

# Gestão Emocional da Marca

## O caso Salsa

por

Sofia Reis Ventura Pereira

Tese de Mestrado em Ciências Empresariais

Orientada por:  
Prof. Doutor Carlos Melo Brito

Faculdade de Economia  
Universidade do Porto  
2005

## **Nota biográfica**

Sofia Reis Pereira é licenciada em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto no ano de 2003. Em 2005 conclui a Pós-Graduação em Ciências Empresariais, correspondente ao ano escolar para a obtenção do grau de Mestre, na especialização de Marketing, na mesma Faculdade.

A nível profissional, efectuou um estágio de oito meses numa empresa de distribuição de ourivesaria: AU12 – Distribuição Global de Ourivesaria Portuguesa. A integração na equipa responsável pela elaboração e concretização da estratégia de marketing tinha como objectivo o acompanhamento do lançamento de uma marca própria no mercado nacional. Desde Junho de 2005 que se encontra no Banco BPI, na Direcção de Marketing de Empresas, na área de Marketing Operacional, participando em projectos de *trade marketing*.

## **Agradecimentos**

Neste espaço reservo uma palavra de reconhecimento ao Prof. Doutor Carlos Brito, que no papel de orientador me acompanhou nesta investigação, aconselhando-me os melhores caminhos. Agradeço ainda a motivação que sempre deixou transparecer em cada momento de partilha e discussão de ideias.

Da mesma forma, agradeço a todos os professores que, à sua medida, contribuíram para o alcançar deste grande objectivo.

Agradeço igualmente às pessoas que me receberam na Salsa, que desde sempre se mostraram disponíveis para colaborar neste projecto.

Não esqueço ainda o apoio de todos os que marcaram presença neste longo caminho percorrido, a nível pessoal, académico e também profissional.

## Resumo

Um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas passa pelo desenvolvimento de uma capacidade de diferenciação que não se baseie unicamente nos benefícios tangíveis do produto ou na competitividade pelo preço pois, mais rapidamente, poderão ser ultrapassadas pela concorrência. Neste contexto, a marca ganha importância e a sua gestão engloba conceitos como a imagem, a notoriedade, a personalidade e a fidelidade.

O mundo, encarado por muitos como uma realidade cinzenta, justifica a procura árdua de manifestações de afectos e a necessidade de viver mais intensamente as emoções. É o próprio consumidor que procura cada vez mais experiências, fantasias, emoções e divertimento. Neste sentido, as empresas valorizam as marcas enquanto factor competitivo forte, consistente e duradouro que, aliado às emoções, origina a “humanização” da estratégia de marketing. Começa-se hoje a descobrir a força e a magia das marcas enquanto dotadas de personalidade e capazes de transmitir emoções que atraem os consumidores. A intangibilidade emerge e as emoções são, cada vez mais, a fonte de inspiração para as mensagens publicitárias.

O estudo de caso apresentado está preparado para ser estudado no âmbito destas duas temáticas: a gestão das marcas e o marketing emocional. A marca Salsa, escolhida para a concretização deste estudo, é detida por uma empresa familiar do sector dos têxteis. Pertencente ao mundo da moda, demonstra um resistente espírito jovem e uma potencialidade de inovação, criatividade e iniciativa que deixam transparecer uma carga emotiva forte. Desta forma, e preocupada com o futuro, ambiciona ser uma das marcas de *jeanswear* mais vestidas na Europa, apostando, por isso, em factores emocionais que potenciam a conectividade entre a marca e o consumidor.

## **Abstract**

Companies are facing the challenge of developing a differentiation capacity which is not merely based on the tangible benefits of products or on competitiveness based on price, because they would be quickly outdone by the competitors. Brands attain autonomy and importance by including global concepts such as image, awareness, personality and loyalty.

The world, seen by many as “grey” justifies the arduous search for effective manifestations and the necessity of ‘living the emotions’ more intensely. The consumer looks for new experiences, fantasies, emotions and amusement. Therefore, companies value brands with strong, consistent and lasting competitive factors that ally with the emotions. This originates the "humanization" of marketing strategies. We are now discovering the strength and magic of brands endowed with ‘personality’ and capable of transmitting emotions that attract consumers. The intangibility emerges and emotions become the source of inspiration for advertising messages.

The case study presented in this thesis deals with two themes: Brand Management and Emotional Marketing. The Salsa brand, chosen for the realization of this study, belongs to a family run textile company. Salsa demonstrates a resilient young spirit and a potential for innovation, creativity and initiative that makes for a strong, visible emotional atmosphere. Their preoccupation and concern for the future, with the ambition to be one of the ‘most worn’ jeans wear brands in Europe, is in emotional factors that increase the connectivity between the brand and the consumer.

# ÍNDICE

Nota biográfica .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	v
Índice .....	vi
Índice de figuras .....	viii
Índice de tabelas .....	x
1. Introdução .....	1
2. Gestão da marca .....	7
2.1. O que é a marca .....	8
2.1.1. Conceito .....	9
2.1.2. Diversas interpretações .....	10
2.1.3. Os três pilares da marca .....	16
2.2. Os sinais da marca .....	17
2.3. Os benefícios da marca .....	21
2.4. Fontes de valor .....	23
2.4.1. Notoriedade .....	23
2.4.2. Associações .....	24
2.4.3. Fidelidade .....	28
2.5. Personalidade .....	29
2.6. Relação marca-consumidor .....	34
2.7. A construção e a gestão da marca .....	37
2.8. Conclusão .....	44
3. Marketing emocional .....	46
3.1. A perspectiva do consumidor .....	48
3.1.1. O contacto com a informação .....	49

3.1.2. A motivação do consumidor .....	52
3.1.3. As emoções e a satisfação do consumidor .....	54
3.2. Os afectos e os seus efeitos no consumidor .....	56
3.3. Gestão emocional das marcas .....	59
3.3.1. As <i>lovemarks</i> .....	62
3.3.2. A comunicação .....	64
3.4. O marketing experiencial.....	68
3.5. Conclusão .....	77
4. A metodologia de estudo de caso .....	79
4.1. Os estudos de caso .....	80
4.1.1. Na investigação .....	81
4.1.2. Na aprendizagem .....	82
4.2. A aplicação dos estudos de caso .....	85
4.2.1. A preparação da aula .....	85
4.2.2. A aula .....	87
4.3. Conclusão .....	89
5. O caso Salsa .....	90
6. Nota pedagógica .....	121
6.1. Tema .....	122
6.2. Sumário .....	122
6.3. Objectivos pedagógicos .....	123
6.4. Público-alvo e pré-requisitos .....	123
6.5. Planeamento pedagógico .....	124
6.6. Questões para discussão em grupo .....	124
6.7. Proposta de respostas às perguntas solicitadas .....	125
Referências .....	136

## Índice de figuras

Figura 2.1. Possíveis interpretações de marca .....	11
Figura 2.2. O triângulo da marca .....	16
Figura 2.3. Formação da identidade de uma marca .....	20
Figura 2.4. Os benefícios da marca .....	21
Figura 2.5. Metáforas de marca .....	26
Figura 2.6. Dimensões da personalidade da marca .....	30
Figura 2.7. As interações da marca .....	31
Figura 2.8. Modelo de construção da marca de Aaker .....	41
Figura 2.9. O processo de construção e consolidação da marca .....	42
Figura 3.1. O processamento da informação pelo consumidor .....	49
Figura 3.2. Hierarquia das necessidades de Maslow .....	53
Figura 3.3. As alterações no conceito de gestão emocional da marca .....	61
Figura 3.4. A diferença entre as marcas e as <i>lovemarks</i> .....	63
Figura 3.5. Atributos das <i>lovemarks</i> .....	63
Figura 3.6. Os efeitos da visualização do anúncio .....	66
Figura 3.7. A importância sensorial .....	71
Figura 5.1. O grupo IVN .....	94
Figura 5.2. Os consumidores .....	99
Figura 5.3. Colaboradores Salsa .....	102
Figura 5.4. A Levi's .....	103
Figura 5.5. O estilo da Guess .....	104
Figura 5.6. A irreverência da Diesel .....	104
Figura 5.7. A Cheyenne .....	105
Figura 5.8. A Pull and Bear .....	106
Figura 5.9. A Stradivarius .....	106
Figura 5.10. A Bershka .....	107
Figura 5.11. A Zara .....	107
Figura 5.12. Os produtos Mango .....	108
Figura 5.13. As lojas Mango .....	108
Figura 5.14. A oferta Maluka .....	108

Figura 5.15. Os produtos Quebramar .....	109
Figura 5.16. As lojas Quebramar .....	109
Figura 5.17. Primeiro logótipo Salsa .....	112
Figura 5.18. Segundo logótipo Salsa .....	112
Figura 5.19. Terceiro logótipo Salsa .....	113
Figura 5.20. Quarto logótipo Salsa .....	113
Figura 5.21. Quinto logótipo Salsa .....	113
Figura 5.22. As lojas Salsa .....	114
Figura 5.23. SalsaWorld – página na web .....	116
Figura 5.24. A página na web .....	116
Figura 5.25. Inovações de produto .....	119

## Índice de tabelas

Tabela 2.1. Os quatro paradigmas da marca .....	12
Tabela 2.2. As componentes do <i>identity mix</i> da marca .....	18
Tabela 2.3. Principais fases dos modelos de construção de marca .....	40
Tabela 5.1. A Salsa em números .....	101

# **Capítulo 1**

## **Introdução**

A focalização no *core product* não é mais do que um ponto de partida utilizado pelas empresas na tentativa de alcançar uma vantagem competitiva. Porém, nada garante a validade dessa vantagem eternamente (Grönroos, 2001). O consumidor procura constantemente algo com mais valor que ultrapassa o conceito de simples bens ou serviços. David Ogilvy refere que a empresa não deve importunar os consumidores para que comprem os seus produtos mas, antes, deve despertar o interesse que faz concretizar a compra ([www.ogilvy.com](http://www.ogilvy.com)). Na verdade, os consumidores estão cansados das alternativas e das soluções existentes no mercado pelo que as empresas devem procurar formas inovadoras de apresentar e de gerir as soluções verdadeiramente desejadas pelos consumidores. As inovações na linha de produção rapidamente são ultrapassadas e tornam-se obsoletas. Novos investimentos são exigidos de modo a descentralizar o processo produtivo, apostando em áreas a jusante e a montante, seja pela profissionalização da concepção, até à melhoria da qualidade de distribuição e estratégias de gestão e de marketing.

Cada empresa enfrenta assim o desafio de desenvolver uma “capacidade de diferenciação entre os produtos ou serviços através dos benefícios funcionais ou tangíveis, baseando as suas vantagens competitivas sustentáveis nos benefícios intangíveis, emocionais ou de auto-expressão” (Azevedo, 2003, p.468). A marca, nos últimos tempos, ganhou autonomia e importância devida, deixando de ser associada apenas ao nome e ao logótipo do produto. Actualmente a marca engloba outros conceitos como a imagem, a notoriedade, a personalidade e as associações que se manifestam tão complexos quanto o primeiro. Assim, a marca é vislumbrada como sendo um “suporte real da intangibilidade apontada como o elemento agregador das promessas dos benefícios junto do consumidor” (Azevedo, 2003, p.468).

Nesta busca contínua de um factor competitivo forte, consistente e duradouro, surgem teorias de “humanização” do marketing. Começa-se hoje a descobrir a força e a magia das marcas enquanto dotadas de personalidade e capazes de transmitir emoções que atraem os consumidores. A intangibilidade emerge e as emoções são cada vez mais a fonte de inspiração para as mensagens publicitárias.

A gestão das marcas já não é a mera gestão e venda de produtos ou serviços, mas sim, um negócio de comunicação e de venda de ligações afectivas e de benefícios emocionais. Hoje em dia, e cada vez mais, os consumidores melhor informados e mais exigentes no que respeita ao seu consumo, valorizam mais factores como a qualidade, a intangibilidade e o tempo, em prol da quantidade, tangibilidade e dinheiro. Se anteriormente uma boa estratégia de comunicação da personalidade da marca através da publicidade era suficiente para criar um significado estável, hoje há ainda que acrescentar o contributo cada vez mais activo do próprio consumidor, que exige essa mesma maior participação. O consumidor procura experiências, fantasias, emoções e divertimento, tal como referem Phillips e Baumgartner (2002), que entendem que a finalidade do consumo é o prazer emocional que é experimentado. As emoções e as experiências vividas no consumo ao funcionarem como uma fuga ao quotidiano, aos computadores e à realidade virtual, permitem uma interacção muito forte entre as marcas e os consumidores, criando também um grande impacto no humor e nos sentimentos pessoais de cada um (Gobé, 2001).

Contudo, para que se possa criar os laços afectivos desejados entre a marca e o consumidor, a empresa responsável pela gestão da marca não poderá esquecer que, apesar de ter como motivação o lucro, é no consumidor que reside a causa fulcral da existência da marca e, posteriormente, do lucro. Assim, é no consumidor que se devem concentrar os esforços de marketing, que potenciam a interacção com o consumidor.

É neste sentido que a presente dissertação é baseada na temática do marketing emocional. A gestão das emoções dos consumidores, percebida como um instrumento para comunicar e atrair de forma mais directa os públicos-alvo, esteve sempre presente nas estratégias das empresas. Na verdade, as empresas, de forma constante ao longo do tempo, sempre desejaram atrair a atenção dos consumidores. Contudo, a realidade vai-se alterando e novas necessidades surgem rapidamente. Os consumidores tornam-se insatisfeitos cada vez mais depressa e as marcas têm de acompanhar esse ritmo.

Por se tratar de uma temática actual, a literatura (principalmente académica) existente ainda não está toda harmonizada e coerentemente organizada, o que por um lado se

manifesta como uma dificuldade mas, por outro, constitui um desafio de síntese e adequação de conceitos. Neste sentido, um dos objectivos desta dissertação é o de relacionar conceitos da temática emocional, dispersos na literatura não só académica, mas também abranger outros contributos de uma vertente mais profissional. Na tentativa de englobar diversas perspectivas de análise desperta uma questão relacionada com a antiguidade do tema. Serão as emoções apenas uma condicionante de moda, algo inovador mas passageiro? Espera-se no final deste estudo compreender que, na realidade, as emoções desde cedo estiveram presentes no contexto empresarial e, concretamente, na comunicação da marca. Actualmente as emoções assumem um papel mais global ao estarem presentes na gestão da marca e não apenas nas mensagens publicitárias. Assim, um outro objectivo é enquadrar a gestão emocional da marca na estratégia de marketing que unifica toda a imagem de uma empresa.

Inserido ainda nos objectivos desta dissertação, está o estudo de caso apresentado. Através dele pretende-se analisar, e se possível comparar, as acções no âmbito da gestão da marca apontadas pela literatura e as que efectivamente são efectuadas e concretizadas na empresa estudada. Pretende-se igualmente entender as motivações, o modo e as condicionantes que impulsionam a perspectiva do marketing emocional, aplicado à marca em causa.

A marca escolhida para o estudo de caso é a Salsa, pertencente a uma empresa de carácter familiar do Norte do país. Uma marca portuguesa detida por uma empresa com um espírito jovem, no mundo da moda, onde a potencialidade das inovações, criatividade e iniciativa deixam transparecer uma carga emotiva forte. Um exemplo do sector têxtil, provando que este sector não está condenado ao insucesso e que possui ainda muitas potencialidades de investimento, por vezes esquecidas ou desprezadas.

A informação recolhida sobre a Salsa baseou-se em entrevistas concedidas pelos responsáveis da marca e no contacto permanente e necessário para a troca de informações. Foram ainda completadas com os conteúdos do site da marca Salsa e da empresa Irmãos Vila Nova (IVN).

Para concretizar os objectivos expostos anteriormente este estudo está dividido em duas grandes partes. Na primeira, englobando dois capítulos, fez-se uma revisão e estado de arte da literatura existente. A segunda parte inclui o estudo de caso propriamente dito, apresentando três capítulos.

Ao criar uma marca forte as empresas conseguem atrair as preferências dos consumidores, construindo simultaneamente uma barreira defensiva contra a concorrência (Dibb et al, 2001). Neste sentido, no Capítulo 2 são expostos vários conceitos de marca, apresentados por diversos autores, com o intuito de demonstrar e de contextualizar a complexidade do tema. Dada a importância real para este estudo, serão desenvolvidos na segunda secção deste capítulo os sinais da marca, seguindo-se, na terceira secção, de uma exposição e de uma explicação dos benefícios da existência de uma marca, quer para a empresa, quer para os consumidores que a utilizam. Associado também à marca estão as suas fontes de valor: a notoriedade, as associações e a fidelidade à marca. Todos estes conceitos estão relacionados com o consumidor e as suas próprias atitudes, e estão desenvolvidos na quarta secção. Na secção seguinte, analisa-se a personalidade da marca e as relações que se estabelecem entre a marca e os consumidores (acreditando que a marca assume características humanas). Ainda neste capítulo, e na última secção, serão apresentados e confrontados alguns modelos de construção e de gestão das marcas, propostos por diversos autores.

No Capítulo 3 são explorados conceitos e estratégias que promovam a gestão emocional das marcas. Na primeira secção é abordada a perspectiva do consumidor, uma vez que dele depende a verdadeira construção de uma marca (Grönroos, 2001), logo é necessário saber percebê-lo. É ainda explorado a forma como o consumidor reage perante e informação que recebe, quais as suas motivações para a compra e consumo, e ainda, analisar a sua satisfação no final do processo. Na segunda secção são reconhecidas as consequências de um envolvimento emocional, pelo que são analisadas as reacções dos consumidores face aos estímulos emocionais, de forma a potenciar um envolvimento mais coerente e fortalecido entre a marca e o consumidor. Por fim, na terceira secção são referidos diversos factores que poderão geridos com o intuito de alcançar a ligação emocional referida nas secções anteriores. São de realçar o poder dos

sentidos humanos para despertar o consumo e uso da marca, a força da comunicação e a crescente atracção exercida pelas experiências.

Já na segunda parte da dissertação, no Capítulo 4, será exposta a metodologia dos estudos de caso. Desta forma, na primeira secção é abordado o estudo de casos nas duas vertentes: da investigação e da aprendizagem, que é a mais relevante para este estudo. Na segunda secção, é analisada a aplicação concreta da metodologia do estudo de caso, desde a preparação da aula, o decorrer da aula em si, e qual o papel do professor ao longo de todo o processo.

No Capítulo 5 está descrito o próprio estudo de caso, sobre o qual os alunos terão de analisar e interpretar de modo a alcançar determinados objectivos estabelecidos previamente pelo professor. O caso está organizado de forma coerente, partindo de uma contextualização da empresa IVN enquanto gestora da marca Salsa, e a caracterização de diversos aspectos relacionados com a marca, que se consideraram importantes para o estudo. Não foram esquecidas a análise dos consumidores e do mercado concorrencial em que a Salsa está inserida.

O Capítulo 6 tem por objectivo, estabelecer linhas orientadoras para a análise do caso. Desta forma, é descrita uma breve síntese, bem como quais os objectivos pedagógicos que se pretendem alcançar. São ainda referenciados os pré-requisitos e o público-alvo a que o caso se destina. É estruturada uma proposta de planeamento pedagógico e são enunciadas possíveis questões a trabalhar pelos alunos. Por fim, são apresentadas respostas adequadas, embora não se possam considerar totalmente correctas, dado que o objectivo é o de explorar os caminhos possíveis.

## **Capítulo 2**

### **Gestão da marca**

No início de qualquer trabalho existe sempre um tempo dedicado à procura de definições e clarificação de conceitos. No âmbito concreto de gestão de marcas, a procura de uma definição clara é uma tarefa árdua e complexa, estando longe o alcance de um consenso.

Neste capítulo serão expostos vários conceitos de marca, apresentados por diversos autores, com o intuito de demonstrar e de contextualizar a complexidade do tema. Contudo, e ainda que bastante diferenciadas, essas contribuições suscitam questões interessantes e relevantes para este estudo concreto, pelo que serão abordadas oportunamente. Dada a importância real para este estudo, serão desenvolvidos, na segunda secção, os sinais da marca, seguindo-se, na terceira secção, de uma exposição e de uma explicação dos benefícios da existência de uma marca, quer para a empresa, quer para os consumidores que a utilizam.

Associado também à marca estão as suas fontes de valor: a notoriedade, as associações e a fidelidade à marca. Todos estes conceitos estão relacionados com o consumidor e as suas próprias atitudes, e estão desenvolvidos na quarta secção. Na secção seguinte, analisa-se a personalidade da marca e as relações que se estabelecem entre a marca e os consumidores (acreditando que a marca assume características humanas). Ainda neste capítulo, e na última secção, serão apresentados e confrontados alguns modelos de construção e de gestão das marcas, propostos por diversos autores.

## **2.1. O que é a marca?**

As concepções dominantes sobre as marcas e a sua gestão, envolvem desde abordagens unidimensionais, centradas na marca enquanto instrumento legal, de identificação visual e/ou meio de diferenciação, até às visões multidimensionais, que enfatizam o conceito holístico da marca, compreendendo dimensões funcionais, emocionais, relacionais e estratégicas (Low e Fullerton, 1994; Ambler, 1996; de Chernatony e Dall’Olmo Riley, 1998a). Assim, torna-se difícil a concretização da resposta à questão: “O que é a

marca?”. Dada a impossibilidade de apresentar uma só definição serão, de seguida, referidos vários autores e as suas perspectivas sobre o conceito de marca.

### 2.1.1. Conceito

Recorrendo a uma entidade neutra e responsável pelo registo das marcas em Portugal, encontra-se uma definição desenvolvida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial: “a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”<sup>1</sup>. É uma definição comercial fortemente relacionada com o direito, que se concentra no carácter distintivo do nome e dos restantes elementos da marca, passíveis de serem registados (com o objectivo de protegerem a sua unicidade e garantirem a protecção). Apesar de ser uma definição jurídica que esclarece quanto a duas funções essenciais da marca, identificar e diferenciar, deixa uma certa insatisfação quanto à sua aplicabilidade para a gestão. Na verdade, focaliza-se essencialmente na composição e na manifestação material da marca atribuindo apenas importância ao reconhecimento e diferenciação do objecto. Desta forma, são esquecidos os atributos da marca que suscitam afectos e conexões com os consumidores, muito embora estejam presentes factores intangíveis susceptíveis de serem registados enquanto marca.

Ainda no seguimento da diferenciação e identificação existe a proposta de Dibb et al. (2001) concordante com a perspectiva de Aaker (1996), na qual marca significa um nome, um termo, o design ou outra característica que identifica como distinta uma dada empresa presente no mercado. Autores como Kotler (1991) assumem, aliás, perspectivas idênticas.

Contudo, existem outras, mais relacionadas com o consumidor, onde este é quem atribui o verdadeiro sentido à marca. Para David Ogilvy (referido por Blackston, 2000) marca é

---

<sup>1</sup> In [www.inpi.pt](http://www.inpi.pt)

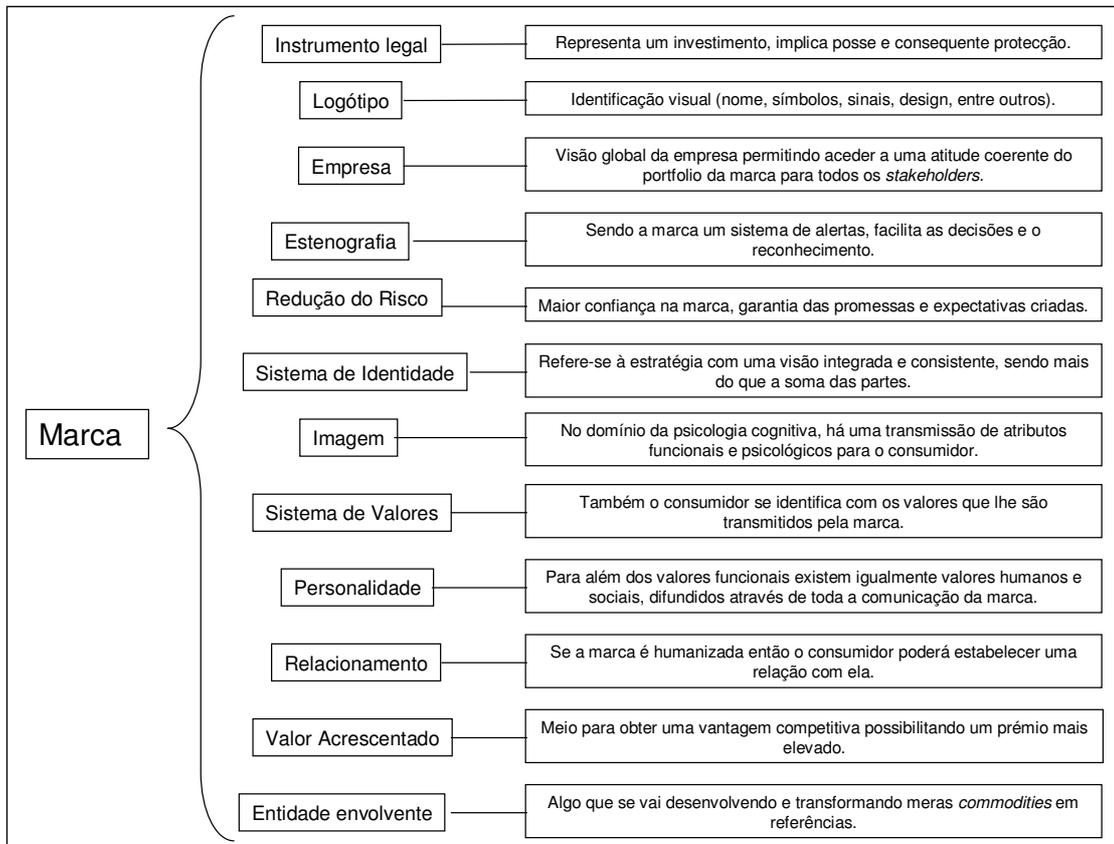
definida pela ideia do produto sob o ponto de vista do consumidor. Salza-Mörling e Strannegard (2004) entendem por marca uma produção e distribuição de símbolos que necessitam ser consumidos, contextualizados e mobilizados de modo a tornarem-se significativos. Já Rubinstein (1996) entende que a marca é uma promessa de um conjunto de atributos que o consumidor compra e que lhe proporciona uma satisfação emocional.

