996)
- Aaker, D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: A Division of Simon & Schuster Inc. (1991)
- Aaker, D. A. e Biel, A. L. *Brand equity & advertising*. Nova Jérσία: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. (1993)
- Aljord, M. in Al Nisr Publishing LCC. *Malls urged to open doors to multi-brand shops*. (2012) Disponível em <http://www.thefreelibrary.com/Malls+urged+to+open+doors+to+more+multi-brand+shops.-a0277794849>, acessado a 17-04-2013
- Badot, O.; Legrand, D.; Rnaud, E.; Rihn, A.; Schlosser, A-M.; Weil, M-C. *Dicionário de Marketing*. Plátano edições técnicas: Lisboa. (2002)
- Berry, L; Carbone, L; Haeckel, S. *Managing the total customer experience*; MIT Sloan Management Review, Volume 43, nº3. (2002)
- Brengman, M.; Willems, K. *Determinants of fashion store personality: a consumer perspective*. Journal of product & Brand management, vol. 18, nº5, pp:346-355. Emerald Group Publishing Ltd. (2009)
- Brodie, R. *Virus of the Mind: the revolutionary new science of the meme and how it can help you*. London: Hay House, Inc. (2010)
- Ceccato, P., Gomez, L. S. R., Borsoi, S. . *Spaces to Live the Fashion Brands*. In: Global Fashion Conference 2012, 2012, Madri, ES. Global Fashion Conference 2012 Proceedings. Madri: Complutense (2012)
- Chenoune, F. *A history of Men's Fashion*. Paris: Flammarion. (1993)
- Chernatony, L. de, Mcdonald, M. e Wallace, E. *Creating Powerfull Brands*. Oxford: Elsevier Ltd. 4a edição (2011)
- Co, C. *Multi-branding: An effective retail strategy*. (2010) Disponível em <http://www.silverstyles.com/en/Retailing/40/Multi-branding-An-effective-retail-strategy.html>, acessado a 10-02-2013.
- Cobra, M. *Algumas reflexões acerca do marketing de moda*. Material didático de uso do GVpec. São Paulo: RAE Light / EAESP / FGV, Vol. 4, nº4, pp:2-5. (1997)
- Contador, A. Escravos, canibais, black e DJs: Sonoridades e identidades juvenis negras no Brasil, pp: 169-193. In Pais, J. M., e Blass, L. *Tribos urbanas: produção artística e identidades*. São Paulo: Annablume. (2004)
- Croizat, Y. *"Living Dolls": Francois ler dresses his woman*. The Renaissance Society of America, Renaissance Quarterly. Gale: Cengage Learning. (2007) Disponível em <http://www.thefreelibrary.com/%22Living+dolls%22%3A+Francois+ler+dresses+his+women.-a0161065455>, acessado a 28-01-2012
- Dicionário Essencial Inglês-Português. Porto: Porto Editora. (2000)
- Easey, M. *Fashion Marketing*. United Kingdom: John Wiley & Sons. (2009)
- Entwistle, J. Theorizing fashion and dress, p: 41-77. *The Fashioned Body - Fashion, dress and modern social theory*. United Kingdom: Blackwell Publishers Ltd. (2000)

- Fernandes, F. *O segredo não é a alma do negócio*. Lisboa: Matéria Prima Edições (2012)
- Filho, J. *Hip hopper: tribos urbanas, metrópoles e controle social*, p: 145-166. In Pais, J. M., e Blass, L. *Tribos urbanas: produção artística e identidades*. São Paulo, Annablume. (2004)
- Gobé, Marc. *A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas*. Rio de Janeiro: Campos. (2002)
- Gomez, L.; Olhats, M.; Floriano, Juliana. *Fashion Brand DNA*, pp: 131 - 15. In Cantista, Isabel; Martins, F. Vitorino; Rodrigues, Paula; Alvim, Maria. *Moda num mundo global. 7. Vida Económica* Editorial, Portugal. 1ª Edição (2012)
- Gomez, L.; Olhats, M.; Polo, Claudia. Fashion branding: uma relação emocional com o consumidor. *Moda Palavra*, e-periódico nº8, pp: 24. (2011)
- Gosh, P.; Tripathi, V.; Kumar, A. *Costumer expectations of store attribute: a study of organized retail outlets in India*. Journal of retail & Leisure Property, vol.9, nº1, pp:75-87. Macmillan Publishers. (2010)
- Granot, E.; Greene, H.; Brashear, T. *Female costumers: decision-making in brand-driver retail*. Journal of Business Research, 63, pp:801-808. (2010)
- Hanlon, P. *Primal Branding*. Nova Iorque: Simon Schuster, Inc. (2006)
- Healey, M. *O que é o Branding?* Barcelona: Editorial Gustavo Gil, SL. (2009).
- Hekkert, P. *Design Aesthetics: Principles of Pleasure in Design*. Psychology Science, vol. 48, pp: 157-172. (2006)
- Hekkert, P. *Appraisal Patterns or emotions in human-product interaction*. International Journal of Design, vol. 3, nº2, pp:41-65. (2009)
- Hornby, A. *Oxford advanced Learner's Dictionary of current English*. University Press: Oxford. 8th edition. (2008)
- Leder, H.; Hekkert, P. *Product Aesthetics*. In Schifferstein, H. e Hekkert, P. (editores) *Product Experience*. New York: Elsevier Ltd. (2008)
- Jordan, P. *Designing pleasurable products: an introduction to the new human factors*. London: Taylor & Francis Group. (2002)
- Keller, K. *Building a costumer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands*. Marketing Science Institute. Report nº 01-107. (2001)
- Keller, K. Brand Synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer Research Inc*, vol 29, pp: 595-600. (2003)
- Kouчекian, M.; Gharibpoor, M. Investigation the Relationship between Visual Merchandising and Customer Buying Decision - Case Study: Isfahan Hypermarkets. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 1, No. 2. (2012)
- Kotler, P. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, vol 49, nº4. (1973-74)
- Kotler, P.; Keller, K. Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall do Brasil. (2006)
- Kumar, I.; Garg, R.; Rahman, Z. *Influence of retail atmospherics on costumer value in an emerging market condition*. Great Lakes Herald, vol. 4, nº1. (2010)
- Lindstrom, M. *Buy.ology*. Nova Yorke, Crown publications. (2010)
- Lipovetsky, G. *A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70. (2007)

- Lessar-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G. *Investigação Qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget. (1990)
- Mooij, M. *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising*. Califórnia: Sage Publications. (2004)
- Mollerup, P. *Wayshowing: A guide to environmental signage - principles & practices*. Baden: Lars Müller Publishers. (2005)
- Morgan, T. *Visual Merchandising*. Laurence King Publishing Ltd: Londond. 2nd edition. (2011)
- Nadeau, R. *Living brands*. New York: Professional Publishing (2007)
- Olhats, M. *Decodificação do Brand DNA: Uma metodologia de gestão de design aplicada a moda de favelas*. Universidade Florianópolis: Federal de Santa Catarina. (2013)
- Ollins, W. *The brand hand book*. United Kingdom: Thames & Hudson Ltd (2008)
- Philips, K. Free copy of *The 9 Criteria for Brand essence™*. Conrad, Philips, Vutrech, Inc. (2009) Disponível em <http://info.cpvinc.com/9-criteria-for-brand-essence>, acessado a 13-11-2012.
- Rajic, T.; Dado, J. *Modeling the relationship among retail atmospheric, service quality, satisfaction and costumer behavioural intentions in an emerging economy context*. Routledge, Taylor & Francis Group. (2013)
- Reber, R., Schwarz, Norbert, e Winklielman, Piotr. *Processing fluency and aesthetic pleasure: is beauty in the perceiver's processing experience?* *Personality and Social Psychology Review*, vol. 8, pp: 364-382. (2004)
- Rech, R. e Farias, N. *O Branding como vantagem competitiva para marcas do setor de moda*. Florianópolis: Acadêmica do Curso de Bacharelado em Moda, Centro de Artes, UDESC. (2008)
- Ries, A.; Ries L. *A origem das marcas*. Cruz Quebrada: Casa das letras/ Editorial Notícias. (2004)
- Rojas, N. *Moda y comunicación*. Tesina, Universidad Abierta Interamericana: Facultad de Ciencias de la comunicación. (2005) Disponível em <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC063896.pdf>, acessado a 21-03-2013
- Rouse, E. *Understanding Fashion*. Oxford: BSP professional books, a division of Blackwell Publications Ltd. (1989)
- Sable, P.; Akcay, O. Color: cross cultural marketing perspectives as to what governs our response to it. ASBBS Annual Conference: Los Angeles. Vol. 17, n° 14. (2011)
- Seeling, C. *Moda: O Século dos Estilistas*. Colônia: Könnemann Verlagsgesellschaft mbH. (2000)
- Tungate, M. *Fashion Brands: Branding style from Armani to Zara*. London: Kogan Page. 3rd edition (2012)
- Underhill, P. *Why we Buy: the science of shopping*. New York: Simon & Schuster Paperbacks. 3rd edition (2009)
- Veryzer, R. *A nonconscious processing explanation of consumer response to product design*. *Psychology & Marketing*, vol16(6), pp: 497-522, setembro. (1999)
- Zardoya, C. *El sistema de la moda: sus orígenes a la postmodernidad*. *Emblemata*, 17, pp: 37-59. (2001)