Verifica-se assim, que a marca ultrapassa o conceito de produto em si mesmo, envolvendo toda a empresa, as suas estratégias e os seus objectivos, aproximando ainda o consumidor, materializando os seus próprios desejos e necessidades. O que hoje se entende por marca e gestão da marca, está longe de ser restrito ao logótipo ou ao simples nome com o qual o produto ou serviço é identificado. Daí que, para muitos autores, esteja implícito um conjunto de valores funcionais e emocionais, que conferem cada vez mais um carácter intangível à marca. É neste sentido que Keller (2003, p.4) entende por “marca um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa”.

### **2.1.2. Diversas interpretações**

Durante a investigação, vários conceitos foram encontrados e analisados, permitindo análises variadas e bastante distintas entre si, sobre o mesmo conceito – a marca. Num estudo realizado por de Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998a) são identificadas diversas interpretações possíveis (Figura 2.1). Desde as mais redutoras que apresentam a marca como um mero instrumento legal ou que se restringe apenas a uma identificação visual através do respectivo logótipo, até às mais complexas visões de um sistema de valores, da possibilidade de se estabelecer um relacionamento entre a marca e o consumidor, ou ainda ao valor acrescentado associado a um meio de diferenciação.

Figura 2.1. Possíveis interpretações de marca



Fonte: de Chernatony e Dall’Olmo Riley, 1998a.

Para estes autores, a existência de múltiplas interpretações tem como resultado a dificuldade, ou mesmo a inexistência de uma teoria de gestão das marcas única, ou pelo menos consensual. Face às doze categorias apresentadas, estes mesmos autores concluem que as mais consistentes com a literatura recente são a marca enquanto sistema de valores, a personalidade e a imagem.

Na tentativa de conciliar todas as contribuições sistematizadas na figura anterior, apresentam uma proposta de definição de marca como uma construção multidimensional, que conjuga valores emocionais e funcionais, com o desempenho e necessidades psicológicas dos consumidores<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Esta definição é bastante aproximada da apresentada por Keller (2003) no ponto anterior.

Da mesma forma, e tal como conclui Tavares (2004, p.74), “a marca tem sido interpretada na literatura académica e profissional essencialmente como: (i) uma entidade complexa multidimensional; que (ii) possui uma natureza evolvente e variada de acordo com o contexto cultural; e sendo (iii) um mecanismo, um interface e um sistema de significado gerido pela empresa mas interpretado pelos consumidores”.

Esta conclusão está em consonância com o exposto anteriormente, alertando ainda para o poder interpretativo dos diversos públicos-alvos. Na verdade, para além da construção realizada e transmitida pela própria empresa, há a considerar que todo o mercado percepciona as mensagens, interpretando-as e julgando-as de acordo com os seus próprios interesses. Assim, cria-se a necessidade de as empresas atenderem a essa particularidade, sabendo gerir as interpretações positivas e favoráveis e, evitando as mais desfavoráveis ou até destrutivas da imagem da marca.

Tabela 2.1. Os quatro paradigmas da marca

	<b>Produto</b>	<b>Projectivo</b>	<b>Adaptativo</b>	<b>Relacional</b>
<b>Metáfora</b>	Silêncio	Monólogo	Ouvinte	Diálogo
<b>Focus do Marketing</b>	Orientação para o produto	Lógica da marca	Orientação para o consumidor	Orientação para a relação
<b>Focus da Gestão da marca</b>	Variáveis do Marketing Mix	Identidade da marca	Imagem da marca	Relação com a marca
<b>Definição de marca</b>	Logótipo, instrumento legal	Sistema de identidade, empresa	Imagem, estenografia, redutor de risco, sistema de valores	Relação, personalidade, entidade envolvente
<b>Métrica</b>	Baseada no produto (financeira)	Baseada na marca (interna)	Baseada no consumidor	Baseada no processo (Balanced scorecard)
<b>Orientação estratégica</b>	Interna	Interna	Externa	Interno/externo
<b>Focus estratégico</b>	Produto, posicionamento	Recursos e competências	Contexto e consumidores	Integração e interação

Fonte: adaptado de Louro e Cunha (2001), p. 857.

Perante tantas orientações e conceitos desenvolvidos, Louro e Cunha (2001) apresentaram quatro paradigmas<sup>3</sup> (Tabela 2.1) que fornecem, de forma distinta e coerente, observações de gestão da marca. Estes quatro paradigmas evidenciam quatro perspectivas sobre o conceito de marca, bem como as respectivas consequências ao nível da sua gestão, concentrando-se em responder a perguntas tais como: porquê – objectivos e medidas de desempenho; o quê – conceito de marca; quem – estrutura organizacional; e como – quais as variáveis a recorrer para a gestão da marca.

O primeiro paradigma apresentado – paradigma do produto – considera o produto como o elemento de *marketing mix* mais relevante, preocupando-se em proteger legalmente a marca contra possíveis imitadores. Os principais métodos de medição e de avaliação do desempenho enfatizam os critérios financeiros e são bastante focalizados no produto (de Chernatony et al., 1998). A estratégia inerente baseia-se numa performance superior, obtida através da identificação, da criação e da protecção do produto que, por essas razões, permite o alcance de um dado posicionamento no mercado (Porter, 1980). A metáfora do silêncio ilustra o distanciamento desta perspectiva face à interacção e comunicação da empresa com o consumidor. Os problemas concentram-se na possibilidade de falhar na concretização dos objectivos de diferenciação enquanto fonte de valor, pois a imitação é ainda um risco pertinente. Assume a racionalidade do consumidor e contrai estratégias de extensão da marca. É ainda uma perspectiva limitadora do desenvolvimento de uma identidade multidimensional da marca e diminui a flexibilidade estratégica (Aaker, 1996).

Em comparação com o primeiro, o paradigma projectivo complementa-o pela maior atenção à dimensão estratégica da gestão da marca. Nesta perspectiva, a marca pode ser gerida enquanto empresa ou sistema de identidade. Reforça e desenvolve um posicionamento e significado coerentes no portfólio da marca, projectando assim uma identidade congruente (Kapferer, 1992; Aaker, 1996). Por identidade da marca, entende-se um conjunto de associações à marca que a empresa ambiciona criar ou manter, (Aaker, 1996), reflectindo os valores e as ambições que preservam a

---

<sup>3</sup> Paradigmas neste contexto são entendidos como uma forma de analisar e gerir as marcas e os seus respectivos valores, em consonância com a cultura partilhada pelos membros de uma dada organização (Louro e Cunha, 2001).

individualidade da marca (de Chernatony, 1999). A avaliação é feita com base no desempenho da marca e suas consequências financeiras, pelo que se restringe a uma abordagem interna. A metáfora utilizada para este paradigma, o monólogo, justifica a ênfase dada pela empresa em determinar o significado da marca, sempre associado a uma criação unilateral (Louro e Cunha, 2001). As causas centrais da vantagem competitiva que se pretende alcançar, restringem-se ao desempenho próprio, aos recursos que dificilmente são imitados e às capacidades internas. No que respeita às limitações levantadas, identifica-se o afastamento completo do consumidor enquanto entidade activa na construção de significado da marca, em valorização de determinantes exclusivas e centradas no interior da empresa. Assim, não ultrapassam a fronteira da identidade da marca para atingir a imagem da própria marca. Por outro lado, as abordagens baseadas na identidade da marca, tendem a cristalizarem-se nas estratégias bem sucedidas, mas passadas, perdendo a capacidade de adaptação ao meio envolvente e às suas consequentes mudanças (Kapferer, 1992).

O paradigma adaptativo concentra a construção do significado da marca no consumidor, pelo que a sua concepção é perspectivada como *output*, na qual a imagem da marca é definida pelas percepções do próprio consumidor (Keller, 2003). A vantagem competitiva é formada como resultado da capacidade da empresa gerar satisfação para o consumidor, num contexto competitivo particular (Kotler, 1991; Hoskisson et al., 1999). Esta abordagem requer que a empresa detenha a capacidade de aprender e de conhecer os consumidores, os concorrentes e os restantes *stakeholders*, com o objectivo de, continuamente, actuar e perceber os mercados actuais e potenciais. (Day, 1994). A metáfora deste paradigma é o ouvinte, o que explicita a sua orientação, enfatizando a responsabilidade do consumidor neste processo. Contudo, tem também falhas e limitações. Concretamente, por se centrar demasiado no consumidor, acabando por ignorar o papel importante da empresa, da definição da sua missão, das intenções estratégicas, das características internas e dos recursos disponíveis (Kapferer, 1992; Aaker, 1996). Uma segunda limitação refere-se às divergências que se poderão gerar quanto à imagem da marca, devido à diversidade dos segmentos e culturas nos quais o consumidor está inserido (Kapferer, 1992). Ainda um outro problema relacionado com a dissolução do significado da marca face às constantes adaptações.

O último paradigma – paradigma relacional – confronta as fraquezas dos dois últimos. Baseia-se num processo dinâmico onde valor e significado da marca são criados pela interacção e colaboração conjunta da empresa e dos consumidores (Putnam et al., 1996). Assim, as marcas são construídas como personalidades num contexto de relacionamento entre marca e consumidor (Aaker, 1997; de Chernatony e Dall’Olmo Riley, 1998a; Fournier, 1998), com toda a complexidade que esse processo envolve, quer para a empresa, quer para o consumidor. A vantagem competitiva emerge do resultado da interacção contínua da empresa com o consumidor, onde a complexidade de acções e reacções vai determinando a unicidade do desempenho da empresa (Rindova e Fombrun, 1999). A avaliação requer o desenvolvimento e implementação de aspectos quantitativos do activo (valor financeiro da marca), mas também da natureza relacional de todo o processo. Pelo exposto, a metáfora utilizada, o diálogo, exemplifica a natureza da gestão baseada nas relações interactivas. Este paradigma implica algumas transformações na estrutura organizativa (Prahalad e Ramaswamy, 2000), de forma a suportar a flexibilidade, incentivar a criatividade e sustentar a gestão da relação. Algumas das alterações propostas por Low e Fullerton (1994), referem a existência frequente de auditorias e de contacto com o mundo exterior à empresa, para além do necessário reconhecimento do potencial dos gestores, concedendo-lhes maior autonomia, responsabilidade e autoridade.

Cada um dos paradigmas apresentados representa uma visão particular do papel dos consumidores e das marcas no processo de criação do seu valor. Ao analisar cada um deles, regista-se uma tendência da qual se poderá depreender uma evolução de pensamento também correspondente a uma evolução temporal e histórica. No primeiro paradigma verifica-se uma materialização da marca no produto, já no segundo é ampliada a dimensão estratégica, possibilitando uma maior abertura do conceito de marca. A evolução seguinte foi a consciencialização de que a empresa não consegue por si só operacionalizar o conceito da marca, pelo que necessita de ouvir o consumidor. Por fim, no quarto paradigma, está patente a preocupação e a necessidade de interacção entre empresa e consumidores, criando-se para tal uma base relacional forte. Assim, cada um dos paradigmas analisados completa o anterior. Todavia, não significa que o primeiro perca inteiramente o seu valor, pois é válido enquanto uma perspectiva, ainda

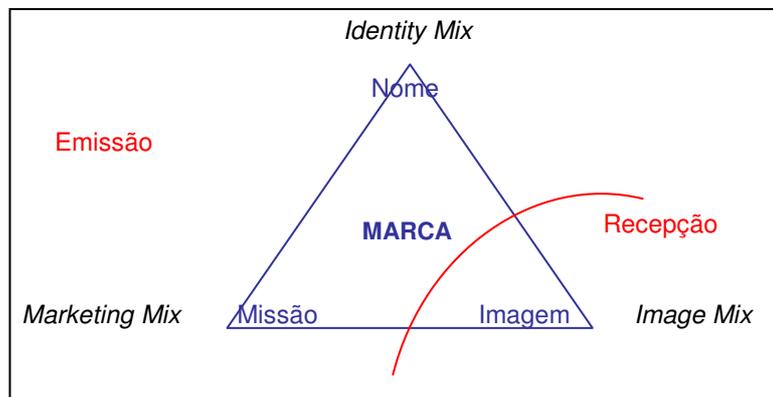
que simplista e diferente, possível. Todos eles se manifestam importantes e relevantes para se entender as dimensões implícitas da marca.

### 2.1.3. Os três pilares da marca

Lencastre e Pedro (2000) propõem uma definição talvez mais esclarecedora quanto aos conceitos e envolvente da marca. Neste sentido, a marca é um sinal ou conjunto de sinais de uma missão e respectivas acções de marketing oferecidas por uma pessoa física ou jurídica, visando obter uma imagem junto dos seus públicos e segmentos alvo, diferenciada da concorrência.

Esta proposta é esquematizada na Figura 2.2, onde se identificam os três pilares que envolvem a marca.

Figura 2.2. O triângulo da marca



Fonte: Lencastre e Pedro, 2000.

Desde logo se evidenciam duas partes intervenientes: a empresa, com a função de emissão, e o mercado, com a função de recepção. O lado da emissão é constituído pelo *marketing mix* e pelo *identity mix*. O primeiro refere-se à missão da empresa, enquanto benefício global oferecido por uma marca, sendo o traço unificador de todas as mensagens que a empresa deseja transmitir, pelo que se baseia em toda a organização e respectivos produtos/serviços que disponibiliza no mercado. Neste caso a coerência entre todos os instrumentos de *marketing mix* é decisiva e extremamente importante

para se conseguir transmitir de forma consistente (temporal e espacial) a missão da marca, que deve ser única, apesar de serem admissíveis adaptações. Por seu lado, o *identity mix* é dado pelos sinais da marca, ou seja, pelo nome ou identidade em si. Significa identidade a forma como os gestores e empregados tornam uma marca singular. Os sinais básicos são o nome e o logótipo, podendo contudo ser ainda constituído por *slogans*, embalagens, rótulos e personagens. Este *identity mix* deve manter-se ao longo dos tempos.

Por fim, existe a recepção de todas estas mensagens por parte do mercado, que inclui consumidores actuais e potenciais (o chamado *public mix* dado ser constituído por um determinado público ou segmento alvo com capacidades interpretativas muito diferenciadas). O *image mix* é o pilar dos resultados dos dois anteriores, sendo esta a verdadeira imagem que a marca tem junto dos consumidores. A imagem é constituída pelas percepções dos consumidores relativas à diferenciação da marca. Daqui surgem comportamentos e atitudes tais como a notoriedade, a estima, a preferência, a adesão e a fidelidade, tão desejados pela empresa ou marca.

A importância dos três pilares é também avaliada pela interligação e consistência que deverá sempre existir entre eles, formando uma só mensagem coerente, pois a marca não é primeiro construída e depois percebida pelos consumidores. Na verdade, a cada passo do processo de criação da marca, cada mensagem transmitida é percebida individualmente pelos consumidores, que posteriormente, criam a marca à medida das suas próprias e pessoais interpretações (Grönroos, 2001).

## 2.2. Os sinais da marca

Na literatura coexistem alguns conceitos que, embora relacionados, se apresentam como distintos e complementares à própria definição de marca: o nome da marca (*brand name*), que se refere ao vocábulo que é pronunciado; o grafismo da marca, (*brand mark*), que engloba símbolos, desenhos ou o tipo de letra distintivos, ou seja, podem ser reconhecidos mas não vocalizados; e por último, a marca registada, (*trade mark*), que se

relaciona com a protecção legal, conferindo direitos exclusivos do uso do nome e/ou grafismo da marca (Lencastre e Pedro, 2000).

O que abarca então o conceito de *identity mix*, quais as variáveis que lhe estão implícitas? Para Sicard (2001), existem três condições fundamentais para se falar de identidade de uma marca: o nome, um produto e um logótipo. O produto ou o serviço materializa a marca, justificando a sua presença no mercado. O nome é necessário para associar o produto à marca, conferindo-lhe uma existência real, pois, através do nome, é possível fazer referência à marca que se pretende, vocalizando-a. Tendo presente esta característica, o nome deverá então ser fácil de pronunciar e lembrar para todos os consumidores, incluindo o mercado internacional, caso seja ponderável para a empresa. Neste sentido, os nomes curtos são mais adequados. Por outro lado, o nome deve sugerir de forma positiva o próprio produto ou características importantes de serem realçadas e lembradas. Assim, o nome deve ser distinto e identificar face às marcas concorrentes, para além de ser possível utilizar e reconhecer nos mais diversos meios de comunicação.

O logótipo permite a identificação e diferenciação de uma dada marca perante as suas concorrentes. Sendo a expressão escrita da marca, pode incluir os desenhos ou os símbolos, o tipo de letra usado e a cor associada. Conclui-se então que o nome e o logótipo constituem os sinais mais básicos do *identity mix* (Tabela 2.2). Embora existam outras variáveis como o *slogan*, a etiqueta, a embalagem, o *design*, os sons musicais (*jingle*), ou mesmo personagens, nem todas são susceptíveis de serem protegidos legalmente, registando-se algumas divergências nas leis entre países.

Tabela 2.2. As componentes do *identity mix* da marca

<b>Componentes</b>	<b>Uso Geral</b>	<b>Uso Circunstancial</b>
Nominais	Nome genérico ( <i>strictus sensus</i> )	<i>Slogan</i>
Figurativas	Logótipo: Desenho Tipo de letra Cores	Etiqueta Embalagem <i>Design</i>
Sonoras		<i>Jingle</i>

Fonte: Lencastre (1997), p. 17.

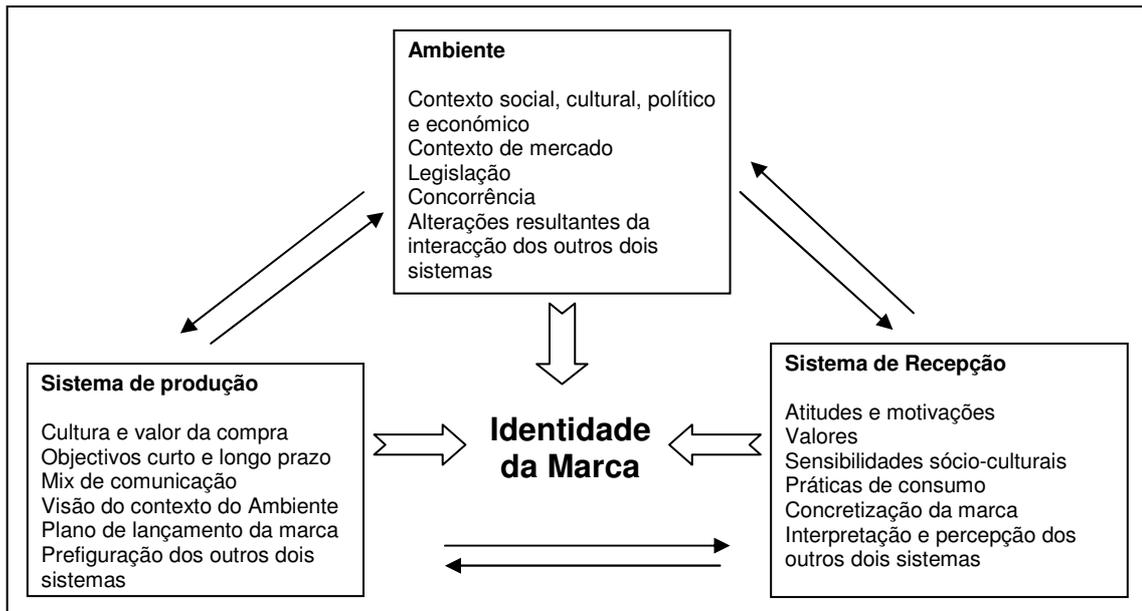
A identidade da marca confere-lhe um carácter independente do produto, e não se resume a uma identidade visual, mas também a uma componente intangível. Assim, a identidade da marca é uma combinação de um nome, um produto, um logótipo e outras componentes intangíveis como os valores, a missão, o público-alvo, o comportamento do pessoal, entre tantos outros. É igualmente verdade que a identidade da marca se “materializa no resultado do somatório de discursos que a empresa, concorrência, intermediários, distribuidores e consumidores, emitem sobre ela” (Serra e Gonzalez, 1998, p.21).

Apesar de os símbolos, imagens ou palavras serem facilmente identificados, as empresas detentoras de marcas bem sucedidas sabem que a força de um logótipo ou imagem reside na consistência, inovação e qualidade do produto. Assim, as imagens não devem ser negligenciadas, pois são importantes para as percepções dos consumidores. Será necessário e crucial assumir uma perspectiva abrangente (Speer, 2005). Uma grande marca não desenvolve apenas um nome forte e congruente, a definição da sua identidade passa igualmente pelo investimento e desenvolvimento de quatro vectores que permitam à empresa alcançar e, sobretudo manter, uma vantagem diferencial e sustentada. Os vectores são a qualidade, o serviço, a inovação e a diferenciação, tendo sempre presente os desejos e as necessidades dos consumidores, bem como as perspectivas de longo prazo (Doyle, 1990).

Ainda que as componentes mais visíveis e familiares do *identity mix* projectem a primeira imagem da marca (ou mesmo da empresa), existem outros factores que não devem ser esquecidos. Na verdade, a marca ultrapassa o simples nome e abrange também toda a comunicação que transmite e, define na mente dos consumidores, as competências, os padrões e a própria imagem da marca (Fatt, 1997). É desta forma que, a empresa necessita de interiorizar uma visão holística da comunicação. Ainda que não planeada ou estruturada, a marca transmite constantemente impressões e imagens, para os mais diversos públicos (Balmer, 1998). A identidade vai sendo criada ao longo do tempo, não só pela empresa de forma estática, mas principalmente pela interacção de várias entidades.

Esta complexidade de formação da identidade de uma marca está implícita pelas ligações que se estabelecem entre os vários sistemas, seja o de produção, figurado pela empresa, o de recepção envolvendo o consumidor, ou todo o ambiente de contextualização no qual a empresa se insere (Figura 2.3).

Figura 2.3. Formação da identidade de uma marca



Fonte: Semprini (1992), p. 41, citado por Serra e Gonzalez, 1998.

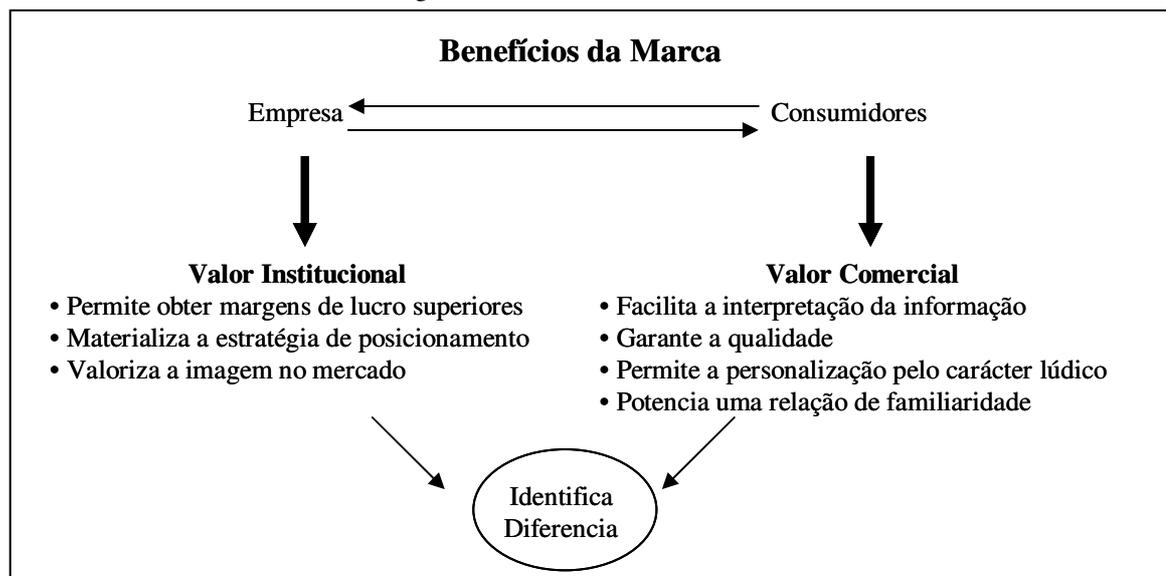
Um outro autor, Kapferer (1992), apresenta a identidade da marca decomposta em seis facetas decisivas para a planificação estratégica: a física, a da personalidade, a cultural, a da intersubjectividade, a do significado e a da mentalização. A física materializa a marca, seja em produtos e/ou serviços, ou em qualidades específicas. A faceta da personalidade da marca é representada pelo nome e pelos símbolos visuais. Na terceira faceta, na cultural, é gerado o sistema de valores que está em consonância com o próprio produto/serviço oferecido. A intersubjectividade das associações humaniza a marca, permitindo gerar uma relação duradoura com o consumidor. A faceta do significado é reflectida nos comportamentos exteriores dos consumidores. Por último, a mentalização de uma marca pelo consumidor permite-lhe transformá-la numa componente da sua própria personalidade.

Importante é realçar que, a identidade da marca não se restringe às suas variáveis visíveis e reconhecidas pelos consumidores, mas também engloba outro tipo de condicionalismos intangíveis, que se relacionam de forma intensa com o próprio consumidor. Este, tem também um importante papel na definição e construção da identidade da marca.

### 2.3. Os benefícios da marca

Antes de enunciar os benefícios concretos que estão associados à existência ou uso de uma marca, será útil identificar os grupos que realmente são beneficiados. De uma forma generalizada poder-se-á concluir que todos os presentes no mercado poderão ser beneficiários. Analisando mais concretamente, podem ser identificados dois grandes grupos: a empresa e os consumidores. A empresa, enquanto instituição, mas também todos os seus dirigentes, accionistas e restantes colaboradores, que diariamente trabalham para a realização e obtenção de bons resultados da marca (e por isso, valorizam factores institucionais). Os consumidores, quer sejam actuais ou mesmo potenciais, valorizam os factores mais comerciais.

Figura 2.4. Os benefícios da marca



Como anteriormente já foi referido, a marca enquanto instrumento legal protegido cumpre dois tipos de funções: a de identificar perante os seus públicos-alvos, e a de diferenciar face aos seus concorrentes, assumindo um compromisso público no mercado. Desta forma, para além de proteger legalmente características únicas é também um importante factor de competitividade e diferenciação no mercado.