Webgrafia

- Bigham, L. *What is an experience brand? 2010: the year of experience brands*. Jack Morton World Wide. (2010) Disponível em <http://www.slideshare.net/jackmortonWW/what-is-an-experience-brand-jack-morton>, acedido a 20-11-2012
- Champ, G. *UAE's Multi-brand boutique shops are in Fashion*. (2010) <http://www.thenational.ae/lifestyle/fashion/uaes-multi-brand-boutique-shops-are-in-fashion>, acedido a 10-10-2012
- Chowdury, P. *Mono brand or multi brand market focus*. (2009) Disponível em <http://www.crn.in/Mono-brand-or-Multi-brand-Market-Focus-015Jul009.aspx>, acedido em 05-09-2012
- Godin, S. http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2011/08/three-things-clients-and-customers-want.html, acedido em 15-11-2012
- Kegler, L; Araujo, D. A Moda e a mídia: a função metalinguística das telenovelas e revistas feminina de moda. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-a-moda-araujo.pdf>, acedido a 10-04-2013
- Martinez-Ribes, L. *Do multi-brand stores have a future? The difference between 'being' and 'selling'*. The Spanish Magazine of Retail, nº 387. (2008) Disponível em http://www.martinez-ribes.com/do-multi-brand-stores-have-a-future__the-difference-between-being-and-selling/ Acedido a 02-03-2013
- Postigo, I. *Lojas multimarca e a complexa relação com os fornecedores*. Disponível em <http://www.clickartigos.com.br/educacao/ensino-superior/lojas-multimarcas-e-a-complexa-relacao-com-os-fornecedores.html>, acedido a 10-09-2013
- <http://www.blackcoffee.com/brand-related/brand-terms/M/multi-brand-strategy>, acedido a 09-02-2013
- <http://www.businessdictionary.com/definition/multi-brand-strategy.html>, acedido a 09-02-2013.
- <http://dictionary.cambridge.org>, acedido a 10-06-2013
- <https://www.facebook.com/LojasGardenia?fref=ts>, acedido a 20-10-2012
- <https://www.facebook.com/pages/AKIRA/333508974701?fref=ts>, acedido a 20-10-2012
- <http://www.gardenia.com.pt/>, acedido a 20-10-2012
- <http://thelawdictionary.org/multi-brand-strategy/>, acedido a 09-02-2013
- <http://www.trendwatching.com/trends/etailevolution/>, acedido a 09-01-2013
- <http://www.trendwatching.com/trends/ffactor>, acedido a 05-09-2012
- <http://www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance>, acedido a 04-09-2012

Anexos

Anexo 1

Entrevista ao dono ou responsável da loja.

Objectivo: entender como o Branding, Marketing, e *Store Atmospherics* influenciam a projecção da identidade da marca; perceber como se cria uma imagem de marca consistente quando se trata de múltiplas marcas dentro da mesma loja; que estratégias utilizam para a angariação e fidelização de clientes.

- 1) Quando a Loja nasceu, qual era a sua identidade, target e objectivo? Qual era a visão de marca?
- 2) A loja tem uma identidade forte e própria; como foi conseguida esta imagem? É fruto de um estudo de target ou reflexo do criador?
- 3) Como é feita a publicidade da loja?
- 4) O Branding, enquanto estratégia, teve alguma influencia no peso da construção e/ou projecção da marca, ou foram outros factores?
- 5) Enquanto loja multi-marca, as colecções já se mostraram difíceis de organizar? Como se mantem consistente uma colecção feita por peças de várias marcas com identidades diferentes, targets diferentes e *looks* distintos?
- 6) A Loja é considerada uma marca experiencial? Há algum investimento consciente nesta estratégia?
- 7) Consideram a loja multi-marca uma melhor forma de fazer lucro (em contraste com mono-marca)? A escolha de abrir uma multi-marca em vez de mono-marca teve a ver com lucros, ou foi escolhida esta modalidade por outras razões?