No que respeita às vantagens para os consumidores de uma dada marca, desde logo se enuncia a identificação e facilidade de interpretação da informação cedida e a garantia da qualidade permanente, independentemente do espaço e local da compra. Ainda a prática que lhe permite reduzir tempo e energia, através das compras repetidas, que facilitam a memorização de experiências passadas. Desta forma, a marca simplifica o já complexo processo de escolha e tomada de decisão (Jacoby e Kyner, 1973), atenuando igualmente os custos de procura suportados pelo consumidor (Jacoby et al., 1977). Existem ainda outros aspectos, tais como a personalização que permite comunicar a sua própria identidade, o carácter lúdico, não só hedonista retirando prazer e satisfação pelo uso da marca, mas também ético resultante do comportamento responsável da marca face à sociedade (Nobre, 2004 e Srinivasan, 1987). Por fim, a continuidade que potencia uma relação de familiaridade e intimidade entre a marca e o consumidor (Nobre, 2004).

Se a existência e a possibilidade de criação de valor da marca é reconhecida pelos consumidores, também o é para os accionistas (Kerin e Sethuraman, 1998), dado que consente à empresa a obtenção de margens lucrativas superiores sendo a marca encarada como um activo importante que precisa ser gerido (Nobre, 2004). Paralelamente para os gestores, a marca permite ainda a adopção de uma estratégia de posicionamento baseada na diferenciação (Ambler e Styles, 1995) e constitui, simultaneamente, um suporte de crescimento (Broniarczyk e Alba, 1994) e de inovação (de Chernatony et al., 1998b). Nesta mesma perspectiva, a marca possibilita um aumento de fidelidade, que segundo Lencastre e Pedro (2000, p.43) se “traduz na permanência de um comportamento através do número de compras repetidas ao longo do tempo”, muito embora esta fidelidade possa resultar frequentemente de factores como promoções, hábitos, inércia ou aversão à mudança (entre tantos outros), em vez de resultar de uma ligação cognitiva e afectiva.

Ainda outras vantagens inerentes à existência da marca relacionam-se com a imagem que a marca possui no mercado. Se a marca for reconhecida, o processo de comunicação e todas as restantes actividades de marketing, para além de facilitadas, tornam-se mais eficazes, pela obtenção de economias de escala (Demsetz, 1973) e de gama (Wernerfelt, 1988). Por outro lado, permite à marca atingir um elevado grau de compreensão por parte dos consumidores, que com maior prontidão “perdoarão” falhas ou problemas que surjam na gestão da marca (no entanto, é necessária alguma prudência neste campo, pois os consumidores não toleram ser enganados).

## **2.4. Fontes de valor**

Nesta secção serão desenvolvidas as fontes de valor da marca. Assume-se que uma dada marca tem valor quando o consumidor reage de modo diferenciado pelo facto de estar na presença dessa marca. Vários autores tentam definir o valor da marca. Uma das definições mais completas e abrangentes é dada por Keller (1998), para o qual o valor da marca consiste no efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. Desta forma, o valor da marca é (mais uma vez) definido em função do próprio consumidor.

Para efeitos deste estudo, nesta secção serão abordados como fonte de valor a notoriedade, as associações e a fidelidade à marca. As fontes de valor resultam da interacção que o consumidor estabelece com a própria marca e, a partir das quais cria e assume atitudes que transmitem o grau de ligação existente entre o consumidor e a marca.

### **2.4.1. Notoriedade**

A notoriedade da marca é conhecida como sendo o melhor indicador do grau de conhecimento da marca pelos consumidores, definindo-se como a capacidade de o consumidor identificar a marca, sob diferentes condições, como pertencendo a uma

categoria de produto concreto. Existem dois tipos de notoriedade, a espontânea ou evocação, e a assistida ou reconhecimento. A notoriedade espontânea aplica-se quando o consumidor refere a marca sem qualquer apoio externo, apenas perante a categoria do produto, ou das necessidades que satisfaz. À marca citada em primeiro lugar chama-se *top of mind*. Por notoriedade assistida entende-se a situação em que o consumidor refere a marca que conhece de alguma forma, mas perante um conjunto de marcas pré-seleccionadas.

Como Aaker (1996) refere, é inútil comunicar as características de uma marca, se esta não tiver notoriedade. Neste sentido, Serra e Gonzalez (1998) resumem as vantagens de uma marca possuir uma forte notoriedade. Ao desfrutar de uma forte notoriedade, a marca contribui para a inibição de evocação de outras marcas concorrentes, facilitando a memorização da marca em causa na mente dos consumidores. Por outro lado, fomenta a relação de familiaridade o que aumenta a probabilidade de a marca ser considerada no momento de decisão de compra. É igualmente importante nas compras de baixo envolvimento ou quando existe fraca motivação. Ainda a forte notoriedade demonstra o empenho e esforço da marca em estar presente no mercado, contribuindo para a construção e manutenção de uma boa imagem, o que transmite maior confiança para o consumidor permitindo, analogamente, aumentar o poder negocial com os distribuidores.

#### **2.4.2. Associações**

As associações referem-se às percepções que o consumidor tem sobre a marca, por outras palavras, o que a marca representa para o consumidor. Para que estas associações sejam realmente fonte de valor para a marca, devem ser fortes, favoráveis e únicas. Desta forma, as associações permitirão a criação de uma notoriedade forte, satisfazem as necessidades e desejos dos consumidores, e permitem distinguir a marca na presença das suas concorrentes.

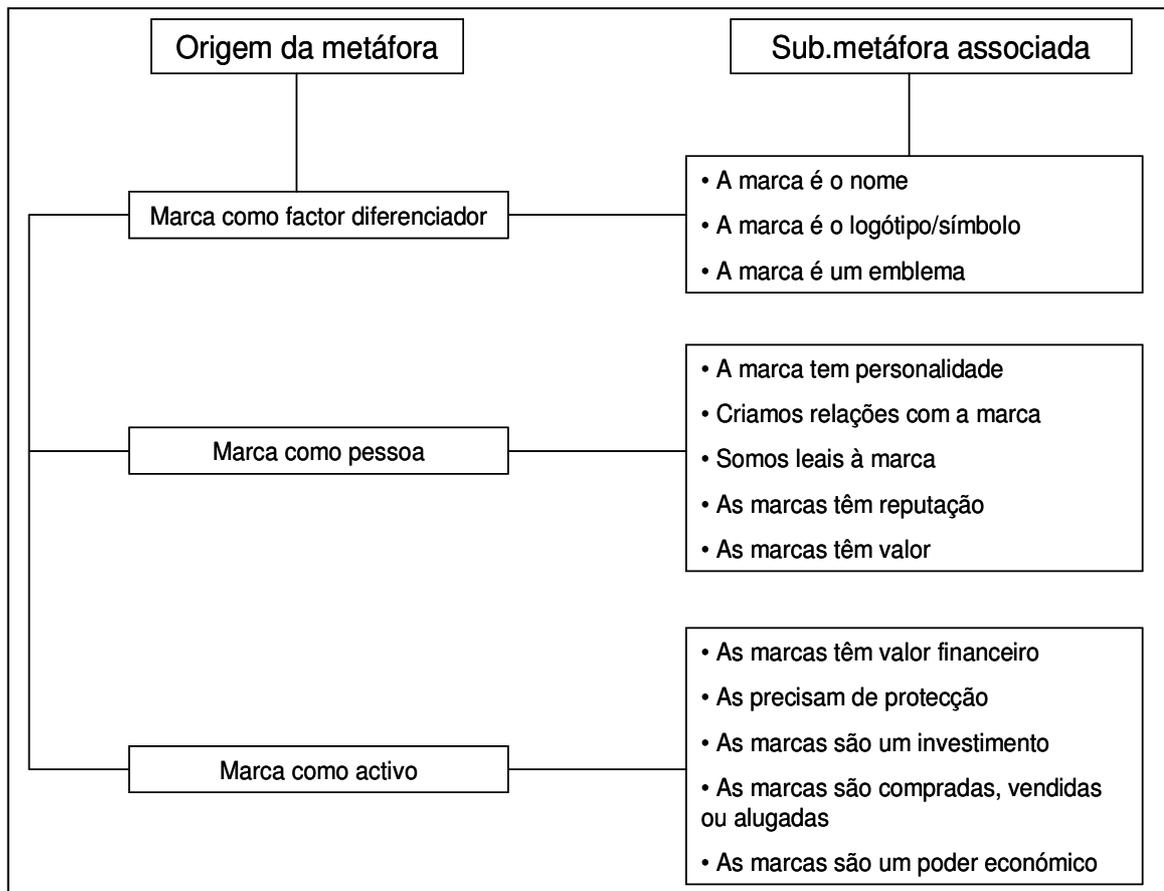
Pelo exposto, conclui-se que as associações à marca são também muito vantajosas para a empresa detentora da marca. Ajudam a cumprir a função de distinção da marca, simplificam o processo de informação e criam sentimentos positivos em torno da marca, credibilizando-a. Contudo, e há sempre um senão, exige da empresa um grande esforço de criação e manutenção destas associações, sem com isso descuidar e esquecer que o consumidor detém o papel mais importante e decisivo. É ele próprio quem avalia a marca e cria as suas próprias associações, essas sim são difíceis de gerir e alterar quando necessário.

Lencastre e Pedro (2000) subdividem as associações destacando-se os atributos enquanto características descritivas e intrínsecas ao produto/serviço oferecido pela marca, os benefícios que se concretizam no significado dos atributos para o consumidor, e as atitudes que correspondem à avaliação da marca pelo consumidor. Ainda outras podem ser identificadas, como o preço, a qualidade percebida, ou mesmo a imagem do utilizador da marca, a personalidade da marca e as relações que podem ser criadas entre a marca e o consumidor.

Será legítimo, ainda nesta secção, e uma vez que as associações despertam um lado mais humano da marca, abordar a questão da personalidade da marca e as relações da marca com o consumidor, recorrendo a algumas metáforas, que tal como elas mesmo significam, poderão ajudar na interpretação de um conceito tão abstracto. De facto, a metáfora facilita a compreensão e convida à ligação de dois conceitos que à partida não seria possível interligar.

Para Davies e Chun (2003) existem três fontes de metáforas que, por sua vez, originam e se associam a outras metáforas (Figura 2.5). A primeira refere-se à marca enquanto elemento de diferenciação que é utilizado desde a era medieval, e só mais tarde é associada ao marketing. Uma segunda referente à marca como pessoa, ou seja, atribui à marca características humanas. A terceira abrange a marca como um activo financeiro intangível que abre diversas perspectivas dado que a marca tem um carácter de pertença, para além do respectivo valor económico dessa posse.

Figura 2.5. Metáforas de marca



Fonte: Davies e Chun (2003), p. 56.

Para este estudo é conveniente aprofundar a segunda metáfora apresentada – a marca como pessoa. Vários autores e investigadores debruçaram-se sobre este tema, acreditando que as marcas, tal como as pessoas, têm emoções e até possuem personalidade própria (Hanby, 1999; Aaker, 1997; Aaker et al., 1986; Duboff, 1986; Durgee, 1988; Park et al., 1986).

Se é possível olhar para a marca como uma pessoa, então é igualmente permissível associar à marca uma dada personalidade que a define, originando-se assim uma sub metáfora da primeira. Por personalidade da marca entende-se todo o conjunto de características humanas que se podem associar à marca (Aaker, 1997). Na verdade, diversos estudos referidos em Davies e Chun (2003) comprovam e conseguem estabelecer um paralelismo entre a personalidade humana e a personalidade da marca, muito embora estes dois tipos de personalidade divirjam quanto à forma como são

desenvolvidas. Enquanto a personalidade humana é baseada no comportamento individual, nos aspectos físicos, nas atitudes e crenças, para além de características demográficas, a personalidade da marca é formada a partir de qualquer contacto, directo ou indirecto, que o consumidor possa ter com a marca.

Muitas outras sub metáforas podem ser derivadas. Pois, se existe uma dimensão humana nas marcas, então o consumidor tem a possibilidade de estabelecer com essa “pessoa” uma relação. Fournier (1998) estudou diversos estilos e tipos de relação que o consumidor pode estabelecer com as marcas. Muitas delas baseiam-se nas relações que as pessoas estabelecem entre si, o que significa que a relação entre o consumidor e uma dada marca se assemelha a uma relação humana. Na verdade, o consumidor envolve-se facilmente com uma marca a partir do momento em que reconhece e se apercebe da presença de características humanas que ele próprio aprecia. Da mesma forma que as pessoas se envolvem apenas com algumas (e não todas), também o consumidor selecciona as marcas com que se relaciona. Associada ainda a esta metáfora poderá surgir uma outra referente à fidelidade. A fidelidade a uma marca implica um tratamento humano de exclusividade e durabilidade ao longo do tempo. Neste aspecto há uma diferença marcante no caso das marcas. Ao contrário do que sucede nas relações humanas, onde geralmente se exige uma fidelidade verdadeira, com as marcas o mais frequente é registar-se uma poligamia por parte do consumidor que é leal a várias marcas ao mesmo tempo.

Ao analisar a marca como pessoa é também possível falar em reputação da marca à semelhança do que acontece com todas as pessoas (boa ou má, cada pessoa tem a sua reputação). Esta sub metáfora insere-se num contexto marca corporativa e inclui o carácter da pessoa, muito relacionado com a respectiva personalidade. A reputação remete para a ética, pelo que a empresa também se deve reger por esses mesmos valores. Relaciona-se assim com a credibilidade da empresa em concretizar as acções exactamente da mesma forma que as publicita. Por último, pode-se fazer referência ao conjunto de valores incorporados nessa reputação e que são analisados pelos mais diversos *stakeholders*.

### 2.4.3. Fidelidade

A fidelidade que os consumidores demonstram face a uma marca nem sempre é interpretada da forma mais correcta. A fidelidade expressa pelo “número de consumidores que racionalmente adquirem de forma repetida uma marca por lhe reconhecer qualidades superiores” (Serra e Gonzalez, 1998, p.41), é demasiado restritiva. É esquecido o carácter multidimensional, que ultrapassa a mera repetição da compra, apesar de esta ser uma forma de transmitir a satisfação do consumidor em adquirir e consumir a marca.

É através da satisfação que o consumidor ganha confiança e começa a estabelecer uma relação de fidelidade ou afinidade. Assim, a satisfação é uma importante premissa para que os consumidores sejam leais a uma marca, a comprem repetidamente e que estabeleçam uma relação afectiva própria. É desta relação que surge a fidelidade enquanto medida de apego ou sensibilidade do consumidor à marca (Aaker, 1991). Também para Baloglu (2002) os consumidores só são verdadeiramente leais quando estão fortemente envolvidos afectivamente com a marca, de modo a realizarem compras repetidas. Ao criar laços de amizade, de intimidade e de confiança, o consumidor acaba por demonstrar a sua fidelidade nas suas escolhas e formas de se expressar (o consumidor gosta de falar sobre a marca, influenciando por vezes a sua própria personalidade) (Aaker, 1991). De acordo com o referido na secção anterior, a fidelidade permite pois a durabilidade e exclusividade ao longo do tempo, da relação que o consumidor estabelece com a marca.

Os efeitos de uma boa gestão da fidelidade reflectem-se positivamente no valor da marca. Desde logo, permite reduzir os custos de marketing, dada a aposta na manutenção dos clientes já existentes e não, na conquista de novos consumidores. Por outro lado, os consumidores fiéis apresentam uma menor sensibilidade ao preço, uma vez que preferem adquirir a marca ainda que a um preço superior e, uma menor vulnerabilidade face aos concorrentes, pois a fidelidade aumenta os custos de mudança da marca. No mesmo sentido, há uma maior defesa contra as acções promocionais dos concorrentes permitindo à empresa maior tempo de resposta (adopta desta forma uma

estratégia mais passiva). De referir ainda a posição privilegiada na negociação com os distribuidores e revendedores e, a estabilidade das vendas que mais facilmente é atingida. Desta forma, ao garantir uma boa fidelidade dos consumidores a uma marca, consegue-se promover o aumento do valor da marca, potenciando os lucros futuros (Serra e Gonzalez, 1998).

De todas as questões relevantes para a fidelidade, salienta-se a necessidade de aumentar o valor da marca na perspectiva do consumidor, encaminhando-o para a geração de lucros. Contudo, pressupõe-se o conhecimento, tanto quanto possível, profundo e completo do consumidor (Dunlap, 2005).

## **2.5. Personalidade**

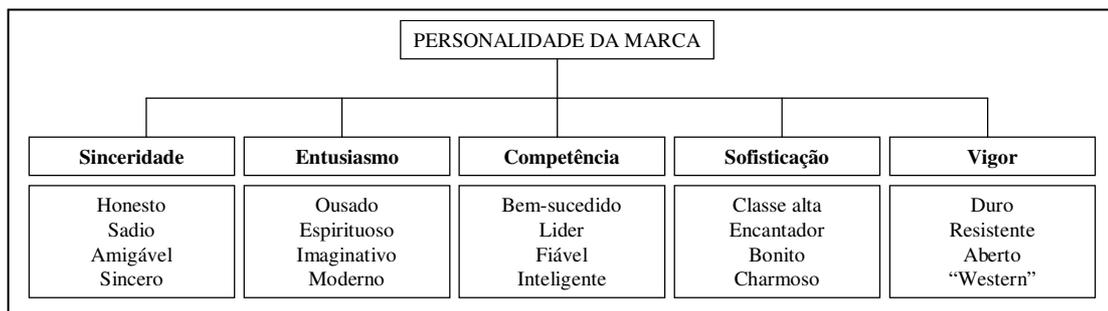
Numa dimensão onde se aceita a metáfora inicial (marca como pessoa), o conceito de marca ultrapassa a questão da diferenciação, tornando-se bastante mais complexo abrangendo desde o produto em si até tudo aquilo que é projectado nesse mesmo produto.

A personalidade da marca, segundo Aaker (1996, p.68) é entendida como um “conjunto único de associações à marca que o estrategista da marca aspira criar e manter. Estas associações representam a missão da marca e implica a promessa aos clientes feita pelos membros da organização (...). Ajuda (a personalidade da marca) a estabelecer o relacionamento entre a marca e o cliente pela geração de uma proposição de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão”.

Vários são os autores (cf. Van Mesdag, 1997; Brand, 1997; Kapferer, 1994; Lencastre e Pedro, 2000; Safavi, 1996) que defendem a importância da personalidade da marca se tornar mais forte e clara se todos os elementos do *marketing-mix*, que directa ou indirectamente comunicam com o consumidor, forem coordenados. Desta forma, a personalidade revela-se competitiva, distinta e consistente ao longo do tempo e nos diferentes meios. Todas as características associadas com a marca são transferidas

directamente para a própria marca e embora indirectamente, a personalidade da marca é influenciada também pelos atributos do produto, as associações de categoria, o nome, o símbolo ou logótipo, o estilo da publicidade, o preço e os canais de distribuição (Batra et al., 1993). Há ainda factores demográficos como o sexo, a idade e a classe social que, simultaneamente com os aspectos psicológicos, definem a personalidade da marca. Mas é necessário perceber que se algumas dimensões (ou factores) da personalidade humana são susceptíveis de serem transferidas para a personalidade da marca, outras não o serão. Ainda um outro aspecto, pois dadas as diferenças nos seus antecedentes de construção, a personalidade da marca (contrariamente à humana) pode não ser robusta em diversas culturas e ambientes sociais diferenciados (Aaker, 1997). Ainda assim, Aaker (1997) apresenta cinco dimensões da personalidade da marca (Figura 2.6), cada uma com as respectivas características: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e vigor.

Figura 2.6. Dimensões da personalidade da marca



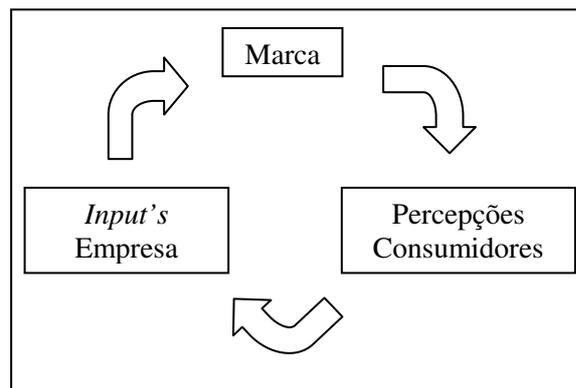
Fonte: Aaker (1997), p.352.

A criação de uma personalidade implica literalmente a personificação da marca. Requer assim que a marca execute comportamentos intencionais e, para isso, a marca tem de estar “viva”. Mostrar-se como uma figura activa, que faz determinadas coisas. Desta forma, baseados nos comportamentos observados, os consumidores podem atribuir à marca um carácter íntimo, finalidades e valores concretos. Resumindo, a personalidade da marca é definida como um conjunto específico de significados que descrevem características únicas e intrínsecas à marca. Esses significados são construídos com base nos comportamentos exibidos pela personificação das marcas ou pelo carácter das mesmas. As implicações destas conclusões sugerem que a marca tem de se mostrar e ser

vista como activa e dinâmica, através das mais diversas formas de comunicação da marca.

A marca existe pelo processo contínuo onde valores e expectativas envolvidos no objecto da marca (produtos/serviços) são determinados e ordenados pelas pessoas dentro da empresa, mas também são interpretados e redefinidos pelos consumidores (Figura 2.7).

Figura 2.7. As interacções da marca



Fonte: de Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998a), p. 428.

Assim, a marca deve ser compreendida sob essas duas perspectivas. Por um lado, tudo aquilo que a empresa pretende que os consumidores pensem e sintam. Todos os valores simbólicos, experimentais, sociais e emocionais que são transmitidos, não ignorando o facto de a marca comunicar sempre algo e de múltiplas formas as quais a empresa deve controlar. Aqui estão envolvidos todos os elementos de *marketing mix* que operam em conjunto, criando a identidade e personalidade da marca. Por outro lado, existe tudo aquilo que os consumidores realmente pensam e sentem pela marca, através das interpretações que vão efectuando sobre a imagem da marca. Nesta perspectiva o mundo está sempre a interpretar através de diversos filtros, como as experiências, percepções, sistemas de valores, sentimentos e emoções, entre tantos outros, que inclusive podem produzir ambiguidades e distorções perigosas.

Se a personalidade da marca pode ser analisada na forma como é apresentada ao mercado, e também na forma como o mercado a interpreta face aos mais diversos filtros, significa então que a empresa apenas controla metade do processo, estando a

outra metade nas mãos de um sistema cultural e de valores no qual o indivíduo/consumidor está inserido (Plummer, 1984). Daqui nasce a necessidade de interpretar correctamente as próprias interpretações que o consumidor executa.

Allen e Olson (1995) confirmam que a personalidade da marca é conceptualizada com base no processo pelo qual as pessoas atribuem características de personalidade às outras pessoas, com as quais estabelecem qualquer tipo de relação. Durante décadas muitos pesquisadores defenderam que a personalidade da marca era um tópico de estudo importante porque ajuda a diferenciar a marca (Crask e Laskey, 1990), desenvolve os seus aspectos emocionais (Landon, 1974) e aumenta o seu significado pessoal para o consumidor (Levy, 1959). No entanto, é consensual afirmar que em contraste com os atributos relacionados com o produto em si, que tendem a assumir-se como indicativos funcionais para o consumidor, a personalidade da marca revela-se como um símbolo ou uma função auto-expressiva (Keller, 1993).

Ao entender a personalidade da marca como a principal componente da sua imagem, que poderá reflectir emoções ou sentimentos evocados por si mesmo então, essa personalidade deverá ser desenvolvida de forma congruente com o conceito que o consumidor tem da sua própria personalidade, pois estes tendem a escolher as marcas de acordo com a compatibilidade das duas personalidades. Na realidade a personalidade da marca oferece uma importante fonte de significados e valores simbólicos que poderão ajudar os consumidores a manter a sua própria personalidade. A existência de uma personalidade da marca simplifica o processo de escolha e decisão do consumidor. Estudos de Aaker e Fournier (1995) e Aaker (1997) concluem por um lado a existência de uma forte correlação entre as marcas preferidas e usadas com a identificação do consumidor. Por outro lado, confirmam que fortes personalidades estão associadas a elevados níveis de preferência e de uso, aumentando as preferências de consumo (Sirgy, 1982); evocam emoções (Biel, 1993) e aumentam os níveis de confiança e lealdade (Fournier, 1994).

Um estudo de Tan Tsu Wee (2003) reconhece a centralidade e importância da personalidade da marca para a gestão (não é apenas um conceito marginal). Por isso

considera-se de extrema importância que as empresas definam as personalidades das suas marcas de modo a alcançarem congruência em todos os aspectos da marca (nome, logótipo, símbolos, imagem, benefícios fulcrais, preço, distribuição, comunicação, apenas para realçar os mais importantes).

Enquanto construção, a personalidade da marca tem múltiplas finalidades: uns sugerem que é importante quando utilizada como ferramenta para identificar o significado pessoal do consumidor (King, 1989), outros acreditam que é necessária para informar e ajudar os criativos a concretizarem e desenvolverem campanhas publicitárias (Lannon e Cooper, 1983), ainda outros sugerem que deve ser analisada como uma construção global, como determinante chave de *brand equity* (Aaker, 1991 e Biel, 1993).

Ainda que haja algumas divergências quanto à finalidade concreta da existência de uma personalidade da marca, as mesmas não existem quando se refere o facto de que para ter sucesso a personalidade deve estar definida de forma distinta, robusta, desejável e constante. Contudo, as marcas não deverão ser construídas com base apenas numa forte personalidade, mas devem ser periodicamente auditadas e protegidas das diversas situações e contingências que possam surgir. É ainda necessário que as empresas optem por uma comunicação eficiente de forma a atingir uma personalidade atractiva e distinta. A comunicação representa um papel vital para a criação e manutenção da personalidade da marca. Deve ser gerida com cuidado e precaução para que os consumidores possam então interpretar e construir a sua própria imagem da marca, mas de um modo favorável. Recomenda-se então aos gestores a monitorização constante do desempenho da marca, e a vigilância permanente dos factores externos que a poderão desvalorizar.

A título conclusivo, poder-se-á alertar para o cuidado na interpretação e uso das metáforas e também da personalidade da marca, principalmente dentro da mesma organização, para não descuidar a harmonia e a imagem coerente, que na verdade se quer transmitir. O conceito de marca está ainda confuso, no sentido em que é algo complexo e multifacetado, que dificulta uma análise clara e unificada em todas as perspectivas. Esta uniformidade é também necessária para se proteger legalmente as

marcas em toda a sua extensão. A marca compreende três classes de características: os atributos físicos, as características funcionais e a forma como a marca é caracterizada (por outras palavras a personalidade), sendo esta última, resultado da comunicação realizada. Torna-se assim inevitável entender a linguagem dos consumidores que é bastante diferenciada da linguagem da empresa.

## **2.6. Relação marca-consumidor**

Para Aaker (1996) na relação que o consumidor estabelece com as marcas que eleger existem dois aspectos importantes: a personalidade da marca e a relação que se cria com a marca enquanto pessoa. O desenvolvimento deste tipo de relações poderá ser uma forma de diferenciação para alcançar uma vantagem competitiva. Para isso deverá ser o centro de toda a estratégia da marca.

Lannon (1993) acredita na possibilidade de o consumidor estabelecer uma relação emocional e interactiva com a marca, pois vê os seus próprios interesses serem satisfeitos por uma marca. No fundo, o consumidor consegue contemplar a marca como uma pessoa, um parceiro em quem poderá confiar. Assim, a aposta na personalidade da marca funciona como um trunfo para as empresas dado que conseguem dominar uma fonte de valor que as ajuda a diferenciar a marca no mercado.

Contudo, há que cuidar e esclarecer alguns conceitos, já que segundo Barnes (2001) o conceito de relação, não está de todo compreendido. Se para muitos, conceitos como relacionamento, fidelidade e retenção, significam o mesmo, para o consumidor estes conceitos são diferenciados e distinguidos com facilidade. Para o consumidor é clara a diferença entre uma compra que é baseada em factores como a conveniência, preço ou outros mais materiais, e uma compra onde o envolvimento é maior, existindo um sentimento de pertença e familiaridade de quem já se conhece há algum tempo. Nesta última situação há uma conectividade extraordinária, precedente de uma consciência de posse individual. Na realidade, quando os consumidores estão de tal forma envolvidos

com determinadas marcas, que falam delas de forma eloquente e com paixão, demonstram que a marca realmente é importante (Fournier, 1998)<sup>4</sup>.

A relação que se estabelece entre a marca e o consumidor, reveste-se de uma complexidade resultante da dupla dimensão da própria relação. Ou seja, se de um lado se reconhece os comportamentos e atitudes do consumidor face à marca, então será também legítimo reconhecer que, por outro lado, a marca tem também atitudes e comportamentos face aos consumidores. A marca não é um elemento passivo. Da mesma forma que se assume que a marca pode adoptar características humanas, então também se depreende que a marca deverá ter um papel activo. Nesta relação, e à semelhança do que acontece também nas relações humanas, ambas as partes são activas, cumprem a sua função, criam expectativas, desenvolvem sentimentos e percebem as principais características da outra. Nem sempre estas percepções são positivas, mas é daí que surge a indispensabilidade de gerir, prever, adaptar e corrigir as imperfeições que possam despontar.

Na base de uma resposta positiva está a existência de valor da marca para o consumidor. Esse valor tem duas vertentes. Uma vertente funcional assente na conveniência, acessibilidade, qualidades do produto, valor monetário e outras competências técnicas. Apesar de contribuírem para uma lealdade comportamental, são bastante vulneráveis e facilmente substituíveis. A segunda vertente, emocional, assenta na interacção do consumidor com a empresa ou seus empregados, estando associada a diversos sentimentos e emoções como sejam o respeito, o reconhecimento, a compreensão, a confiança e a apreciação. Da partilha de valores, de interesses, de objectivos e de comportamentos, cria-se uma lealdade emocional que proporciona a maior duração da relação. Da interacção destas duas componentes surgirá uma relação mais ou menos forte, consoante a contribuição de cada uma na perspectiva do consumidor (Barnes, 2003).

Mas como criar valor para o consumidor? Barnes (2003) sugere três etapas do conceito de significado. Uma primeira situa-se na comunicação onde predominam as palavras,

---

<sup>4</sup> Por isso muitas vezes se utilizam expressões como: “o meu supermercado”.

existindo apenas a transmissão. Contudo, é uma fase importante na qual a marca cria consciência, comunica os seus atributos e características, que mais tarde ajudarão no suporte da relação. No segundo patamar, existe já uma visão cultural e antropológica, pelo que implica algo mais que componentes tangíveis e funcionais, acrescenta-se a essência da marca e os seus respectivos valores. Estabelece-se uma imagem particular e consistente para a marca e/ou produtos que os diferencia da concorrência. Na última etapa, a marca poderá significar algo tão especial que é interiorizado e contextualizado na vida do consumidor. Resulta numa lealdade duradoura, embora para a alcançar seja necessário tempo. Destes três tipos de significados é perfeitamente possível uma empresa alcançar os dois primeiros de uma forma correcta, mas não conseguir atingir o terceiro, no fundo o mais importante e decisivo. Isso porque, tudo depende da forma como a mensagem é apercebida pelos consumidores, ou seja, qual o papel de destaque da marca na mente e coração dos consumidores.

Para concretizar o fortalecimento da relação entre a marca e o consumidor, a empresa deverá centrar-se nas coisas que realmente são importantes para o seu público-alvo. Ao demonstrar que se preocupa com o consumidor, respeitando a reciprocidade da relação, e sublinhando os aspectos em comum, rapidamente se associará à marca sentimentos agradáveis. A marca deverá ainda estar disposta a fazer mais do que aquilo que seria de esperar de uma outra marca e evidenciar aquilo que o consumidor será capaz de realizar se a adoptar. Aliar todos estes factores permitirá à marca/empresa ganhar reputação naquilo que melhor sabe concretizar. Todavia, existe um pressuposto muito forte o qual merece toda a atenção: a empresa deverá esforçar-se para conhecer profundamente os seus consumidores.

Torna-se imperativo para as empresas “a construção de marcas fortes que resultem do desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre a marca e o consumidor”, pois a marca é percebida como o “interlocutor activo do relacionamento, possuindo uma “magia” ou força de atracção do consumidor” (Azevedo, 2003, p.468).

Sublinhando o mais importante, salienta-se a necessidade de conseguir manter um relacionamento de longo prazo. Para serem bem sucedidas nas estratégias, as marcas

devem primeiro conhecer e compreender de forma aprofundada os seus consumidores e a maneira como se poderão relacionar com eles. Conhecer as expectativas dos consumidores, e trabalhar não só aspectos funcionais ou aquelas características mais previsíveis que o consumidor já tem como garantidas. O verdadeiro significado, que cria valor para o consumidor, reside na capacidade de antecipação das necessidades, para assim surpreender o consumidor. O objectivo será estabelecer a passagem de um fornecedor eficiente para um parceiro de confiança. A relação é estabelecida por duas partes que assumem a sua participação. Apesar de ambas as partes serem activas e interagirem, tudo dependerá do consumidor, aquilo que lhe fica marcado na mente e no coração.

## **2.7. A construção e a gestão da marca**

Após a exposição de alguns dos mais importantes aspectos sobre marcas, caberá nesta secção uma breve explicitação sobre a forma de criar marcas fortes.

King (1991) enuncia algumas competências da empresa para que esta consiga desenvolver a marca para que seja bem sucedida. Na verdade, todos os activos da empresa devem ser mobilizados com o objectivo de criarem entidades únicas e que sejam realmente desejadas pelos consumidores. Deve igualmente possuir uma personalidade clara e distinta, combinando um conjunto de valores físicos, funcionais e emocionais, que possam assim assegurar a vantagem competitiva que a empresa pretende garantir. Contudo, não se deve esquecer o contexto competitivo em que se insere a empresa, e o mercado no qual a marca existe, sendo necessária a devida contextualização organizacional e cultural. Kapferer (1998) relembra também a necessidade de sustentação continuada da marca. Defende a sucessiva criação de valor acrescentado, bem como a permanente inovação, assegurando sistematicamente a diferenciação. Há ainda que investir em comunicação e manter o preço competitivo. Será identicamente necessário o investimento (bem como garantir os meios que sustentem a sua existência), controlar o sistema de distribuição e reforçar a lealdade da marca. Consequentemente serão criadas dificuldades (ou mesmo barreiras à entrada de

novos concorrentes) e a quota de mercado será garantida. Todavia, terá de existir um esforço conjunto não só dos gestores de topo, mas também de todos os profissionais que de alguma forma se envolvem na construção e manutenção da marca.

Assim compreende-se a ânsia de as empresas quererem alcançar uma marca forte, com elevada notoriedade, querendo ser líderes no mercado pois acreditam, tal como Keller (2000), que de uma marca forte surgem os lucros e a lealdade dos consumidores. As vantagens em possuir e desenvolver uma marca forte são evidentes e perfeitamente claras do ponto de vista das empresas. Para Tiley (1999), marcas líderes são aquelas que consistentemente cumprem as promessas realizadas e que conseguem criar valor para o consumidor. São marcas com capacidade de influenciar comportamentos, pensamentos ou sentimentos, criando as regras às quais o consumidor segue. Conseguem comunicar um significado para além das funcionalidades do produto, baseadas nas verdadeiras necessidades humanas, sendo que esse significado está presente em todas as actuações da marca. A sua comunicação é eloquente e consistente em todos os seus domínios, tornando-se perceptível para os públicos-alvos. São marcas dinâmicas, que procuram incessantemente a inovação, a mudança e o desenvolvimento, sempre com o objectivo de ir ao encontro das verdadeiras necessidades do consumidor. Assumem as suas responsabilidades sociais alcançando o respeito, a liderança e o reconhecimento. Conquistam o lugar de glória através do esforço, trabalho e investimento realizado, que é validado no mercado, pelos consumidores. As marcas denominadas de líderes ou de referência, são-no porque o merecem ser.

Estas observações estão concordantes com os dez atributos identificados por Keller (2000) que as marcas fortes partilham, e para as quais as empresas devem estar alertas para que estejam aptas e conscientes das condicionantes envolvidas. A marca concede ao consumidor os atributos que ele verdadeiramente necessita, consegue preservar a relevância, estando a estratégia de preço de acordo com o valor percebido pelo consumidor. São marcas consistentes, que possuem um posicionamento adequado e que mantêm um portfólio e uma hierarquia organizadas e significativas. Recorrem a um repertório completo de actividades de marketing para criar valor. Ao nível da gestão existe a preocupação de entender o significado da marca na perspectiva dos

consumidores, a compreensão da necessidade de investimentos sustentados e contínuos, bem como a consciencialização da importância da monitorização das fontes de capital da marca. É aqui visível a função preponderante da empresa na construção e manutenção de uma marca. A tarefa é ainda complicada pelo facto de ser uma matéria complexa, subjectiva e que envolve o consumidor, as suas necessidades, as suas percepções e juízos de valor, difíceis de prever.

Por definição um modelo é uma simplificação e representação dos elementos mais importantes de um sistema do mundo real percebido, mas de forma organizada e significativa. O propósito de um modelo da marca é obter uma melhor compreensão da forma como a marca deve ser gerida considerando apenas os elementos mais importantes ou críticos da complexidade da realidade da gestão da marca. Contudo, um modelo de marca é uma construção subjectiva, implicando desta forma uma variedade de elementos consoante a perspectiva do autor que desenvolve o modelo. Existem pois diversos modelos, cada qual com as suas variáveis e elementos importantes destacados.

Tendo como objectivo a comparação de alguns modelos de construção da marca, Azevedo (2003) apresenta sintetizadamente alguns modelos decompostos em três fases (Tabela 2.3). A primeira referente à definição da essência, posicionamento, identidade e personalidade da marca. Uma segunda respeitante ao desenvolvimento de programas de marketing de apoio, concretamente a estratégia de comunicação. Por fim, a terceira fase relativa à implementação do marketing relacional, com o objectivo de criar valor.

Apesar de não ser apresentado um grande número de modelos e autores que se debruçaram sobre os modelos de construção da marca, é visível na Tabela 2.3 que existem modelos incompletos, mais concretamente que não satisfazem a terceira fase indicada, a qual contempla a relação entre a marca e o consumidor. Significa então que muitos modelos ainda não assumem a dinâmica, a interactividade e o *feedback* que existe entre consumidor e marca, mas também entre marca e consumidor.

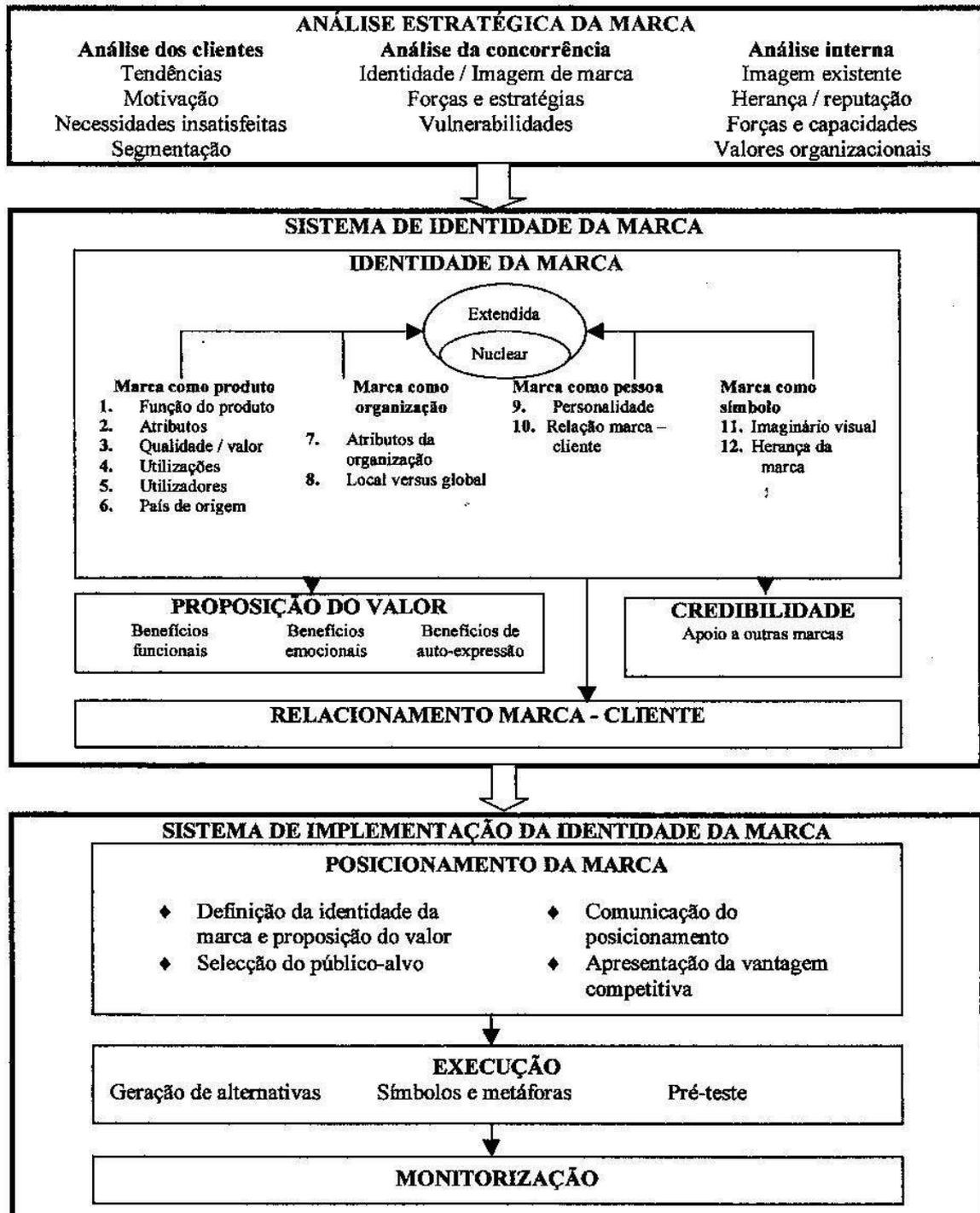
Tabela 2.3. Principais fases dos modelos de construção de marca

<b>Modelo / Autor</b>	<b>Essência, Posicionamento e Identidade</b>	<b>Estratégia de comunicação</b>	<b>Relacionamento Marca-Consumidor</b>
Keller (1993)	Definição da Identidade	Programa de marketing de lançamento	Potencializar associações secundárias
Modelo Prisma (Kapferer, 1994)	Razão da existência <i>Standpoint</i> Visão da Marca Valores nucleares Missão Território Acções ou produtos âncora Estilo e Linguagem Cliente imaginário da marca		
BAV – BrandAsset Valuator da Young & Rubicam, Inc. Agres et al. (1996), de Chernatony (1996)	Diferenciação (identidade)	Diferenciação (notoriedade) Relevância	Estima Conhecimento
Modelo de Aaker (1996)	Sistema de identidade da marca	Sistema de implementação da identidade da marca	Relacionamento Marca-Consumidor
Brand Stewardship Ogilvy & Mather (www.ogilvy.com)	Reunião da informação compreensiva Auditoria da marca Teste da marca <i>BrandPrint</i>	Utilização do <i>BrandPrint</i>	
Método R.S.C.G. Euro R.S.C.G. (www.eurorscg.com)	Pesquisa (produto) Esquema (anunciante) Compatibilidades (consumidor) Marca pessoa (verdade)	Campanha (expressão da verdade) Verificações (controlo)	Acção (prova)

Fonte: adaptado Azevedo (2003), p. 134.

O modelo apresentado (Figura 2.8) é proposto por Aaker, no qual é valorizado o relacionamento gerado entre a marca e o consumidor. Este modelo descreve de forma sequencial o processo de construção da marca.

Figura 2.8. Modelo de construção da marca de Aaker



Fonte: adaptado Aaker (1996), p. 177.

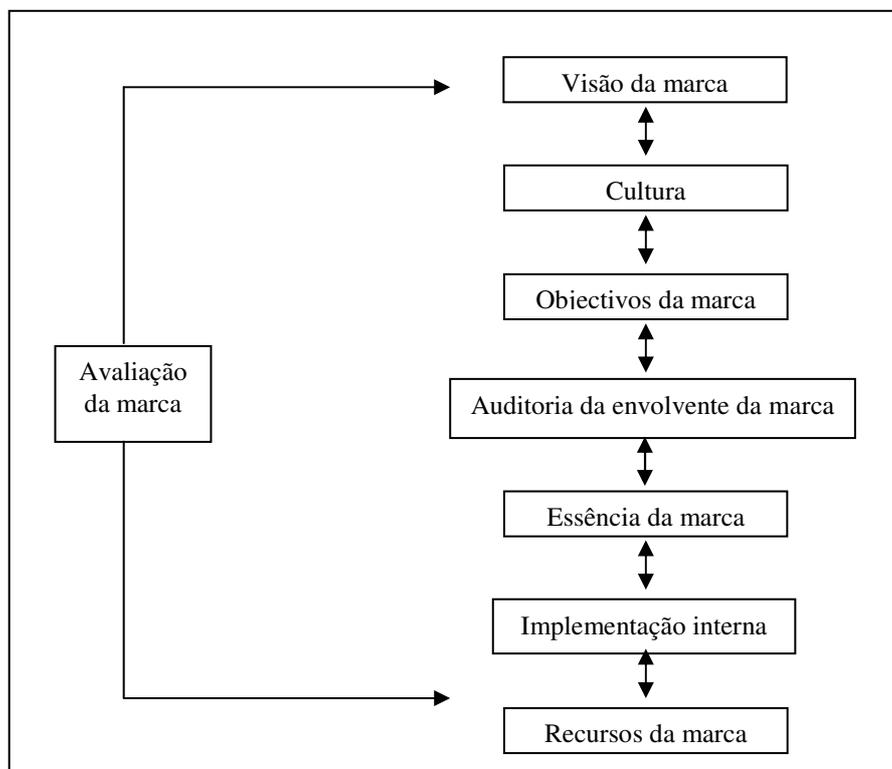
Numa fase inicial preconiza a análise estratégica que abrange os clientes, a concorrência e uma análise interna. Posteriormente, o modelo refere o sistema de identidade da marca, composto pela identidade da marca, subdividindo-a em doze elementos que, por

sua vez, se agrupam em quatro grandes grupos: a marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo. Da identidade da marca surge então a proposição do valor, a credibilidade e o relacionamento marca-cliente. Por fim, todo o sistema de identidade é implementado, tendo em consideração o posicionamento adequado da marca, é executado e monitorizado constantemente ao longo do tempo, verificando-se e avaliando todos os elementos para que, caso haja necessidade, se possa rever e melhorar os que não se encontram consistentes e coerentes com a marca.

Para que tudo isto resulte é importante que haja o assumir de responsabilidades por parte da empresa, pois por ser uma tarefa complexa, exige investimento contínuo, bem como planeamento e ponderação numa perspectiva duradoura, e não de curto prazo.

De Chernatony (2001b) apresenta também um modelo para a construção da marca, defendendo que este processo deve ser estruturado e acompanhado pela gestão de topo.

Figura 2.9. O processo de construção e consolidação da marca



Fonte: de Chernatony (2001b), p. 34.

Analisando a Figura 2.9 verifica-se que o modelo apresentado inicia-se com a definição da visão da marca, que engloba a visão futura, os objectivos que se compromete atingir, e os valores de referência que a marca assume perante o mercado. A cultura organizacional constitui um outro passo importante que poderá traduzir-se numa vantagem competitiva, caso se demonstre adequada e oportuna na apresentação da marca e no contacto com o consumidor. Após a realização das indicações anteriores, é já possível definir os objectivos orientados para a aplicação concreta da estratégia estabelecida. É ainda necessário perceber toda a envolvente da marca que também a influencia e determina o seu valor. Nessa envolvente insere-se a empresa em si, os seus distribuidores, os seus consumidores, e até concorrentes, para além de a empresa se inserir num contexto macro-económico que não deve ser esquecido. A tarefa seguinte será a de sintetizar a essência da marca, realçando quais os atributos que diferenciam a marca das restantes presentes no mercado, considerando a mesma categoria de produtos ou serviços. Todo este processo apresentado deve ser incutido e vivido internamente. Ou seja, os primeiros consumidores são os próprios colaboradores e são eles quem transmite, em primeira instância, a essência da marca. Paralelamente a tudo o que a empresa e os seus colaboradores acreditam que a marca seja, existem um conjunto variado de recursos da marca que se estendem a várias componentes, sejam elas funcionais, simbólicas ou experimentais. Também estes recursos materializam e divulgam a essência da marca.

Por fim, é de referir a avaliação constante da marca que se deve operacionalizar. Devem ser desenvolvidas métricas necessárias e adequadas à monitorização da evolução da marca, e caso seja pertinente, aperfeiçoar o rumo estratégico.

Desta forma, a marca não se constrói sem uma estratégia bem definida e objectivos clarificados, pelo que implica a participação e envolvimento constante na gestão deste activo, por parte de toda a empresa, desde a gestão de topo até aos mais recentes colaboradores. O esforço de gestão da marca deve ser constante ao longo do tempo, e deve ser entendido numa perspectiva estratégica, cuja finalidade é encontrar e sedimentar uma vantagem competitiva estável e duradoura. É uma visão de longo prazo, onde persiste a dinâmica e a interactividade, pois também os públicos-alvos que

interessam à marca reagem e respondem às estratégias de implementação e comunicação da marca.

Nesta perspectiva, Park et al. (1986) apresentam um processo sequencial baseado em três fases: a introdução, a elaboração e a fortificação. Em cada uma das fases é necessário atender ainda à especificidade do carácter do conceito da marca, pois esta pode ser apresentada como funcional, simbólica ou experimental. Consoante estas características próprias e únicas, a gestão da marca, do seu conceito e estratégia inerente diferem e evoluem. Contudo, apesar das adaptações contínuas ao longo do processo, existem algumas constantes, que aliás foram já referidas por outros autores. São elas as percepções da imagem e do posicionamento da marca aos olhos do consumidor, e o posicionamento face às respectivas marcas concorrentes. Na verdade, estes são os factores que permitem a avaliação permanente da marca e do seu sucesso no mercado.

Várias estratégias de reforço e revitalização da marca são estudadas e aconselhadas, nomeadamente as extensões da marca e as co-marcas, todavia é uma decisão complexa e que envolve toda a estratégia e objectivos da empresa. Pelo exposto se deduz que exige planeamento e ponderação nas decisões, no sentido em que se siga sempre uma linha orientadora, coerente e harmonizada com a imagem e o conceito da própria empresa que gere a marca.

## **2.8. Conclusão**

Do exposto conclui-se que o processo de definição de marca é complexo e multifacetado, existindo contributos de diversos autores que procuram sintetizar o conceito.

Ao optar por uma orientação pela marca, a empresa está a enfatizar o conceito multidimensional, focalizado na complexidade e valor da marca, quer numa perspectiva das empresas, quer na perspectiva dos consumidores (Kapferer, 1992 e de Chernatony e Dall’Olmo Riley, 1998a). Do lado da empresa, para além da abrangência global ao nível

de pessoas envolvidas, mas também o esforço da estratégia e acções de concretização. Do lado oposto, os consumidores, sendo deles as interpretações e percepções da imagem que a marca realmente adquire no mercado.

As várias definições referidas apresentam um aspecto em comum, todas elas remetem de alguma forma para o domínio cognitivo e emocional. Assim, para efeitos deste estudo, a marca deve ser entendida como uma construção multidimensional, que implica a interacção de duas entidades, empresa e respectivos consumidores, envolvendo características funcionais e racionais, bem como simbólicas e emocionais, completando-se mutuamente. As marcas bem sucedidas demonstram uma forte congruência entre os valores definidos pela empresa e as necessidades funcionais e emocionais dos seus consumidores. Ambas as perspectivas devem estar muito bem coordenadas para que seja criada e transmitida a mesma faceta da marca. Neste sentido, a gestão da marca não se destaca por um novo logótipo ou uma nova publicidade, mas antes entendido como um processo integrado, que deverá ser percebido e partilhado por todos os que trabalham para a marca (Rubinstein, 1996).

Tal como foi referido, a marca traduz-se numa diferença que se destaca como única, perante os concorrentes. Ao ser um sinal de diferenciação que simultaneamente identifica, transmite aos seus consumidores um determinado conjunto de qualidades e níveis de satisfação para quem a utiliza. Será então necessário manter e divulgar essa diferença e identidade ao longo dos tempos, ainda que se vá adaptando e alterando, consoante as necessidades do mercado.

## **Capítulo 3**

### **Marketing emocional**

O mundo, encarado por muitos como uma realidade cinzenta, justifica a procura árdua de manifestações de afectos e a necessidade de viver mais intensamente as emoções fortes. Vários são os exemplos onde as emoções começaram a ser um caminho para o sucesso, e a fonte de inspiração para a grande maioria, senão para todas, as mensagens comunicativas, nos mais diversos contextos.

Em tudo o que se consome, se vive e se experimenta, o ser humano procura levar ao rubro as suas emoções e os seus sentidos, afastando-se cada vez mais do mero consumo de bens tangíveis. A intangibilidade emerge e urge definir um rumo adequado para que as empresas concretizem os desejos dos consumidores.

Crosby e Johnson (2004) definem activo intangível como qualquer fonte de benefícios futuros apesar de não ser materializada fisicamente. Podem assumir diversas naturezas, o que dificulta a medição e controlo do valor do activo. Em termos contabilísticos os activos tangíveis são favorecidos, muito embora ambos os investimentos tenham como objectivo alcançar uma maior rentabilidade futura sacrificando o *cash flow* no curto prazo. Estes autores alertam para a necessidade de recorrer à lealdade da marca como forma de medir e avaliar a intangibilidade e, simultaneamente, a potencialidade financeira deste tipo de activo.

O aumento da lealdade dos consumidores pode-se repercutir na rentabilidade. Contudo, não é nenhuma garantia que se possa considerar segura a saúde financeira da empresa. Tal como qualquer outro activo, precisa de ser gerido, envolvendo todos os departamentos funcionais da empresa com o objectivo de alcançar as metas financeiras. Desta forma será igualmente necessário medir, avaliar, e gerir adequadamente a estratégia a seguir. Toda a empresa deverá compreender quais as necessidades concretas do consumidor a que se compromete satisfazer, para que possa verdadeiramente cumprir essa promessa. Assim, quanto mais forte e saudável se manifestar o activo, ainda que intangível, melhor a empresa estará habilitada para concretizar com o sucesso desejado, incluindo também a segurança a nível financeiro (Crosby e Johnson, 2004).

Dada a crescente força da intangibilidade, o consumidor, mais do que comprar, interessa-se por consumir e tirar proveito dos benefícios que são oferecidos. Hoje procuram-se experiências, fantasias, emoções e divertimento. Tal como referem Phillips e Baumgartner (2002) procura-se no consumo o prazer emocional.

Desta forma, neste capítulo serão explorados conceitos e estratégias que promovam a gestão emocional das marcas. Para isso são apresentadas três grandes secções. Na primeira é abordada a perspectiva do consumidor, no sentido em que todos os esforços de marketing realizados pela marca têm como intuito final atingir o consumidor. Assim, é necessário perceber de que forma o consumidor reage perante a informação que recebe, quais as suas motivações para a compra e consumo, e ainda, analisar a sua satisfação no final do processo. Na segunda secção são reconhecidas as consequências de um envolvimento emocional, pelo que são analisadas as reacções dos consumidores face aos estímulos emocionais de forma a potenciar um envolvimento mais coerente e fortalecido entre a marca e o consumidor. Por fim, na terceira secção são referidos diversos factores que poderão ser geridos com o intuito de alcançar a ligação emocional referida nas secções anteriores. São de realçar o poder dos sentidos humanos para despertar o consumo e uso da marca, a força da comunicação e a crescente atracção exercida pelas experiências.

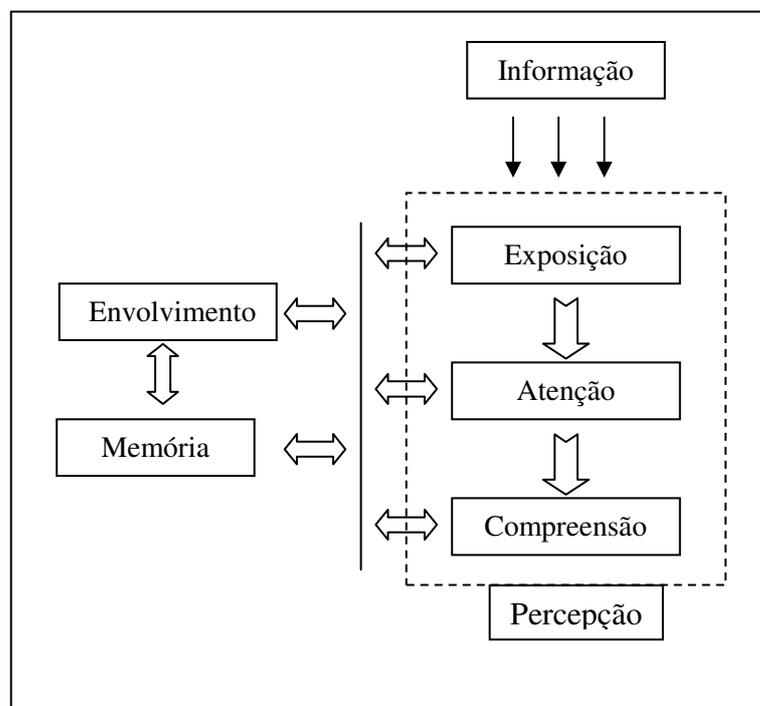
### **3.1. A perspectiva do consumidor**

Ao falar de marketing emocional é impossível esquecer o consumidor, o seu papel e o seu poder interpretativo em tudo o que se refere às marcas. Dada essa importância extrema, as próximas secções serão dedicadas ao consumidor. Assim, será explorado não só o processamento da informação que o consumidor sistematicamente recebe mas, também, a hierarquização das necessidades e das motivações que influenciam o seu comportamento, e ainda, a satisfação final que é retirada após o consumo ou uso de uma marca.

### 3.1.1. O contacto com a informação

Será oportuno começar por perceber de que forma o consumidor percebe toda a informação de que vai sendo alvo. Para Mowen e Minor (2001), a percepção é definida pelo processo através do qual os indivíduos são expostos à informação, estão alertados e posteriormente compreendem essa mesma informação (Figura 3.1). Esta percepção interage ainda com o envolvimento do consumidor e a sua memória.

Figura 3.1. O processamento da informação pelo consumidor



Fonte: Mowen e Minor, 2001, p. 38.

Na fase de exposição à informação os sentidos do consumidor são activados, dando início ao processo de percepção e recepção das mensagens transmitidas, isto é, começa a fazer efeito a comunicação realizada pela marca ou empresa. Apesar de as empresas quererem forçar o mais possível esta exposição do consumidor à informação, o próprio consumidor consegue limitar e seleccionar ao que realmente se expõem. Na verdade, a exposição selectiva permite aos consumidores evitar determinadas comunicações de marketing que os aborrecem e cansam (é uma das desvantagem apontadas ao *zapping* que permite a fuga aos anúncios publicitários). Assim sendo, será também um desafio

para os publicitários criar anúncios manifestamente interessantes e aliciantes para que, o consumidor possa perceber a mensagem na sua totalidade e não, a evitar.

Segue-se a fase da atenção, na qual a capacidade cognitiva ajusta-se ao estímulo anterior e a informação é recebida de forma consciente. Se o estímulo for suficientemente forte para captar a atenção do consumidor, ou seja, para que esta fase se inicie, então o consumidor estará mais apto para receber mais informação. Esta fase é bastante importante pois pode alterar e influenciar os sentimentos do consumidor de forma voluntária ou involuntária (Janiszewski, 1993). Na verdade, o consumidor pode conscientemente procurar a informação de que sente necessidade, contudo, o efeito surpresa é também usado como estratégia de despertar a atenção do consumidor para determinado produto ou marca (pode ser concretizado através das cores atractivas, sons e músicas pouco comuns, ou mesmo mensagens mais apelativas do que as usuais, bem como a utilização de diferentes meios de comunicação, Mowen e Minor, 2001).

Por fim, a fase da compreensão, na qual é organizada e interpretada a informação obtida através das etapas anteriores. Se por um lado são percebidas as formas, as cores, as imagens e as figuras num contexto meramente visual, por outro, há todo o processo cognitivo de interpretação desse mundo visual. Essas interpretações são feitas aos olhos do consumidor, enquanto indivíduo, conjugando informações retidas anteriormente pela sua própria experiência, memória e expectativas, com o objectivo de criar um sentido e significado aos estímulos iniciais. Desta forma, torna-se necessário ter alguma prudência pois pretende-se que o consumidor atinja o verdadeiro significado, mas que muito raramente é único. Na verdade, os estímulos são sempre interpretados de forma diferenciada pelos demais públicos, acentuando-se as diferenças quanto se opera com mercados internacionais, onde se cruzam diferentes culturas.

Para além das três fases que constituem a percepção, existe ainda o envolvimento e a memória do consumidor que constantemente interagem entre si e com cada uma das fases da percepção. Pelo envolvimento do consumidor consegue-se avaliar qual o seu interesse em adquirir e consumir um dado bem, serviço ou mesmo ideia (Celsi e Olson,

1988). Contudo, existem diversos factores que influenciam o envolvimento<sup>5</sup> determinando a existência de dois tipos: o envolvimento situacional, que se reflecte num curto período de tempo e que está associado a uma situação específica; e o envolvimento contínuo, que implica um compromisso e a preocupação sobre a categoria do produto, pelo que o consumidor despenderá mais tempo no processo de escolha e decisão (Richins e Bloch, 1986).

A memória está presente em todas as fases referenciadas anteriormente. É através dela que o consumidor antecipa e selecciona a exposição aos estímulos e à informação transmitida pelas diversas formas de comunicação da marca. Influencia de igual forma a atenção prestada e ainda as expectativas e as associações implícitas ao processo de compreensão.

Bettman (1979) apresenta uma classificação da memória, distinguindo três tipos: a memória sensorial, a de curto prazo e a de longo prazo. A memória sensorial é activada por estímulos captados pelos cinco sentidos (visão, audição, olfacto, tacto e paladar). Se o estímulo for interessante e relevante de tal modo que desperte a atenção do consumidor, então é impulsionada a memória de curto prazo. Este tipo de memória tem a particularidade de ser armazenada temporariamente, sendo a capacidade de memorização reduzida, logo esquecida se não for utilizada, para dar lugar a novas informações. Contrariamente, a memória de longo prazo tem uma capacidade ilimitada e permanente, onde são “guardados” os significados das palavras, símbolos, bem como todas as associações que diariamente o ser humano realiza. Estas informações podem ainda ser guardadas em função da sequência de ocorrência, em termos de modalidade ou do conteúdo afectivo ou emocional (Underwood, 1969). É ainda neste nível de memória (a de longo prazo) que se encontra o conhecimento do consumidor, ou seja, todas as experiências e informações particulares que tem acerca de determinada marca (Alba e Hutchinson, 1987), permitindo-lhe aceder a informação diversa e a várias dimensões. Os indivíduos recorrem ao seu conhecimento de emoções para compreender e aceder aos benefícios emocionais proporcionados pelas marcas.

---

<sup>5</sup>Desde logo dependerá do tipo de produto, mas também das características da comunicação recebida, bem como da situação concreta em que o consumidor se depara com a informação e a personalidade do próprio consumidor.

A hierarquia de emoções é de tal forma organizada que existem apenas cinco níveis básicos e, dentro de cada um deles, diferem somente em intensidade ou qualidade: alegria, afecto, medo, raiva e tristeza (Ruth, 2001). Esta estrutura é generalizada, dado que as pessoas conseguem identificar uma dada emoção baseada na sua descrição ou características (o mesmo acontece quando se descreve uma dada situação e a emoção/sentimento inerente é facilmente identificada). Contudo, e apesar de o conhecimento e a manipulação das categorias de emoções associados a uma marca serem partilhados pelas pessoas pertencentes a um dado grupo cultural, não é generalizado de forma perfeita. Assim, o conhecimento que o consumidor adquire vai-se tornando cada vez mais complexo e organizado, tornando o processamento da informação mais eficiente.

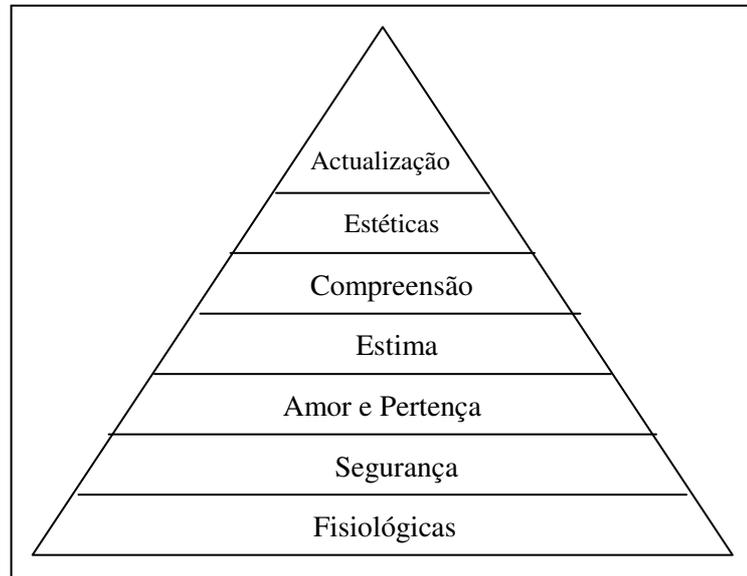
### **3.1.2. A motivação do consumidor**

É de grande interesse para a empresa entender quais as motivações dos seus consumidores, percebendo quais os desejos e as necessidades que querem ver satisfeitos. Mowen e Minor (2001) apresentam motivação como sendo um estado que impulsiona um determinado comportamento com vista a cumprir um dado objectivo. Baseia-se em necessidades, sentimentos ou desejos que influenciam e determinam o comportamento humano. Assim sendo, será conveniente perceber mais aprofundadamente as necessidades que o consumidor sente enquanto pessoa. Estas podem ser inatas ao ser humano, no sentido de satisfazer necessidades fisiológicas (água, ar, comida), mas também podem ser aprendidas pela socialização e inserção num dado grupo. Existem ainda necessidades utilitárias, que se prendem com desejos de resolver problemas básicos, ou necessidades expressivas não só a nível pessoal (ego), mas também ao nível social e estético (artístico). Ainda uma outra característica que se deve salientar, é a insatisfação permanente, querendo isto dizer que as necessidades são ilimitadas, ainda que uma seja satisfeita, eleva-se imediatamente a seguir uma outra.

Maslow (1970) propõe uma hierarquia de necessidades (Figura 3.2), as quais vão sendo satisfeitas a partir da base do triângulo, sendo que as de topo são as mais complexas.

Porém, esta hierarquia tem sido muito criticada, dada a inconsistência que apresenta quanto à ordem das necessidades.

Figura 3.2. Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: adaptado Maslow, 1970.

Um outro autor, McClelland (1987) apresenta uma tipologia de necessidades diferente. Para este autor existem quatro tipos de necessidades básicas que motivam as pessoas: a realização, a pertença, o poder e a singularidade. A primeira refere-se à motivação pelo sucesso e a responsabilidade de realização e alcance de um dado objectivo. A necessidade de pertença a um dado grupo e de se relacionar com os outros constitui o segundo tipo de necessidades. O terceiro, relativo ao poder, pode ser interpretado de duas maneiras, uma negativa se o exercício de controlo sobre as outras pessoas é baseado na submissão, e uma outra positiva, se a relação é assumida enquanto liderança. A última necessidade reflecte o desejo de se sentir único, diferente e original.

No caso concreto da relação das marcas com o consumidor enquanto indivíduo, existem diversas ligações possíveis, que também se relacionam com as motivações e os objectivos a alcançar, por parte do consumidor. Desde logo o alcançar objectivos pessoais, o querer criar e manter o conceito de si próprio e visar a integração social. Por outro lado, há também o desejo de expressão e de diferenciação individual, bem como o estímulo para a auto-estima. (Escalas, 2004).

É algo inerente à própria natureza social do ser humano a necessidade de assumir determinados comportamentos e atitudes consistentes com o conceito que o indivíduo tem de si próprio. E esse conceito faz parte da definição da sua própria personalidade (Mowen e Minor, 2001). Ao usar, consumir e possuir um dado produto ou marca, os consumidores estão a criar uma auto-imagem para mostrar aos outros (e assim alcançar a integração social) ou mesmo como forma de satisfação pessoal. Por isso, valorizam os benefícios psicológicos e simbólicos que os ajudam a construir a sua própria identidade, existindo assim uma congruência entre as associações do uso da marca e as associações que os consumidores fazem da sua própria imagem (Escalas, 2004).

A importância destes conceitos para os gestores, e em particular para os publicitários, reside no facto de poderem compreender melhor as motivações, e posteriormente, satisfazer mais adequadamente as necessidades do seu público-alvo. Desta forma, facilita a comunicação entre a marca e o consumidor, orientando-se directamente para os verdadeiros interesses dos consumidores.

### **3.1.3. As emoções e a satisfação do consumidor**

A satisfação dos clientes é um primeiro passo para que estes se mantenham leais a determinada marca ou produto. Mowen e Minor (2001) definem satisfação como sendo a atitude geral que o consumidor tem face a um produto ou serviço após a sua aquisição e correspondente uso. Phillips e Baumgartner (2002) complementam esse processo cognitivo com elementos afectivos, e Oliver (1997), refere ainda que é um processo híbrido entre cognição e emoção.

Esta avaliação realizada pelo consumidor ocorre segundo uma série de passos determinados, nos quais vai criando expectativas acerca do potencial e verdadeiro desempenho, que posteriormente é comparado com as expectativas que foram geradas. É pois uma avaliação contínua feita de forma mais ou menos consciente pelo consumidor.

Muito embora as escolhas sejam baseadas numa análise o mais objectiva, concreta e tangível possível (e por isso o consumidor se concentra no desempenho e atributos funcionais do produto), os consumidores também se preocupam com os aspectos emocionais e multisensoriais da experiência que têm com os produtos (Hirschman e Holbrook, 1982a). Também estas emoções manifestam-se ainda antes do consumo do produto, pelo que estão já presentes quando o consumidor começa a formar as suas expectativas (Wilson e Klaaren, 1992; Klaaren et al., 1994; Wilson et al., 1989). Ainda na fase após o consumo, as emoções ajudam a comparar as expectativas com os resultados obtidos (Westbrook, 1980; Westbrook e Oliver, 1991).

Num estudo de Phillips e Baumgartner (2002) conclui-se que a presença das emoções é bastante importante para a satisfação dos consumidores, e que essas mesmas emoções se baseiam no desempenho<sup>6</sup>. Admitem ainda que as emoções positivas (ou negativas) associadas ao consumo têm um impacto positivo (ou negativo) na satisfação que o consumidor retira.

A satisfação num dado momento permite, que na compra seguinte, o consumidor diminua o risco inerente à escolha, pois se os atributos forem constantes ao longo do tempo, a experiência de utilização permite-lhe aceder a informação mais precisa. Para tal, é necessário que exista uma estratégia de comunicação consistente ao longo do tempo, também para permitir um posicionamento favorável e coerente com as promessas e o respectivo cumprimento (Erdem et al., 2004).

É crucial para a marca construir associações dos benefícios emocionais que condigam com os desejos e expectativas do consumidor quanto ao verdadeiro uso e consumo. Se os consumidores conseguem perceber e recorrer à congruência entre desejos emocionais que sentem e os que são prometidos pela marca, então, analogamente, o consumidor é capaz de avaliar se, na experiência real de consumo, foram satisfeitas as promessas apresentadas. Essas mesmas promessas presentes na publicidade poderão funcionar como um padrão de avaliação para os consumidores durante o seu consumo (Ruth, 2001). Assim, é pois importante e fundamental que os gestores reconheçam as emoções

---

<sup>6</sup> Baseiam no desempenho, englobando o desempenho esperado, o efectivo e a consequente comparação dos dois.

suscitadas no mercado, criando um contexto possível para a associação dos benefícios da marca, que esta verdadeiramente oferece.

As emoções estão pois presentes em todas as fases do consumo. Começam logo a manifestarem-se desde que o consumidor sente o desejo de satisfazer uma dada necessidade. Face a esse despertar de desejo, o consumidor procura informação e fica mais susceptível de captar a atenção das marcas e produtos que se apresentam mais apelativos e que mais coincidam com a sua necessidade.

### **3.2. Os afectos e os seus efeitos no consumidor**

O sucesso comercial para qualquer empresa está na arte de criar imagens ou marcas que consigam transformar simples objectos em conceitos e estilos de vida. É uma ambição a criação de uma mitologia corporativa, capaz de criar sinais simbólicos num nível expressivo, ou porque não emocional.

É também necessário incluir nos planos estratégicos as consequências dos estímulos das acções de marketing também ao nível afectivo, pois os resultados não estão restritos a um plano cognitivo (Curren e Goodstein, 1991). Na verdade, as emoções e os sentimentos assumem um papel muito importante e decisivo no que respeita a lealdade do consumidor a uma dada marca (Barsky e Nash, 2001<sup>7</sup>). Para Mehrabian e Russell (1974) os estados emocionais são considerados como mediadores significativos entre os estímulos dados pelo ambiente e a resposta visível no comportamento do consumidor. Donovan e Rossiter (1982) vão mais longe especificando duas dimensões divertimento e provocação que permitem prever o comportamento do consumidor. Por um lado, o divertimento, com o sentido de alegria, satisfação, positivismo e felicidade, e a provocação, num significado de alerta, excitação, estímulo e actividade.

---

<sup>7</sup> Este estudo baseou-se numa cadeia de hotéis e concluiu que os consumidores procuram o conforto, um bom acolhimento, segurança e também uma boa imagem global do hotel.

Fournier (1998) acredita que os consumidores de forma natural e genuína se interessam pelas histórias e emoções que as marcas evocam e apelam. Por vezes, a linguagem simbólica é tão forte e a personalidade da marca é tão atractiva, que os consumidores acabam por esquecer o propósito último da existência das marcas (vender) e essa relação transforma-se em amizade e confiança.

Os resultados de uma ligação emocional e afectiva de sucesso manifestam-se não só nos lucros e no *cash flow*, mas também na quota de mercado, na *brand equity* e nas opções estratégicas como as extensões da marca (Ruth, 2001). Todavia, não são ligações ou relações estáticas, pelo contrário, precisam de ser geridas, avaliadas e intensificadas constantemente. Por isso, para McEwen (2004) este desafio está apenas ao alcance das empresas que planeiam e esperam competir num mercado imperativo.

Para Crosby e Johnson (2004), as acções humanas são sempre motivadas pela emoção, e se não existir essa emoção a sustentar as acções, então não existe motivação. A emoção, a motivação e o impulso fazem parte de um sistema interactivo no qual a razão e a emoção operam em conjunto, sendo através da emoção que o consumidor depreende os benefícios e as promessas da marca. Pelo que se for possível estabelecer uma ligação emocional com as promessas da marca, então o consumidor estará motivado para concretizar a compra.

Se as emoções, a fantasia e o divertimento são importantes condimentos no que concerne ao comportamento do consumidor (Hirschman e Holbrook, 1982a), então será relevante fazer a ligação entre esses factores e as marcas. Referindo Aaker et al. (1996), associar determinados sentimentos à marca poderá ser bastante vantajoso, dado que influencia o comportamento e as atitudes do consumidor. Ao conjugar a marca com boas sensações e pensamentos positivos, transmitidos essencialmente pelas mensagens publicitárias que recordam experiências agradáveis, conduzirá o consumidor a reconhecer a marca sempre que essas mensagens sejam lembradas, contribuindo para a notoriedade e futura fidelização.

Ao falar de afectos está a ser englobado sentimentos, emoções e ainda o humor que o consumidor pode experimentar. Apesar de o humor ter um sentido transitório que ocorre numa situação ou tempo específico, determina e influencia bastante a resposta do consumidor aos estímulos provocados pelas diversas formas de comunicação da marca. Para Knowles et al. (1993) as pessoas que à partida se encontram felizes, terão maior aptidão para recordarem-se de informações “felizes”, ou seja, que condigam com o seu estado de espírito. Ainda um estudo de Lee e Sternthal (1999) confirma que um humor positivo intensifica a aprendizagem do nome da marca, quando comparado com um estado de espírito “neutro”. Da mesma forma, o estudo de Gardner (1985) confirma que os consumidores respondem de forma consistente e afectiva (emocional) aos anúncios e às marcas, após ter sido influenciado o seu estado de espírito<sup>8</sup>.

Todavia, as mensagens não deverão ser somente baseadas na emoção enquanto estado de espírito psicológico, mas como benefício emocional, que é algo mais complexo, positivo e cognitivo, e que permite aliar ao uso de determinada marca uma dada consequência<sup>9</sup> (Livingston, 2004), que justifica a sua aquisição. Os benefícios emocionais distanciam-se das emoções pelo carácter cognitivo, pela afinidade específica com as marcas e as suas particularidades, e por estarem forte e directamente relacionados com atitudes de auto-expressão por parte do consumidor (Livingston, 2004). Cada empresa enfrenta assim o desafio de desenvolver uma “capacidade de diferenciação entre os produtos/serviços através dos benefícios funcionais ou tangíveis, baseando as suas vantagens competitivas sustentáveis nos benefícios intangíveis, emocionais ou de auto-expressão” (Azevedo, 2003, p.468).

As marcas são percebidas pelos consumidores como se fossem parceiros que os ajudam a alcançar importantes metas pessoais, o que implica conseguir manter uma relação forte, duradoura e saudável<sup>10</sup>. Torna-se assim imperativo “a construção de marcas fortes que resultem do desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre a marca e o consumidor”, pois a marca é percebida como o “interlocutor activo do

---

<sup>8</sup> Muito embora este estudo não confirme a influência na informação retida e lembrada sobre a marca visualizada no anúncio.

<sup>9</sup> Assim, o consumidor valoriza-se ao utilizar um dado produto ou serviço.

<sup>10</sup> Esta ideia foi já apresentada no capítulo referente à gestão das marcas.

relacionamento, possuindo uma “magia” ou força de atracção do consumidor” (Azevedo, 2003. p.468). Daqui surge a força inevitável que os sinais mais visíveis da marca devem transmitir, de forma a garantir que os valores que sustentam o relacionamento sejam realmente “mágicos”. Foi já referido que essa relação que se cria entre a marca e o consumidor é bilateral, todavia, por vezes é esquecida a marca enquanto parte activa e integrante da relação. Será pois conveniente transmitir as atitudes e comportamentos correctos que estão implícitos à marca, e que por sua vez, fortalece o significado da própria mensagem que se pretende comunicar (Blackston, 2000). Para Blackston (2000), a relação deverá assentar na confiança, extremamente dependente da intimidade entre a marca e o consumidor, e na satisfação, centrada nas necessidades do consumidor. De acordo com esta visão, está Fournier (1998), ao propor sete atributos da relação com a marca. São eles o amor e a paixão, a relação com o conceito de si próprio, o compromisso, a intimidade estabelecida, a qualidade da relação, a interdependência e a ligação nostálgica (Fournier, 1998).

Uma última ideia referente à componente emocional da marca, e a reforçar ainda o interesse da coerência em todo este processo de comunicação e interacção, está o facto de as mensagens transmitidas deverem ser concordantes com os benefícios emocionais que o consumidor efectivamente retira do produto/serviço. No que respeita a emoções o consumidor é muito sensível e reage rapidamente, pelo que pode actuar no sentido oposto ao desejado pela marca.

### **3.3. Gestão emocional das marcas**

Do exposto anteriormente decorre que o consumidor procura algo mais do que a simples satisfação da necessidade mais básica a que determinado produto/serviço se propõe. Inerente ao consumo há uma necessidade de busca de outros benefícios adicionais, intangíveis e emocionais, não só a nível pessoal mas também social. As promessas e as experiências emocionais que cada consumidor vive, são interpretadas por cada indivíduo de modo muito diferenciado, pelo que os gestores devem gerir a marca também considerando as emoções a ela associadas (Fernández, 2004).

A marca ganha vida própria e comunica pelas imagens visuais que transmite e pelas histórias que a ela se associam. Contudo, as marcas são mais vistas do que ouvidas ou mesmo lidas (Salzer-Mörling e Strannegard, 2004), razão pela qual são melhor apreendidas pelas imagens simbólicas, intimamente ligadas aos sentimentos e emoções. É nas preocupações na forma como os consumidores reconhecem a marca (Keller, 1993), como esta se relaciona com a qualidade e preço percebido (Zeithaml, 1988) e nos tipos de associações que evoca (Rossiter e Percy, 1988) que surge a necessidade de analisar a marca como um todo (e não apenas pelas partes que a constituem como o nome, logótipo entre outros), numa visão estratégica e integrada onde o centro é a identidade da marca e não, meramente a sua imagem (Kapferer, 1992).

A gestão das marcas baseia-se na produção e transmissão de impressões, mais do que símbolos que identificam os diversos produtos. As marcas são essencialmente fornecedoras de experiências, e os próprios consumidores esperam não só os produtos, mas também as comunicações e as campanhas de marketing que consigam despertar os sentidos, estimular as emoções e desafiar conceitos (Schmitt, 1999). Como resultado as marcas tornam-se expressão de um conjunto particular de valores, com o intuito de posicionar a marca como única e com valor, apesar do seu carácter subjectivo.

O marketing dos sentidos ou das emoções surge de pesquisas na área de psicologia humana (motivação da compra e consequências da posse ou utilização) e permite criar uma identidade própria para cada produto, carregada de emoções e sentimentos que são transmitidos para o consumidor. Pretende-se que cada consumidor se sinta único, acarinhado e valorizado. Implica então que a empresa os conheça verdadeiramente, recorra a uma estratégia bem definida, clara e possível de se estender a toda a empresa, envolvendo todos os colaboradores e funcionários. Se a própria empresa não consegue transmitir a toda a sua equipa aquilo que devem ser, como se devem comportar e no que acreditam, então, como é possível comunicar estas ideias aos consumidores? (Olins, 1991).

Para Gobé (2001) as marcas pertencem aos consumidores e não às empresas ou às organizações que as detêm legalmente. As marcas existem porque as pessoas as

utilizam. O êxito comercial obtém-se respondendo às necessidades que os consumidores sentem, não descuidando o lado mais emotivo que o marketing das emoções vem completar, pretendendo criar emoções, sentimentos e laços positivos que impulsionem a compra, cativem, estimulem e compreendam o consumidor. Porém, a lógica e a racionalidade são igualmente respeitados e necessários do ponto de vista do consumidor.

Nesta óptica emocional, as relações surgem como ponto fulcral e por isso Gobé (2001) desenha algumas alterações face ao conceito de marca tradicional, que têm por base a parceria, a comunicação, a inspiração e a motivação (Figura 3.3).

Figura 3.3. As alterações no conceito de gestão emocional da marca

<b>Conceito tradicional</b>	<b>Gestão emocional</b>
Consumidores	Pessoas
Produtos	Experiências
Honestidade	Confiança
Qualidade	Preferência
Notoriedade	Ambição
Identidade	Personalidade
Funcionalidade	Sentimento
Omnipresença	Presença
Comunicação	Diálogo
Serviço	Relação

Fonte: adaptado Gobé, 2001.

Em primeiro lugar, é oportuno perceber e orientar os esforços de comunicação para o alvo certo. O consumidor não é o inimigo que se pretende atacar, muito pelo contrário. Será mais vantajoso abordar o público-alvo numa estratégia mais positivista, onde há respeito mútuo, dado que é através do próprio consumidor que se obtém as melhores e verdadeiras informações. Tendo sempre presente o consumidor, e no âmbito da procura de uma ligação emocional, deve-se procurar fornecer experiências para além do produto em si, algo que realmente preencha os seus interesses e que seja relevante enquanto pessoa (e não só enquanto consumidor). A partir do momento em que uma dada marca está presente no mercado promete algo ao consumidor, pelo que este espera sempre pela honestidade da marca em cumprir essa mesma promessa. Todavia, a confiança implica um pouco mais de envolvimento e compromisso, pois tem de ser construída ao longo do

tempo. De modo semelhante, a qualidade é já um atributo que os consumidores esperam que seja cumprido por parte da marca. Para alcançar uma ligação emocional será inevitável potenciar a marca para que esta se situe nas preferências dos consumidores. É neste sentido que as marcas não se devem limitar a obter elevados níveis de notoriedade e criar uma identidade forte. Os consumidores, mais do que atributos funcionais, querem sentir o produto/serviço, precisam de se identificar com a marca (através da personalidade) de tal modo que, por vezes, se tornam fonte de ambição e de desejo. Contudo, para que isso seja possível é indispensável inovar na forma e nos meios de comunicação, para que o consumidor sinta a presença da marca. A própria comunicação deve-se fundamentar na partilha e no diálogo que permite a consistência da relação (que está longe de ser unidireccional), implicando ainda o conhecimento mútuo.

### **3.3.1. As *Lovemarks***

Com o evoluir dos tempos os conceitos vão-se alterando e adaptando-se às novas necessidades do mercado e às exigências dos consumidores. No livro *Lovemarks – the future beyond the brands*, Kevin Roberts (2004) explica como se chegou até ao conceito de *lovemarks*. Primeiro existiam simplesmente os produtos, contudo, rapidamente surgiu a necessidade de os identificar e os diferenciar dos concorrentes pois, para além de serem demasiado materiais, são facilmente copiáveis. Assim, surgem as *trademarks*, precisamente com o objectivo de proteger legalmente, muito embora ao consumidor pouco diga, uma vez que não lhes reconhece muito valor. Aparecem então as marcas às quais compete transmitir confiança para os consumidores através da consistência, do valor, do desempenho e da qualidade. Por fim, surge o conceito de *lovemarks*. Porquê associar o amor como sentimento chave às escolhas do consumidor? Se o objectivo é criar e potenciar relações com os consumidores, de forma a transmitir sensações positivas e favoráveis, então nenhum outro sentimento corresponde melhor a esta necessidade. Todo o ser humano precisa dele, tem um significado e expressão muito forte, para além de envolver uma participação, dedicação e sensibilidade, estando sempre assente na confiança (é mesmo muito importante corresponder às expectativas dos consumidores). As diferenças entre o conceito de *lovemarks* e as marcas são

substanciais (Figura 3.4), já que *lovemarks* “implica a criação de produtos e experiências que têm o poder de criar relações emocionais e de longo prazo com os clientes” (Ramos, 2004), mas que seja sentido pelo próprio consumidor.

Figura 3.4. A diferença entre as marcas e as *lovemarks*

<b>Marca tradicional</b>	<b><i>Lovemarks</i></b>
Informação	Relação
Reconhecimento	Amado
Genérico	Personalizado
Narração	História de amor
Promessa de qualidade	Toque de sensualidade
Simbólico	Marco
Anúncio	História
Descrição de atributos	Envolve mistério
Valores	Espírito
Profissional	Apaixonado
Agência publicitária	Ideias internas

Fonte: Roberts (2004), p. 70.

Assim, Roberts (2004) baseando-se na vida do ser humano apresenta um conjunto de três possíveis atributos enquadrados e interligados ao sentimento último que é o amor (Figura 3.5). Esses atributos propostos podem ser adaptados a cada produto, serviço, empresa, país ou mesmo pessoa, ultrapassando o conceito de marca uma vez que se preocupa em abarcar uma componente humana até agora esquecida.

Figura 3.5. Atributos das *lovemarks*

O que faz manter vivo o amor?		
<b>Mistério</b>	<b>Sensualidade</b>	<b>Intimidade</b>
Histórias fantásticas Passado, presente e futuro Mitos e marcos Inspiração Sonhos e fantasia	Som Olhar Cheiro Toque Sabor	Compromisso Empatia Paixão

Fonte: Roberts (2004), p. 77.

Um primeiro atributo refere-se ao mistério no qual se inclui o passado, o presente e o futuro, os grandes feitos da marca que devem ser realçados, os mitos e as histórias que

fascinam e atraem os consumidores e que pela sua grandiosidade, são ainda fonte de inspiração. Um sentimento tão forte como o amor, pode não ser necessariamente visto como uma paixão quente e arrebatadora que rapidamente desvanece, mas antes como um meio de alcançar uma relação duradoura e estável, envolvida em mistério que alimenta a própria relação.

A sensualidade é o segundo atributo que pode ser desenvolvido através dos cinco sentidos<sup>11</sup> do ser humano: a audição, a visão, o olfacto, o tacto e o sabor. Tudo o que o ser humano capta e percebe através dos sentidos, é ordenado, interpretado e tem uma grande influência nas consequentes acções e comportamentos, nomeadamente ao nível do consumo.

O terceiro procura a intimidade na relação que se cria com o consumidor, é o estar próximo sem cansar e conquistar uma fidelidade imortal (Ramos, 2004). Procura-se o compromisso e a empatia, sem contudo arrefecer a intensidade do envolvimento. Implica responsabilidade, discernimento e ponderação para saber medir as distâncias e não pressionar demasiado o consumidor.

Esta nova perspectiva, talvez um pouco revolucionária para alguns, acredita no optimismo, na inspiração e no compromisso como formas de resolver problemas. O papel essencial das empresas é ajudar a transformar o mundo num melhor lugar para todos. Primeiro, através da auto-estima que surge do emprego, das escolhas, das oportunidades e dos desafios. Depois, pela preocupação e concentração nas ideias criativas que ao inovar alcançam o bem comum (Roberts, 2004).

### **3.3.2. A comunicação**

A publicidade é a forma de comunicação mais visível e o meio mais directo de entrar em contacto com o público-alvo. É também uma linguagem com a qual os

---

<sup>11</sup> Poder-se-ia da mesma forma incluir o sexto sentido, a intuição, que neste contexto é também um importante factor condicionador das acções, comportamentos e atitudes dos consumidores.

consumidores estão já adaptados. Todos os dias são quase invadidos pelas mais diversas e originais maneiras de publicitar. Por ser um meio de comunicação que atinge grandes massas, consegue transmitir benefícios, emoções e critérios que, clara e imediatamente, são percebidos e interiorizados pelo consumidor (Woods, 2004).

As emoções no contexto da comunicação em marketing assumem três papéis distintos: o de comunicar os atributos do produtos, o de actuar como benefício de si mesmo e um o de influenciar directamente as atitudes. Se os dois primeiros se referem à transmissão de sentimentos que impõem uma resposta cognitiva que influencia directamente a notoriedade da marca, o terceiro repercute-se numa resposta afectiva que se reflectirá nas atitudes dos consumidores em relação à marca.

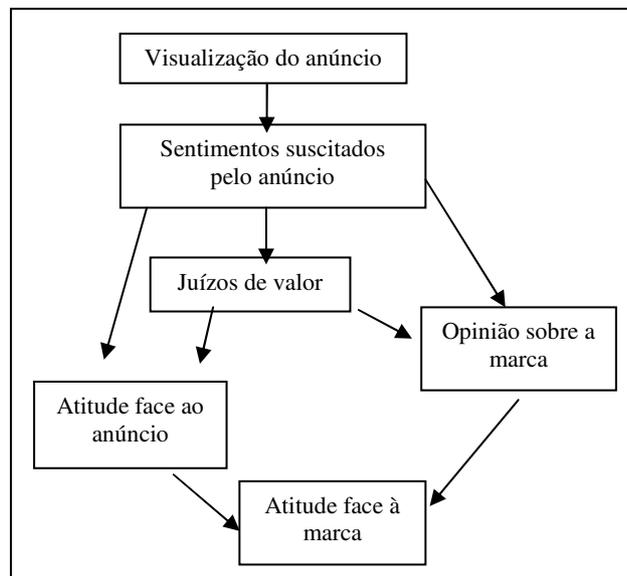
Ainda que sejam as agências publicitárias a assumir a maior falta da responsabilidade em acrescentar valor à marca e ao seu propósito de venda (Renta-Giusti, 2003), não é pela publicidade que são criados os sentimentos, as emoções e os significados que estão associados à marca. É pela publicidade que se dá a conhecer as potencialidades do produto e da marca, e quais os benefícios que podem ser aproveitados de um ponto de vista emocional. A componente emocional tem a sua origem nas características do próprio produto, no consumidor enquanto utilizador e na própria sociedade que também valoriza e potencia a importância das emoções. É necessário ter consciência de que a questão das emoções inerentes à existência da marca, não é uma mera componente emotiva que foi acrescentada a um produto, mas algo que compromete a existência de uma segmentação prévia, onde se compreendam os diferentes públicos-alvo, bem como os seus próprios desejos e necessidades funcionais e emocionais. Tudo isto numa visão holística e apropriada ao mercado em causa, percebendo a inexistência de uma fórmula generalizada para alcançar o sucesso (Mitchell, 2003).

É objectivo da publicidade persuadir e influenciar as atitudes e comportamentos face à marca que se está a promover, daí a sua componente expressiva e emocional. Atribui-se ainda à publicidade a tarefa de educar socialmente aquilo que é esperado, assumindo que as emoções são também aprendidas pelo processo de socialização, construídas e definidas pela cultura em que cada indivíduo se insere (Elliot, 1998). Para isso expõe-se

os consumidores aos sentimentos que aludam aos benefícios emocionais da própria marca. O ideal será mesmo transmitir de forma clara, concreta e objectiva tudo aquilo que se sente quando se compra, utiliza ou simplesmente se tem um dado produto (Haley, 1985). Desta forma, devem ser escolhidos os estímulos adequados para impulsionar as emoções apropriadas para o público-alvo concreto, para assim evocar sentimentos, mas também ceder informação necessária à existência de uma atitude positiva por parte do consumidor.

Em 1987, um estudo de Edell e Burke, indicava a importância das emoções que os anúncios publicitários provocam e suscitam nos consumidores (Figura 3.6).

Figura 3.6. Os efeitos da visualização do anúncio



Fonte: Edell e Burke (1987), p. 431.

Confirma-se que os anúncios podem acender determinadas emoções que não estavam activas antes da visualização do anúncio e que podem surgir de forma bastante rápida e, na maior parte dos casos, através de elementos não verbais. É com base nesses sentimentos e emoções provocadas que o consumidor irá avaliar de forma cognitiva e emotiva, formando assim juízos de valor não só do próprio anúncio, como também da marca e produto em causa. Por sua vez, essa avaliação dará origem a uma opinião que impulsionará uma determinada atitude face à marca. O esperado será que o consumidor

reaja positivamente ao anúncio, que se deixe envolver pela mensagem e que finalmente adquira aquela marca.

Será então necessário estudar e perceber os sentimentos e as emoções formados pelas características dos anúncios pois ajudam a prever e a compreender os efeitos da publicidade. Contudo, essa análise deverá ser cuidadosa, pois tal como os próprios autores referem, os efeitos não são uniformes para todos os consumidores, pelo que deverá ser adequado invocar várias emoções. Será ainda prudente ter consciência de que num mesmo anúncio podem coexistir sentimentos negativos e positivos, com intensidades distintas e interpretadas de múltiplas formas, consoante o grupo de visualizadores. De facto, o resultado e a eficácia dos estímulos emocionais presentes no anúncio dependem das características do público-alvo, pois os mais experientes e conhecedores terão, à partida, uma capacidade de cognição mais complexa, logo mais despertos para a existência de benefícios emocionais inerentes ao uso ou posse de uma dada marca que se está a publicitar (Ruth, 2001). Um outro factor a considerar é de cada anúncio conter uma componente multidimensional que poderá só ter o efeito desejado após visualizações repetidas (existe sempre a possibilidade de se perder informações com uma só visualização).

Os anúncios não têm necessariamente de recorrer às emoções explícitas, que por vezes exageradas, acabam por ter o efeito contrário ao desejado. Para que seja possível influenciar as atitudes face à marca, poderá ser suficiente suscitar opiniões sobre os benefícios emocionais que o uso da marca poderá proporcionar. Contudo, as emoções que deverão estar patentes nos anúncios publicitários devem coincidir com as realidades tangíveis às quais os consumidores possam responder. Devem poder ser traduzidas em estímulos que reflectem o rigor analítico e a criatividade (o esforço da marca em corresponder às expectativas dos consumidores), que demonstrem as actuais experiências dos consumidores (correspondendo às suas exigências) e que encorajem a aprendizagem qualitativa (o consumidor também quer aprender através do consumo). Para que tudo isto seja possível, a empresa deverá ser capaz de criar um posicionamento adequado, realmente diferente, para além de considerar os desejos do consumidor. Deverá ainda explorar o potencial emocional da marca (podendo mesmo seguir o

exemplo de uma outra marca, ainda que seja de uma outra área ou gama) (Woods, 2004).

A informação sobre o produto orientado pelas emoções não funciona necessariamente apenas durante a evocação das promessas durante o anúncio. Os efeitos podem ocorrer independentemente dos sentimentos e das emoções evocadas pela publicidade. Porém, é necessário ter em atenção que o que diferencia a eficácia da publicidade é a criação de desejos emocionais, mais de que criar benefícios. Identicamente, quaisquer que sejam os estímulos adoptados devem estar presentes em toda a estratégia de comunicação da marca e em todas as oportunidades de divulgar a atitude e a personalidade da marca (Rossiter e Percy, 1991).

### **3.4. O marketing experiencial**

Ultrapassada já a fase da massificação do consumo de bens e substituída pela era dos serviços, surge agora uma nova etapa do ciclo: as experiências. É uma evolução natural e lógica, do ponto de vista do valor acrescentado e desenvolvimento das próprias empresas (Pine II e Gilmore, 1999). É um facto que esta evolução já se regista em várias empresas a nível mundial, como é exemplo da Starbucks<sup>12</sup>, da McDonald's<sup>13</sup>, e também, no caso português, da A Vida é Bela<sup>14</sup>.

Os serviços começam a apresentar saturação estando demasiado banalizados na perspectiva do cliente. Como forma de diferenciação e procura de algo mais inovador e que melhor satisfaça as necessidades do consumidor surgem as experiências. O próprio consumidor procura outro tipo de sensações e emoções as quais as experiências podem contemplar.

As experiências distanciam-se dos serviços na mesma proporção que estes últimos se diferenciam dos bens. Enquanto que o consumidor ao comprar um dado serviço, adquire

---

<sup>12</sup> Não vendem café mas experiências em café. Querem ser o terceiro lugar na vida dos seus clientes.

<sup>13</sup> Vão além dos hambúrgueres, mas proporcionam “momentos mais saborosos”.

<sup>14</sup> Vendem experiências, In [www.vidaebela.com](http://www.vidaebela.com).

o direito de aceder a um conjunto de actividades intangíveis, ao pagar por uma experiência adquire o direito de usufruir de determinados momentos memoráveis que a marca se comprometeu a proporcionar (Pine II e Gilmore, 1999). Para estes mesmos autores, é este o objectivo primordial das experiências, garantindo que, caso exista um envolvimento sincero por parte do consumidor, este consegue usufruir verdadeiramente das sensações agradáveis e aprazíveis, que facilitam a duração no tempo. Esta duração é bastante mais eficaz, pois implica uma participação mais activa, mais dinâmica e mais personalizada. Todavia, este esforço de concretização do envolvimento do consumidor está dependente das estratégias de conhecimento dos consumidores alvo, que a própria empresa realiza. Para que as experiências possam ser vividas na sua plenitude, deverá existir uma verdadeira interactividade, que não é alcançada no curto prazo. Tal como foi referido em capítulos anteriores, para que os consumidores estejam envolvidos, e à semelhança da construção de uma relação, necessitará de existir confiança e descoberta constante, para que prevaleça no tempo e se possa desenvolver.

Na procura de novas formas de comunicar, evitando as tradicionais actividades de comunicação, surge o marketing das experiências, através do qual a compra é valorizada. O marketing experiencial refere-se “a experiências reais onde o consumidor se vê envolvido com as marcas, produtos ou serviços; essas experiências guiam as vendas e melhoram a imagem da marca e o seu reconhecimento” (in <http://experientialforum.com>). A oportunidade de estar mais perto das marcas e de as experimentar directamente, tem como intuito “fornecer informação suficiente para que a decisão de compra seja inteligente e ponderada” (in <http://experientialforum.com>). Esta forma de comunicar, é mais directa pois não existem intermediários, e a possibilidade de distorções da mensagem é menor, tornando este modo de comunicação mais eficaz. Por outro lado, a eficiência de uma mensagem vivida é claramente superior quando comparada com a mesma mensagem simplesmente narrada ou transmitida “boca a boca”.

Ao viver estas experiências com a marca, esta aproxima-se vertiginosamente do consumidor, proporcionando simultaneamente momentos de lazer. Desta forma, é

alcançada a diferenciação e é desenvolvida uma inovadora forma de contacto entre o consumidor e a marca ([www.avidabela.com](http://www.avidabela.com)).

Ainda que as experiências estejam no centro da indústria do entretenimento, como a Disney, existem ainda múltiplas oportunidades à espera de serem exploradas. As novas tecnologias como a Internet e a realidade virtual, são apenas uma das fontes que poderão ser aproveitadas para muitas outras formas de transformar o marketing e a comunicação, tal como os vivemos hoje. O desenvolvimento de experiências é uma “tarefa multidisciplinar” dado que o seu potencial está no aproveitamento de recursos e saberes decorrentes de diversas áreas ([www.guerriliamarketing.it](http://www.guerriliamarketing.it)). A novidade do conceito encontra-se nas novas formas de complementaridade que se adaptam às necessidades sentidas pelo mercado.

Aproveitar e estimular os sentidos, potenciando uma ligação emocional entre o consumidor e a marca é um objectivo a alcançar pelas empresas. É também uma forma de diferenciação no mercado que proporciona experiências únicas e vividas exclusivamente pelo consumidor. Essas experiências transformam-se num acto agradável do qual o consumidor retira prazer e diversão.

Muitos dos produtos projectam características que só são verdadeiramente apreciadas quando sentidas devidamente através dos cinco sentidos (Hirschman e Holbrook, 1982b).

Despertar os sentidos humanos é uma forma mais intensa, directa e eficaz de comunicar, e embora sejam um meio decisivo para captar informações preponderantes no ponto de vista do consumidor, não são verdadeiramente aproveitados e explorados no âmbito das lojas, do produto, do embrulho, do design e da publicidade.

Em termos de importância (Figura 3.7), a visão destaca-se no primeiro lugar, e em segundo lugar o olfacto, e só depois se encontra a audição, paladar e, por fim, o tacto.

Figura 3.7. A importância sensorial

<b>Sentidos</b>	<b>Importância relativa</b>
Visão	58%
Olfacto	45%
Audição	41%
Paladar	31%
Tacto	25%

Fonte: *Brandsense.com study*, in Lindstorm, 2005a

Apesar destas estatísticas, 83% da comunicação de marketing é dedicada à visão e apenas 17% para os restantes quatro sentidos<sup>15</sup>, discrepância essa que não é acompanhada pelo grau de importância para o ser humano, como se demonstrou anteriormente.

Os consumidores tendem a reagir de forma positiva às cores e aos nomes atractivos e diferentes dos previstos, pois esperam das comunicações de marketing outras informações que lhes sejam úteis. Caso não as encontrem acabam por perceber atributos e qualidades do produto que justificam o uso das cores e dos nomes não comuns, potenciando uma resposta e atitude favorável (Miller et al., 2005).

### **A visão**

Se facilmente se vê, facilmente se lê e se percebe a mensagem que interessa transmitir (Roberts, 2004). Logo, através de tudo o que o consumidor vê, compreende melhor a mensagem e os valores que a marca quer transmitir.

As cores invadem desde cedo as vidas das pessoas estão sempre presentes em pequenas acções da vida quotidiana e interligam-se com o estado de espírito. Não obstante o impacto considerável ao nível da sensibilidade e comportamento humano, influenciando os estados psíquicos (nos quais se englobam sentimentos, pensamentos, fantasias ou associações que surgem de acordo com as experiências vividas), esses mesmos estados psíquicos podem também influenciar a respectiva percepção das cores.

---

<sup>15</sup> Estes números são referidos por Lindstorm (2005a).

A interacção existente entre as cores e as pessoas revela-se quer num sentido positivo quer num negativo, consoante o resultado de diversos factores que a condiciona. É o caso de factores intrínsecos à natureza individual da pessoa humana, ou factores externos a essa mesma natureza, que de forma directa ou indirecta condicionam as impressões e as emoções inerentes à percepção das cores. Há ainda o impacto cultural associado às cores, que embora passível de generalização, não o é para todos os contextos sócio-culturais.

As cores podem ser divididas em dois grandes grupos: as cores quentes e as cores frias. As primeiras demonstram expansividade, estimulam os sentidos através dos ritmos e energia que transmitem. Para além de estimulantes, aconchegam e são reconfortantes, irradiando segurança. Por seu lado, as cores frias, e um pouco no oposto das primeiras, são cores inibitórias, que oprimem estados de espírito e buscam a harmonia ([www.cin.pt](http://www.cin.pt)). Estes estados psicológicos associados às diversas cores contagiam também o ser humano.

Não só as cores como também o brilho e a luminosidade interferem na percepção e cognição de significados de tudo com que o consumidor se vai deparando, e ajuda igualmente a criar um ambiente peculiar, nos mais variados contextos. A luminosidade pode trazer vida a um espaço, alterando mesmo a aparência física do mesmo espaço (Roythorne, 2005), tornando-se mais forte quando aliado a outros sentidos, nomeadamente a audição e o olfacto, que facilmente atraem os consumidores e determina o seu estado de espírito.

A tudo isto acresce a vantagem de o sentido da visão poder ser aplicado nos mais diversos contextos de marketing, desde a própria visibilidade da marca, na publicidade, nas embalagens, nos *displays* interiores e exteriores, nas roupas de empregados ou em muitas outras aplicações.

### **O olfacto**

O olfacto “é o segundo sentido mais poderoso que permite estabelecer ligações emocionais, pelo que é subestimado em termos de investimento” (Lindstorm, 2005b,

p.136). Existem já alguns desenvolvimentos que visam despertar o sentido do olfacto através dos produtos oferecidos, tais como na indústria automóvel para provocar o cheiro do carro novo, nas plasticinas ou nos lápis de cera para as crianças.

Para além destes exemplos, há ainda a possibilidade de influenciar as percepções dos consumidores sobre a loja e os seus produtos através do perfume característico da loja (Mattila e Wirtz, 2001). Apesar de os estudos existentes serem limitados, para esses mesmos autores o cheiro influencia positivamente o comportamento humano. Estas conclusões são reforçadas por outros estudos, tais como, Spangenberg et al. (1996) que referem alterações significativas no comportamento e nas percepções do consumidor face à presença de um ambiente perfumado e Hirsch (1995) que conclui que nas salas de casino que estavam perfumadas aumentou o dinheiro despendido nas *slot machines*.

### **A audição**

A audição é um outro sentido importante, e tal como no caso do olfacto, a indústria automóvel também o utiliza, criando o som característico e único do trabalhar do motor ou da simples abertura das portas. Em 1982, Clynes e Nettheim, e anos mais tarde, Alpert e Alpert (1990) confirmam a existência de efeitos indirectos em termos de sentimentos e outras respostas emocionais como consequência dos estímulos auditivos. Evocam memórias e recordações, mais ou menos longínquas, mais ou menos positivas, mas a verdade é que se relacionam facilmente com o lado cognitivo, recordando emoções já vividas.

No que respeita a esses estímulos auditivos no comportamento e atitudes do consumidor no acto da compra, alguns estudos podem ser referidos, muito embora sejam relativamente poucos os existentes. Para Mattila e Wirtz (2001) pela música é possível evocar nos consumidores respostas a nível afectivo e comportamental, o que é confirmado pelos estudos realizados por Milliman (1982/1986) onde se conclui que num ambiente de música calma (*slow*) os consumidores de um supermercado tendem a passar mais tempo e gastam mais dinheiro, ou num restaurante demoram mais tempo a terminar a refeição. Stone (1983) estuda ainda outra situação e associa a música clássica

à maturidade, à formalidade e a um status sócio-económico elevado<sup>16</sup>. O impacto da música de fundo, no caso concreto de uma loja de vinhos, reflectiu-se no total das vendas e, para além de influenciar as quantidades, os produtos comprados eram os de melhor qualidade e, por conseguinte os mais caros (Areni e Kim, 1993).

É assim bastante importante saber adequar o tipo, a intensidade e o volume da música ao público-alvo e aos objectivos concretos que se coadunam à estratégia implícita de uma dada marca. Será da responsabilidade da empresa conhecer os seus consumidores, descobrir qual a melhor forma de concretizar e adaptar-se à realidade específica da empresa.

A música pode ainda ser aplicada para atenuar os tempos de espera, já que no estudo de Yalch e Spangenberg (1990) analisa-se os diferentes tipos de música que alteram de forma positiva a percepção do tempo dispendido. Todavia, os resultados do estudo de Kellaris e Kent (1992) indicam que a duração percebida de um tempo de espera é mais longa para aqueles indivíduos que estavam expostos a estímulos auditivos, o que contradiz a gíria popular para a qual o “tempo voa quando se está a divertir”.

Para além da música existente nos locais de compra, a música pode funcionar como elemento persuasor através dos anúncios publicitários, ainda que já seja utilizada como enriquecedora da mensagem transmitida (Hecker, 1984). Farnsworth (1969) e Galizio e Hendrick (1972) concluem o aumento das respostas emocionais via respostas corporais e batimentos cardíacos (considerados como duas manifestações fisiológicas de uma resposta emocional), devido à influência da música. Ainda outros efeitos foram analisados por Park e Young (1986) que concluem também influência ao nível da *brand attitude*, e ainda na intenção de compra segundo Alpert e Alpert (1990).

Apesar de o estímulo da música por vezes não ser significativamente forte para reavivar estados psicológicos que alterem a atitude face à marca ou a própria intenção de compra, funciona positivamente no que concerne à alteração dos sentimentos do consumidor aquando da visualização do anúncio publicitário, principalmente se for

---

<sup>16</sup> O autor sugere que este tipo de música poderia estar associado ao consumo de vinho, uma vez que se caracteriza pela sofisticação, prestígio e até algum snobismo.

complementado com outros tipos de estímulos sensoriais, que permitem o despertar de emoções positivas (Morris e Boone, 1998).

A maior parte dos estudos referidos debruçaram-se sobre a análise particular e isolada de apenas um dos diversos elementos que compõem o ambiente em que o consumidor se depara num dado momento. Contudo, Mattila e Wirtz (2001) analisam os estímulos conjugados e fundados no olfacto e na audição, o que lhes permitiu concluir que esses estímulos, combinados e coerentes, se repercutem positivamente ao nível da percepção global da loja, do prazer e divertimento, do impulso de compra e na satisfação, isto quando comparados com estímulos confusos e inconsistentes.

Assim, Eroglu et al. (2005) referem a necessidade de avaliar os efeitos conjuntos e holísticos que o ambiente da loja proporciona, e concluíram que numa perspectiva hedónica e funcional, as experiências de compra são melhor avaliadas num contexto de presença de músicas calmas.

### **O tacto**

O tacto é a forma mais intensa e imediata para conhecer e explorar o mundo. Neste sentido, recorrer às características físicas da embalagem potencia o envolvimento emocional do consumidor com o produto, e simultaneamente diferencia o produto no mercado. Esta é já uma prática comum para alguns produtos, como os cosméticos, a perfumaria, o equipamento áudio e determinadas bebidas como o *whisky* ou *vodka*, que procuram reforçar o seu carácter de custos elevados (Sedgwick et al., 2003), ou de consumo de luxo.

Todavia, este sentido não se restringe apenas à embalagem, pois no limite, tudo o que está visível aos olhos do consumidor deveria estar acessível, para que fosse permitido o contacto e o toque (principalmente no que se refere a lojas onde o consumidor circula livremente). O poder e o prazer que confere a possibilidade de ter na mão, de poder segurar e experimentar, permite desenvolver a imaginação e o sentimento de posse, para além da confiança que transmite em conhecer melhor o produto. De facto, o tacto faz parte do processo de avaliação da qualidade do produto que qualquer consumidor se

sente atraído a fazer. Desde a escolha da fruta na frutaria à escolha de uma peça de roupa numa loja, o consumidor pega no produto antes de decidir comprar.

Na verdade, para Gobé (2001) as lojas podem criar uma ligação emocional forte e robusta entre os consumidores e os produtos apresentados, através da satisfação do desejo de tocar e sentir o próprio produto. Porque não as lojas serem autênticos recreios onde o consumidor se diverte enquanto escolhe qual o produto que pretende comprar? Seria uma maneira de contornar os riscos de compra que o consumidor enfrenta, e uma forma eficaz de o satisfazer.

### **O paladar**

Foi já referido anteriormente que cada vez mais o consumidor é motivado pelo consumo hedónico, refugiando-se nas compras para descontração e quebra da rotina do trabalho diário. A ida a um centro comercial transformou-se já num acto social de convívio, relaxamento e também um pouco de prazer. É a procura da experiência para além da compra, o antecipar do benefício retirado do consumo, para o momento já da compra, ou mesmo na fase da procura.

Nesta perspectiva, o paladar pode ser aproveitado nas mais diversas situações, ainda que o produto em causa em nada se relacione com este sentido. Caso o produto em si não seja adequado, potencialmente pode sempre ser aplicado no simples acto de cortesia, oferecendo aos clientes um simples rebuçado ou porque não uma bebida, ou até mesmo aperitivos. Desta forma, poderá ajudar a diminuir a percepção do tempo dispendido na fila de espera, o que poderá ser vantajoso para os acompanhantes, que vêm o tempo passar com menos aborrecimento. Ao tornar a espera mais agradável, poderá aumentar o tempo passado na loja, o que conseqüentemente aumenta a probabilidade de se concretizarem mais compras. É sempre possível criar um espaço onde o consumidor e os seus acompanhantes possam descansar e relaxar após os momentos desgastantes das compras. Mais uma vez, a criatividade não tem limites, e cada gestor deve encontrar uma solução inovadora que surpreenda positivamente os seus consumidores.

A atitude de oferecer algo (nomeadamente alguma bebida ou comida que o consumidor possa escolher) é mais uma forma de interacção e contacto entre o cliente e os empregados da loja, que dão corpo e face ao produto e à marca em causa. Para Rozin, (1993) a comida é uma forma de troca social, e que em muitas culturas está envolvida em significados especiais e diferentes, pelo que é uma boa oportunidade de interacção social e cultural.

Resumindo esta análise isolada de cada um dos cinco sentidos, confirma-se os efeitos poderosos que provocam no comportamento do consumidor. Contudo, Lindstorm (2005b) avança um pouco mais, garantindo que quanto mais a marca apelar aos vários sentidos (coexistindo os diversos estímulos sensoriais), mais forte é o envolvimento do consumidor com a marca. A própria avaliação e percepção do consumidor tem um carácter holístico e global, pelo que os sentidos devem actuar em conjunto como estímulos que potenciam uma atmosfera coerente e atractiva. É ainda uma forma diferenciadora de distinguir as lojas das restantes presentes no mercado, o que por outro lado, requer uma gestão forte, atenta e eficaz no que concerne à adequação ao alvo pretendido. É pois necessário aperceber-se das diferenças existentes nas faixas etárias, no sexo e no contexto sócio-cultural, no que respeita aos diversos sentidos e interpretações dos estímulos que a marca pode provocar.

Na verdade, as consequências sensoriais manifestam-se no poder de transportar a pessoa para outras dimensões, fantasias e imaginação, assim como recordações, nas quais se sentem confortáveis e seguras. Desta forma, Lindstorm (2005b), alerta para o facto de as empresas não se preocuparem tanto com como as suas marcas são, mas que se deveriam preocupar em como são sentidas pelos consumidores.

### **3.5. Conclusão**

No capítulo anterior procurou-se uma definição de marca, concluindo-se que esta pode ser interpretada sob vários pontos de vista. Quer se defina marca numa perspectiva convencional, se denomine de *lovemarks* ou se enquadre num contexto emocional,

existe um aspecto fundamental comum – o consumidor. Tudo se pode resumir a essa relação que se estabelece entre a marca e o consumidor, onde a empresa procura conhecer e estar apta para responder e atender aos desejos e necessidades sentidos. Não é um caminho novo! Desde sempre que o ser humano procura as emoções, descobre os seus sentimentos e os quer demonstrar em comunidade ou no grupo a que pertence. Estas novas teorias que vão surgindo, acabam por evidenciar e relembrar essa necessidade que foi sendo esquecida à medida que avançou a era industrial e a massificação do consumo. Procura-se hoje o sentido oposto: a individualidade, a customização e a diferença.

Hoje mais do que nunca é necessário estar atento aos novos públicos-alvo e segmentos específicos que surgem, criando espaço para inúmeras oportunidades a nível da gestão emocional das marcas, permitindo uma aproximação cada vez maior ao consumidor. A capacidade de acompanhamento e adaptação a novas realidades culturais e sociais é a demonstração da motivação última das empresas: o bem-estar dos consumidores.

## **Capítulo 4**

### **A metodologia de estudo de caso**

O método do estudo de casos foi inicialmente utilizado pela Universidade de Harvard, sendo que ainda hoje é o principal método de aprendizagem na referida instituição. É considerado o método mais eficaz para promover e desenvolver capacidades requeridas ao nível da gestão e da liderança. Aos alunos é-lhes atribuída a responsabilidade de solucionar um problema real (ou baseado em factos reais), com dados reais, onde a incerteza e urgência na acção estão bem presentes. À semelhança do que acontece também no mundo real, não existe uma solução única considerada como a correcta. Assim, caberá ao professor, o papel de orientador e moderador na discussão suscitada entre os alunos, com o objectivo de concluírem acerca da melhor opção para o caso concreto.

Neste capítulo será exposta a metodologia de estudos de caso. Desta forma, na primeira secção é abordado o estudo de casos nas duas vertentes: da investigação e da aprendizagem, que é a mais relevante para este estudo. Na segunda secção, é analisada a aplicação concreta da metodologia do estudo de casos, desde a preparação da aula, o decorrer da aula em si, e qual o papel do professor ao longo de todo o processo.

Desta forma o objectivo deste capítulo é apresentar uma sustentação teórica para o método de estudo de caso, contextualizando desde já a descrição do caso presente no capítulo seguinte.

#### **4.1. Os estudos de caso**

A necessidade de perceber um dado fenómeno em profundidade e obter conhecimentos significativos sobre determinadas circunstâncias e acontecimentos (Carson et al., 2001) revela a importância de uma vertente mais qualitativa na investigação.

Cada vez mais, e principalmente na área da gestão e do marketing, é necessária uma abordagem que se centralize na compreensão e análise no contexto em que se insere o dado problema ou situação, permitindo a coexistência de múltiplas realidades e diferentes perspectivas de análise.

É neste contexto que se enquadra o estudo de casos, que dado o seu sucesso na investigação, é também hoje aplicado numa óptica de aprendizagem.

#### **4.1.1. Na investigação**

Para Yin (1994) o estudo de caso consiste numa investigação, o mais aprofundada quanto o permitido, seja de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou mesmo de uma organização. Essa investigação permite responder a questões sobre um acontecimento ou um fenómeno contemporâneo sobre o qual existe pouco ou nenhum controlo, no seu contexto concreto. Também para Bonoma (1985) o estudo caso é valorizado pela vantagem de proporcionar uma descrição de uma dada situação de gestão, com base em diversas fontes, directas ou mais indirectas. Destacam-se as entrevistas, os elementos de arquivo, a observação naturalística, entre muitas outras, de acordo com o contexto em que o comportamento de gestão em causa se manifesta e, ainda dependente, das restrições temporais.

Esta é uma ferramenta particularmente apropriada para estudos em áreas novas de investigação, pois em muitos casos a “nova teoria” apresenta-se como possível de ser testada e válida, ainda que a nível empírico (Eisenhardt, 1989). Na verdade, o facto de permitir recorrer a diversas formas de evidência, quantitativas e qualitativas, assim como técnicas de análise múltiplas, possibilita o conhecimento aprofundado e fiável do caso em estudo. É assim possível perceber as razões porque foram tomadas certas decisões, como foram implementadas e quais os resultados alcançados. Assim, e sintetizando os contributos de Yin (1994), o estudo de caso enquanto estratégia de investigação, para além de se basear numa situação em que existirão diversas variáveis de interesse, assentes em múltiplas fontes de evidência, beneficia também do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que orientam a recolha de dados e posterior análise.

As vantagens desta técnica centram-se na já referida intensidade e profundidade da análise, que permite não só a inexistência de limites à investigação do número de

caminhos a explorar, como também a possibilidade de reconstituir por sequência todas as fases do processo que determinou o estado actual da situação ou problema. Por outro lado, os estudos de caso caracterizam-se pela sua flexibilidade metodológica, que permite ao investigador escolher quais as técnicas a utilizar, sem qualquer sequência rígida ou outra qualquer restrição, desde que, considere adequadas ao estudo em causa (Geenwood, 1965). É através desta flexibilidade de análise e da necessidade de observar tantas dimensões, quantas as possíveis, que o investigador facilmente, e de forma imprevisível, atinge um volumoso e heterogéneo conjunto de dados. Se por um lado, as informações heterogéneas permitem a utilização de diferentes técnicas e de diversos níveis de análise, por outro lado, a análise dos dados é mais difícil e exigente, podendo a investigação se tornar pesada, vaga e sem um rumo delineado. Esta arbitrariedade poderá colocar em causa a objectividade do estudo (Almeida, 1994). Desta forma, estas vantagens apresentadas, facilmente se traduzem em problemas, pois apesar de latos, deverão existir limites, uma vez que a quantidade de dados recolhida não traduz necessariamente a representatividade e qualidade dos mesmos. Caberá ao investigador reconhecer e respeitar esses limites.

#### **4.1.2. Na aprendizagem**

Numa óptica de aprendizagem, a escolha do método pedagógico é um dos factores mais importantes e decisivos no processo de aprendizagem e no seu sucesso. Existem muitos caminhos alternativos, com características diversas, adaptados a cada situação concreta, e objectivos específicos para serem alcançados, reflectindo-se no nível da própria aprendizagem dos alunos.

Assim, o método pedagógico permite a organização e sistematização de procedimentos, que fomentam atitudes quer na pessoa do professor, quer nos alunos, directamente ligados com teorias e práticas, que tornam possível a aquisição de conhecimentos e aprendizagem de comportamentos (Silva, 1992). Ainda a mesma autora, distingue quatro métodos pedagógicos: o interrogativo, o demonstrativo, o expositivo e o activo. O método interrogativo consiste numa interacção verbal entre o professor e os alunos,

normalmente baseados em perguntas e respostas. O método demonstrativo, preocupa-se com o “saber fazer”, ou seja, exhibe-se a execução perfeita de uma dada operação prática ou técnica, a qual o aluno é chamado a repetir até a apreender. O método expositivo caracteriza-se por uma comunicação unilateral do professor para o aluno (ou para o grupo de alunos), que assume um papel passivo no processo de aprendizagem.

Por fim, o método activo, tem como objectivo fomentar a partilha de experiências pessoais dos alunos, que ao contrário do método anterior, permite a interactividade não só entre o professor e o aluno, como também entre alunos. As preocupações deste método não se restringem ao “saber saber” ou ao “saber fazer”, mas antes interliga-os ao “saber estar ou ser”. As vantagens deste método são várias, nomeadamente o maior interesse e motivação suscitadas no aluno, pois incentiva à interacção entre o grupo, à participação individual e à partilha de experiência e saberes. Desta forma, o processo de aprendizagem é dinâmico e activo, exigindo uma forte ligação entre saberes, preparando ainda o aluno para uma participação mais activa e consciente fora do âmbito da aprendizagem, seja no trabalho, ou na sociedade em geral. Apresenta também algumas desvantagens, como a exigência de um grupo composto por um reduzido número de elementos de forma a possibilitar o diálogo e as reflexões conjuntas. Acresce ainda a dificuldade para o professor em conseguir coordenar a sessão e gerir os contributos solicitados. Contudo, as vantagens superam claramente as desvantagens, e este é o método que se apresenta como o mais completo e adequado enquanto facilitador do processo de aprendizagem.

Cada método apresentado anteriormente apresenta diversas técnicas pedagógicas<sup>17</sup> associadas a características e objectivos específicos. Os estudos de caso, pelas suas características e vantagens discutidas anteriormente numa lógica de investigação, são também utilizados e aplicados como uma técnica de aprendizagem, enquadrando-se no âmbito dos métodos activos.

---

<sup>17</sup> Por técnica pedagógica entende-se um conjunto de procedimentos e atitudes pedagógicas que são definidas a partir do próprio método, e que visam a aquisição de comportamentos, decorrentes do alcance dos objectivos estabelecidos (Silva, 1992).

Easton (1992), define o caso de estudo como uma descrição de uma dada situação real, enfrentada por uma determinada organização. É algo mais do que uma história ou uma narração, pois tem inerente objectivos pedagógicos específicos, possibilitando uma infinidade de caminhos, que o próprio aluno desenha e escolhe.

Tal como acontece em todos os métodos e técnicas, também os estudos de caso apresentam vantagens e desvantagens, pontos forte e pontos fracos, quanto à sua utilização. Desde logo esta técnica permite, através de uma situação real, ultrapassar a falta de experiência do aluno e as barreiras de uma abordagem meramente expositiva, teórica e generalista, que nem sempre consegue incidir sobre os comportamentos desejados (Silva, 1997). É sem dúvida, pela possibilidade de aplicar os conceitos teóricos a situações concretas e específicas, ainda que não reais, que a aprendizagem é alcançada com maior sucesso e eficiência dada a participação activa que o aluno é chamado a assumir. Esta participação promove um maior interesse e envolvimento na aprendizagem na qual o próprio aluno é chamado a envolver-se no caso. Assim, um outro ponto forte referido por diversos autores, como Easton (1992), Blunden e McGuinness (1993), Corey (1996) e ainda Silva (1997), é a responsabilidade assumida pelo aluno, de forma individual e colectiva, no processo de aprendizagem. Pois, é o próprio aluno, com os seus contributos pessoais e com os do resto do grupo, que orientam as reflexões e a procura de uma proposta ou solução face para o caso em análise. Esta atitude permite uma grande flexibilidade enquanto instrumento pedagógico que, por outro lado, se revela eficaz no desenvolvimento de aptidões e competências. O aluno é então direccionado para analisar situações complexas e ambíguas, seleccionar quais os dados importantes, conceber várias hipóteses de análise e soluções, comunicando-as e partilhando-as com o grupo, que através do diagnóstico do problema serão capazes de tomar decisões. Desta forma, são desenvolvidos o espírito crítico e a estrutura de raciocínio, bem como capacidades ao nível da liderança e iniciativa. Ainda pela interacção com o grupo, são melhorados comportamentos de relação interpessoal, que facilitam a troca de experiências pessoais passadas e a partilha de contributos multidisciplinares que estimulam o auto-conhecimento.

Neste sentido, os estudos de caso ao se enquadrarem num contexto onde o aluno é motivado para aplicar os seus conhecimentos a uma situação concreta, permite desenvolver capacidades não só ao nível dos objectivos pedagógicos, como também permite o desenvolvimento e concretização de capacidades profissionais.

Porém, existem também desvantagens e críticas associadas a esta técnica. Uma das principais críticas refere-se ao facto de ser o professor quem escolhe o caso, podendo não ser verdadeiro e influenciando à partida o caso em análise. Por outro lado, e apesar de o objectivo ser o de gerar discussão e troca de ideias, pode ser de difícil execução, caso o grupo não colabore ou, caso o professor não esteja preparado para gerir os contributos e conduzir a sessão. Ainda outros inconvenientes respeitam a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos, pois o caso estudado é muito específico, não permitindo comparações pela falta de dados completos ou mesmo não comparáveis. Todavia, as vantagens são claramente superiores, tornando os estudos de caso cada vez mais comuns no contexto da aprendizagem.

## **4.2. A aplicação dos estudos de caso**

Os estudos de caso são um veículo que permitem que a discussão no grupo se desenvolva, dando lugar a um debate activo entre todos os alunos presentes. Esta discussão permitirá encontrar diversas alternativas, e no final, os alunos deverão ser capazes de apresentar uma decisão, que à luz das conclusões retiradas, se apresenta como a mais adequada.

### **4.2.1. A preparação da aula**

De acordo com o que foi já referido, o caso que irá ser analisado, descreve uma situação específica, que se centra numa dada decisão ou problema importante. Contudo, para que se consiga obter os resultados pretendidos, é necessário algum trabalho prévio, principalmente por parte do professor.

Cada caso deve estar descrito e forma a que quem o lê é convidado a encarnar a própria personagem que enfrenta o problema, tomando por sua vez o controlo e a responsabilidade de decidir qual a opção a ser escolhida. Assim, caberá ao professor a responsabilidade de encontrar um caso verídico, que envolva a necessidade de se tomar uma decisão, recolhendo para isso, a informação necessária, tanto dados quantitativos, como qualitativos. Apesar de serem recolhidos vários tipos de informação, pois para o redigir é necessário conhecer o máximo possível da realidade, a redacção deverá sempre ter em conta os objectivos pedagógicos a ele associados. O produto final será sempre influenciado e dependente desses objectivos, respondendo de forma tão eficaz quanto o possível, às necessidades e desejos do professor. Para além de cumprir os objectivos pedagógicos, deverá estar também de acordo com as capacidades já adquiridas pelos alunos, para que estes se possam enquadrar e desenvolver ao longo da análise do caso apresentado.

Ainda na preparação da apresentação do caso, devem ser considerados alguns aspectos, que em termos pedagógicos poderão facilitar o funcionamento correcto e eficaz do estudo de caso. Erskine (1996) aponta três elementos essenciais: a disposição física, a identificação dos alunos e a existência de elementos materiais. Na verdade, a distribuição física dos alunos ajuda a que se sintam confortáveis e preparados para iniciar o debate e a partilha de opiniões. Se as cadeiras estiverem dispostas em ‘U’ permite não só que todos se vejam entre si, como não há barreiras físicas à comunicação. Deverá existir espaço suficiente para que não haja nem dispersão nem concentração exagerada. Por outro lado, a identificação dos alunos possibilita uma comunicação mais próxima e pessoal, dado que se tratam pelo próprio nome. No que respeita aos materiais complementares ao próprio caso, que poderão facilitar a contextualização do tema em análise. Poderá ser justificada a leitura de outros documentos sobre o tema que se pretende debater, pelo que é necessário também preparar esses documentos de modo a estarem acessíveis aos alunos (poderá ser disponibilizado mesmo antes da aula). Para Haaken e Christensen (1999) os casos podem também ser analisados com base noutros suportes, ou mesmo noutras tecnologias multimédia tais como filmes e imagens. No caso em que são necessários

outros recursos didáticos, o professor deverá comprometer-se pela sua disponibilidade e localização na sala face à disposição dos alunos.

Dada a importância do papel do professor, enquanto orientador, ainda que de forma subtil, este deve-se preparar o melhor possível, prevendo diversas situações às quais deverá saber reagir adequadamente. Para o apoiar nessa tarefa existe a nota pedagógica. Esta nota pedagógica é muito importante pois será o guia do próprio professor, contendo todo o plano da sessão por si delineado. Nele estão definidos quais os objectivos que se pretendem alcançar com o estudo de caso, a respectiva afectação do tempo às diversas fases da análise e deverão estar também previstas as grelhas de avaliação dos contributos, para posterior avaliação dos alunos (Erskine, 1996). Ao redigir esta nota, o professor deverá similarmente considerar algumas questões e orientações que, pela sua experiência, consegue prever que se registem.

#### **4.2.2. A aula**

Na fase inicial da aula, e antes de apresentar o caso que irá ser analisado, o professor deve enquadrar o tema em que se insere o caso, explicitar qual o propósito do estudo caso, aproveitando desde logo para realçar a importância da participação de todos. É fundamental que todos os alunos tenham consciência da sua intervenção, para que sejam inexistentes pólos concentrados de debate, e haja homogeneidade de contributos. É da responsabilidade individual de cada aluno a sua preparação para a discussão do caso, conquanto o professor, no cumprimento das suas funções, deverá ajudar os alunos, não só no sentido da sua preparação para a argumentação e discussão de perspectivas diferentes, como também deverá promover a confiança e coesão do grupo para que o debate de ideias não seja constrangedor para alguma das partes.

Após a introdução e contextualização ao estudo procede-se à primeira leitura do caso concreto, a qual é seguida de um conjunto de questões suscitadas pelo professor que irão orientar toda a análise. Bonoma e Kosnik (1989) e Corey (1996) sugerem determinados passos a seguir para uma boa análise do caso. Numa primeira fase devem

ser destacadas quais as informações mais relevantes, as personagens envolvidas e quais os problemas que enfrentam. Posteriormente, devem ser identificadas outras informações que indirectamente podem ser retiradas do caso, e as omissões de informações imprescindíveis. No caso das omissões ou informações incertas devem ser discutidos e decididos quais os pressupostos a assumir para que no final as conclusões sejam válidas. Seleccionadas as informações necessárias para a reflexão, os alunos deverão concentrar-se nas questões específicas propostas, delineando alternativas de acção. Essas alternativas possíveis devem ser ponderadas, perceber quais as respectivas implicações, analisando ainda os prós e os contras para que a avaliação seja o mais sensata e correcta possível. Por fim, e mediante um quadro completo (pelo menos pretende-se que o seja), os alunos deverão decidir qual dos caminhos que ser seguido, traçando um plano de acção que alcance os objectivos definidos previamente, formalizando, desta forma, a solução encontrada.

Diversos autores como Bonoma e Kosnik (1989), Harling e Akridge (1998), são unânimes quanto ao papel do professor durante a sessão, enquanto facilitador, treinador e demonstrador da análise que irá ser realizada pelos alunos. Cabe a ele a função de promover uma discussão activa e dinâmica, garantindo a participação de todos, sem se expor exageradamente (Husock, 2000). O professor deve manter uma postura neutra, sem demonstrar as suas opiniões pessoais no sentido de não influenciar as opções e análises dos alunos, todavia, deve garantir a orientação correcta, estimulando, se oportuno, pontos de conflitos e incerteza para que aos alunos possam explorar novas caminhos e possibilidades.

O controlo do tempo é também fundamental, e será o professor a não permitir que o debate se alongue no tempo ou seja demasiado breve (Harling e Akridge, 1998). Para contornar estas possibilidades, deverá prever algumas questões e orientações a fazer durante a aula, sem contudo intervir demasiado. Poderá ainda ser útil para a boa estruturação da sessão, o professor ir fazendo sínteses parcelares e esclarecer qual o ponto de situação. Desta forma, também os alunos se vão apercebendo das suas evoluções.

No final da aula, será o professor a sintetizar a discussão, para que todos, alunos e professor, possam avaliar e concretizar quais as metas alcançadas e perceber se realmente optaram pela alternativa mais adequada (Silva, 1997). Nestas observações finais, e caso o tempo o consinta, o professor poderá optar por revelar um pouco mais da história real abrindo um pequeno debate ao que realmente aconteceu.

Nos momentos após a aula, o professor deverá avaliar a participação dos alunos e, caso seja pertinente, alterar ou melhorar as suas notas pedagógicas sobre o caso, para apresentações futuras.

### **4.3. Conclusão**

O estudo de casos, tal como foi apresentado neste capítulo, não é apenas utilizado no sentido da investigação, mas, e cada vez com mais frequência, é também aplicado no âmbito da aprendizagem. É uma técnica através da qual se apela aos alunos a análise de uma determinada situação ou problema, sendo ainda chamados a assumir uma decisão, como se fossem eles próprios os responsáveis. É desta forma que a aprendizagem pelo confronto com a realidade (ou com uma analogia) se revela mais eficaz e motivadora. Contudo, exige alguma preparação prévia por parte do professor, pois é-lhe exigida a concretização de um conjunto de objectivos pedagógicos. No que respeita ao aluno, este deverá perceber a importância da sua contribuição individual e no grupo, para o sucesso do estudo de caso.

Assim, o estudo de casos poderá proporcionar resultados bastante positivos, criando um espaço para o desenvolvimento de aptidões humanas no relacionamento inter-pessoal, assim como capacidades de análise, de argumentação e de tomada de decisão.

## **Capítulo 5**

### **O caso Salsa**

Neste capítulo apresenta-se o caso Salsa, uma marca portuguesa detida por uma empresa familiar no sector dos têxteis. Transmite um espírito jovem, no mundo da moda, onde a potencialidade das inovações, criatividade e iniciativa, deixam transparecer uma carga emotiva forte.

No capítulo anterior introduziu-se o estudo de casos enquanto ferramenta pedagógica, utilizada no âmbito da aprendizagem, na qual os alunos são confrontados com uma realidade de gestão. Neste sentido, o caso aqui apresentado, encontra-se preparado para ser utilizado em aula, pelo que não se encontra subdividido em secções numeradas.

O caso encontra-se formatado de modo a poder ser utilizado em aula. Por essa razão, foi abolida a numeração das secções e a própria disposição gráfica é diferente da adoptada no resto da dissertação.

Salsa. 

É notícia de abertura em todos os telejornais e o assunto é discutido por todos. André Fonseca, responsável de marketing na Irmãos Vila Nova, já não aguenta a pressão da ameaça da abertura do mercado europeu ao gigante chinês. Todos os seus colegas do sector estão preocupados com o futuro e ele próprio não esconde a insegurança e o medo deste fantasma, que muito em breve será uma realidade.

Os dias passam e a próxima reunião da Administração, onde André Fonseca tem de apresentar uma solução viável para enfrentar e ultrapassar as dificuldades do sector, aproxima-se. A responsabilidade de uma resposta rápida e eficaz recai sobre ele, enquanto responsável pelo marketing da marca Salsa. Todos os outros departamentos aguardam ansiosamente pelas opções que têm para escolher.

### **A Irmãos Vila Nova**

A Irmãos Vila Nova (IVN) teve a sua origem em 1987 em Vila Nova de Famalicão e o seu nome é baseado no apelido dos três sócios fundadores, os irmãos António, Filipe e Beatriz Vila Nova. Enquadrada a nível económico e geográfico na região do Vale do Ave, esta localização estratégica (uma área europeia onde várias empresas relacionadas com a indústria têxtil e de vestuário se situam) permite-lhe desfrutar de fortes sinergias ao longo da sua evolução, dado que grande parte dos seus parceiros (genericamente fornecedores) também se localizam nesta área.

No seu início a actividade estava focalizada nos acabamentos têxteis, concretamente lavandaria e tinturaria de artigos confeccionados. Contudo, a vontade de gerar maior valor acrescentado levou ao alargamento da actividade em 1990, ano a partir do qual passou também a confeccionar a feitiço. O ano de 1994 é marcado não só pela mudança de sede, mas principalmente pela criação de uma marca própria – a Salsa. O seu sucesso ainda hoje se manifesta na forte expansão das vendas e no necessário acompanhamento do investimento interno em todas as áreas (desde os recursos humanos até à investigação & desenvolvimento, passando pelo design, modelismo, produção, logística, qualidade, marketing e publicidade e sistemas de informação).

Em 1998 dá-se um novo marco para a empresa com o início da comercialização através de lojas próprias. Esta evolução exigiu a consolidação da estratégia de comercialização e elevados investimentos no sentido de reorganizar a empresa para a adaptar às novas circunstâncias.

O crescimento continua e em 2001 adquire uma unidade de produção da Mustang portuguesa, salvaguardando o crescimento sem ter de depender da subcontratação nos seus produtos chave. Há, assim, um reforço do *know-how* no que respeita à concepção de *jeans*.

Os primeiros passos da internacionalização são dados em 2002, tendo como destino as cidades de Madrid e Barcelona. Contudo, a Salsa quis ir mais longe, estando hoje presente também no Luxemburgo e no Médio Oriente (Dubai e Qatar), aqui através de uma parceria estabelecida com um empresário local. Entretanto, a IVN inicia outro ramo de actividade que deu origem à Irmãos Vila Nova Imobiliária, SA que, englobando a Instalação e Manutenção, lhe permitiu sustentar os negócios e as unidades do grupo.

Figura 5.1. O grupo IVN



Fonte: Salsa, 2005.

Actualmente o grupo IVN conta com cinco empresas agregadas numa holding, a IVN Investimento, SGPS (Figura 5.1). A Irmãos Vila Nova, SA e a Irmãos Vila Nova II – Indústria de Confeções, SA constituem a base de todo o negócio e estão na origem da história do grupo. As empresas SLS SALSA – Comércio e Difusão de Vestuário, SA e

SLS SALSA ESPAÑA – Comercio y Difusión de Vestuario, SAU, que gerem as lojas próprias da marca Salsa, permitem autonomizar a distribuição e o comércio de vestuário.

Inicialmente a empresa familiar era gerida pelos três irmãos, que assumiam individualmente três grandes áreas: a área de acabamentos e tinturaria; a área da estratégia, que englobava também a parte comercial; e a área que dizia respeito ao vestuário. Em Março 2003 o grupo continua a ser gerido a nível familiar, sem contudo se descuidar a profissionalização a todos os níveis. Face às diversas alterações ocorridas, também os três irmãos tiveram que se adaptar no que respeita às responsabilidades assumidas. Assim, António Vila Nova passou a encarregar-se da área de estratégia, investigação, desenvolvimento, controlo de acabamentos e instalação de lojas; Filipe passou a assumir a área da expansão, vendas e I&D, para além da direcção da empresa; e Beatriz passou a responsabilizar-se pelas operações e controlo operacional do grupo.

O percurso e a evolução desta empresa denotam uma estratégia concebida para fazer face a um futuro incerto num sector cuja competitividade se baseia tradicionalmente nos custos baixos. A liberalização do comércio global e a plena integração da China na Organização Mundial de Comércio aliada à falta de dimensão e de capacidade financeira de muitas empresas bem como à exiguidade do mercado nacional, têm dificultado a competitividade da indústria têxtil e vestuário portuguesa. Segundo a Portugal Têxtil (2004d), “o caminho a seguir passa pela criação da melhor estratégia de diferenciação, enfrentando os poderosos concorrentes, através de fortes investimentos nas linhas de produção, controlo de qualidade, no marketing e na investigação e desenvolvimento de novos produtos. Há que marcar a diferença, e o sucesso está nas mãos de cada um”.

Apesar das dificuldades, a IVN vai-se destacando e crescendo a um ritmo admirável, um exemplo para as restantes empresas do sector. A preocupação de estar preparada para enfrentar as vicissitudes do negócio toma conta do seu percurso, assumindo como missão a concepção, a produção e a comercialização de vestuário e de acessórios de

moda, de forma a satisfazer um público exigente, sofisticado e específico, transmitindo-lhes ainda um conjunto de valores, atitudes e sensações com que se possam identificar.

Para a IVN os seus vectores estratégicos assentam em quatro pilares. A Investigação e Desenvolvimento que garante a inovação, diferencia a oferta e potencia a criação de valor, tendo como objectivo último a satisfação das necessidades dos consumidores. O *Outsourcing*, no sentido de procurar especialistas de determinados serviços para os quais a IVN não tem instalações próprias. As Pequenas Séries Produtivas, que visam a flexibilidade e a maior facilidade e rapidez na actualização das novidades do produto baseadas na resposta rápida. Por último, o Investimento, sempre presente em áreas-chave como a distribuição (garantindo a distinção das lojas), os recursos humanos (promovendo uma formação contínua e a gestão profissional), a logística e operações (tornando-as flexíveis mas sempre integradas numa cultura *just-in-time*), e ainda os sistemas de informação e de comunicação com plataformas tecnologicamente avançadas.

Com efeito, para concretizar o objectivo de desenvolver uma organização flexível, versátil e eficaz, com capacidade para acompanhar as mudanças do meio envolvente em que se insere, a IVN aposta no investimento, envolvendo todas as áreas da empresa. Esta postura tem possibilitado o desenvolvimento de uma estratégia assente no domínio dos principais factores críticos de sucesso do negócio. Acresce que os seus responsáveis têm defendido uma cultura de rigor e de partilha de decisões, a inovação dos processos produtivos e de organização, e o controlo do circuito comercial.

## **A marca Salsa**

A marca Salsa surge em 1994, quatro anos após a IVN iniciar a actividade de confecção a feitiço. Inicialmente a marca era vendida por agentes, através de lojas multimarca de comércio tradicional. Contudo, após uma fase de grande desenvolvimento e a vontade de aproximar a marca ao cliente, surge a necessidade de o conhecer verdadeiramente, possibilitando a melhor interpretação do seu comportamento e preferências, para além do desejo de ganhar independência e de reter maior valor acrescentado. Desta forma,

optou-se por uma outra forma de comercialização da marca Salsa através de lojas próprias.

A solução inicial de recorrer a agentes comerciais deve-se, não tanto à tentativa de experimentar o mercado e testar a potencialidade da Salsa enquanto marca de *jeans*, mas antes ao contexto da época, onde não existia o conceito de uma marca própria nem os centros comerciais com a dimensão que hoje têm. Deste modo, em 1998 a IVN abre a primeira loja no NorteShopping (Matosinhos), conseguindo antever como a Salsa se desenvolveria enquanto marca independente. O sucesso permitiu a abertura no ano seguinte de mais duas lojas em centros comerciais: uma em Lisboa, no Centro Comercial Vasco da Gama, e outra em Braga, no Braga Parque. Citando Miguel Duarte, responsável da empresa, “com estas lojas foi possível conhecer e definir adequadamente o público-alvo, pelo que seria então apropriado reorientar a estratégia para o desenvolvimento empresarial, para o marketing e logística”.

Ao definir como visão querer ser uma das melhores marcas de *jeanswear* da Europa, a Salsa pretende estar acessível a pessoas que vivem segundo um estilo de vida jovem, dinâmico e inovador. Para assegurar este objectivo, a Salsa conta como principais vantagens o design e a qualidade total dos produtos que oferece, englobando não só o conforto e “vestibilidade” (FIT), mas também a elegância e a durabilidade.

## **A gama de produtos**

Os produtos oferecidos pela marca baseiam-se num espírito jovem e exigente adequado ao seu público-alvo, que revela uma atitude moderna e descontraída. Desta forma, a oferta Salsa concentra-se essencialmente em *jeans* (básicos ou da moda) que constituem cerca de 50% da oferta. Todavia, oferece também todo um conjunto de complementos ao guarda-roupa, mantendo a mesma atitude e o mesmo espírito, enquadrando-se no vestuário, nos acessórios e no calçado. O vestuário, para além dos *jeans*, inclui as malhas, as camisas e a roupa interior. Toda a colecção é definida de acordo com critérios de actualidade, moda e de novas tendências, procurando acompanhar sempre aquilo que os consumidores procuram.

A constante preocupação com o mercado concretiza-se na criação de novos atributos no produto-base. São exemplos as calças de ganga *Ist level* (consideradas o expoente máximo da inovação dentro da IVN), as calças impermeáveis, a Salsa *Vintage* e as *Bye Bye Celulite*, apenas para citar alguns exemplos.

Para além dos produtos descritos anteriormente, a Salsa completa a sua oferta com serviços relacionados, atendendo sempre às necessidades que os seus consumidores vão sentindo. Assim, disponibiliza cheques-presente, talões de troca, reservas de 24 horas, sistema de *tax free*, pedidos de clientes e explicação dos modelos das calças em todas as lojas, para facilitar a procura por parte do consumidor.

A oferta de serviços, até ao início de 2005, era ainda completada com um cartão de fidelidade – o *Hotcard (Highly Original Trendy)*. Era um cartão gratuito de acumulação de pontos com vários benefícios associados. Desses benefícios destacavam-se a possibilidade de reserva por um período de 48 horas, o serviço de bainhas gratuito, a distribuição do catálogo, um brinde no aniversário, *downloads* exclusivos a partir do site na Internet e a oportunidade de ganhar um dos três vales Salsa no valor de 50€ que eram sorteados mensalmente. De momento não há nenhum cartão de fidelização das lojas Salsa. Contudo, existem determinados serviços que são acessíveis a qualquer cliente sem qualquer custo adicional.

Tudo isto tem permitido uma diferenciação da oferta que, em última instância, se traduz na prática de preços que se podem considerar nos escalões médio e médio-alto face àquilo que a concorrência pratica no mercado.

## **Os consumidores**

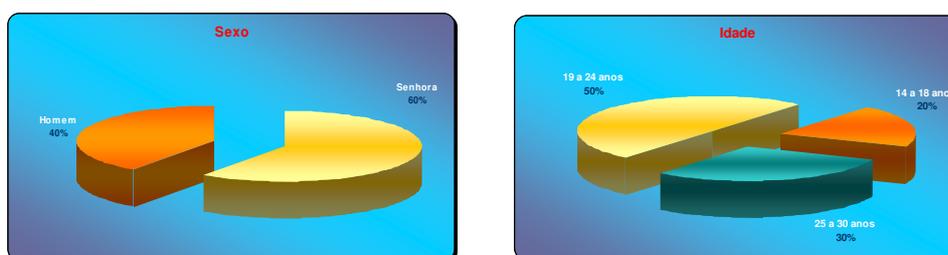
Desde cedo a Salsa apercebeu-se que devia estar muito atenta aos consumidores e à evolução do mercado, pelo que sempre considerou uma prioridade conhecê-los o melhor possível. Assim, é necessário saber fazer uma leitura e interpretação exacta do comportamento dos consumidores já que, segundo o *Jornal Têxtil* (2004a) “o mercado não é igual no Minho e no Algarve. E é muito diferente em Espanha ou no Qatar”.

Filipe Vila Nova refere ainda que “o nosso público é irreverente e sabe o que quer, pelo que se torna bastante exigente”.

Nas próprias palavras dos responsáveis pela Salsa, “o consumidor Salsa preocupa-se com a sua aparência. Não é um *fashion victim* nem ignora a marca, pelo contrário, gosta de a acompanhar com o equilíbrio que a Salsa lhe oferece”. Consta-se que o cliente é prático e interactivo, para quem ler livros com essência, ouvir música, sair com os amigos e *surf* na net (isto é, “falar fluentemente a linguagem digital”) faz parte da cultura e do conhecimento. Assim, o principal *target* para a Salsa é constituído pelos jovens das classes A/B e C1 residentes nos grandes centros urbanos.

Segundo um estudo realizado pela Salsa (Figura 5.2), conclui-se que 60% dos consumidores são do sexo feminino e 40% do masculino. Demonstra-se ainda que não existe uma diferença significativa entre sexos e que também eles se preocupam com a sua própria imagem e bem-estar. A faixa etária vai dos 14 aos 30 anos, sendo que 50% dos consumidores têm entre os 19 e 24 anos, 30% entre os 25 e 30, e os restantes têm entre 14 e 18 anos.

Figura 5.2. Os consumidores



Fonte: Salsa, 2005.

Contudo, para a Salsa não basta caracterizar o seu público-alvo em termos demográficos e sociais. Mais do que querer atrair uma camada jovem, a Salsa deseja conquistar a atitude, o espírito jovem que nos dias de hoje se tenta prolongar por o máximo tempo possível. Desta forma, poderá dizer-se que o público-alvo da Salsa se caracteriza pela atitude descontraída mas interessada na inovação, no conforto, na moda e no design.

## A distribuição

A Salsa possui uma rede de distribuição própria apesar de, ainda hoje, trabalhar com cerca de 30 lojas multimarca. Contudo, acredita que não desvirtua o conceito da marca, porque essas lojas encontram-se em locais onde, de momento, não existem lojas próprias da Salsa. Por outro lado, há todo um trabalho de parceria entre os profissionais da Salsa e esse tipo de clientes, no sentido de não desvirtuar o conceito e imagem da marca.

Apesar de existirem em Portugal lojas Salsa que trabalham em regime de *franchising*, a marca continua a preferir as suas próprias lojas. Assim, continua a abertura de novas lojas, procurando-se marcar presença nas principais cidades do país, especialmente em grandes centros comerciais. O objectivo é cobrir adequadamente todo o território nacional. A escolha da localização não é arbitrária, dado o propósito de estar presente nas cidades onde estão os seus clientes. A decisão dos centros comerciais também não é um acaso pois, para além de serem pontos de passagem de milhares de potenciais consumidores, é também aí que se pode encontrar o principal *target* da marca.

Procura-se ter uma gestão generalizada para todas as lojas, embora possam existir diferenças para se adaptar à dimensão ou a outras especificidades locais. Por exemplo, nem todos os artigos estão disponíveis em todas as lojas Salsa.

A expansão e o crescimento ultrapassam as barreiras nacionais, pois com a abertura ao mercado europeu os objectivos alteraram-se, e a Salsa quer também marcar aí presença significativa. Hoje existem 39 lojas em Portugal (para além de mais de 30 postos de venda em lojas multimarca), 6 lojas em Espanha, uma no Luxemburgo e duas no Médio Oriente (uma no Qatar e outra no Dubai). A internacionalização é um processo contínuo, estando em curso negociações para a abertura de novas lojas. Contudo, e com base nas afirmações de Filipe Vila Nova ao Jornal Têxtil (2004a) a estratégia de internacionalização pode ser caracterizada pela palavra “cuidado”, pois apesar de ambiciosa a Salsa pretende avançar de forma diligente.

## Evolução

Os números falam por si e, na verdade, apesar do decréscimo registado na confecção, os problemas do sector e a diminuição do consumo em geral, a Salsa foi eleita pela revista Exame como a melhor empresa do sector têxtil em 2003 e 2004. Estes prémios são justificados pela expansão registada da marca num contexto onde muitas outras empresas deixaram de investir.

Tabela 5.1. A Salsa em números

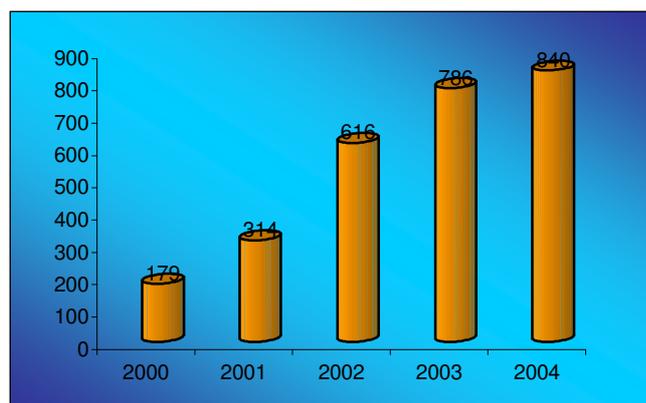
Milhões de Euros	2001	2002	2003
<b>Volume de Negócios</b>	37,99	51,06	51,18
<b>Investimento</b>	8,39	4,38	1,7
<b>Resultados Líquidos</b>	2,716	7,55	7,96

Fonte: Salsa, 2005 e Jornal têxtil, 2003a.

O investimento da Salsa (que apesar de decrescer devido à conjuntura económica) visível na sua expansão em termos de lojas, é também reconhecido por diversas entidades na imprensa nacional<sup>18</sup>, tornando-se num exemplo para o sector. Para Manuel Serrão (editor do Jornal Têxtil) a “marca Salsa é a prova cabal de que a indústria portuguesa não está condenada a ser o parente pobre da sua família europeia”, acrescentando também que “não há-de ser por sermos portugueses que os nossos criadores e as nossas marcas estão impedidas de singrar por esse mundo fora”. Ainda uma outra referência feita pelo então Ministro da Economia, Carlos Tavares, aquando das visitas às empresas durante a Semana Têxtil que decorreu em Março 2004: “difícilmente poderíamos ter escolhido melhor exemplo para começar a nossa Semana Têxtil”, referindo-se, obviamente, à Salsa.

<sup>18</sup> Referências em [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt)

Figura 5.3. Colaboradores Salsa



Fonte: Salsa, 2005.

Num outro artigo também do Jornal Têxtil, a Salsa justifica esta evolução positiva dos resultados pelo “melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, traduzido na obtenção de significativas economias de escala, com destaque para os recursos humanos que apresentam um crescimento de 75% do seu contributo para a criação de valor acrescentado” (Jornal Têxtil, 2003a). De facto, a preocupação com os colaboradores e a sua formação adequada marca estão presentes ao longo de toda a história da Salsa. Para Filipe Vila Nova “nenhuma marca e nenhuma estratégia consegue ter sucesso e resistir à forte capacidade técnica” (Jornal Têxtil, 2004a). Assim, e de forma constante, há acções de formação “para toda a gente da empresa”.

### A concorrência

Estando a Salsa tão integrada no mercado, revela-se um alvo visível, não só para os consumidores como também para os concorrentes. Para a Salsa não é fácil referir concorrentes concretos, pois os seus responsáveis entendem que existem vários níveis de concorrência. Ao nível do conceito, da imagem Salsa e daquilo que a marca ambiciona ser, podem ser referidas marcas como a Levi’s, Guess, Diesel, Energy, Pepe ou Replay. Todas estas marcas têm um enfoque muito grande nos factores críticos de sucesso da Salsa e apostam igualmente na qualidade da oferta e no cuidado com o consumidor. De referir ainda que estas marcas, todas elas internacionais, possuem algumas vantagens sobre a Salsa: uma maior experiência e presença no mercado, estão

mais difundidas a nível mundial e por isso têm um maior contacto com o consumidor. Por outro lado, a Salsa reconhece a existência de um outro nível de concorrência: pelas vendas. Nesta situação, todas as marcas de vestuário são concorrentes da Salsa, tal como alguns produtos de marcas como a Mango, a Bershka, a Zara, a Pull and Bear, a Cheyenne, entre tantas outras. Na verdade, o facto de estar presente nas principais cidades bem como em centros comerciais, permite-lhe adquirir uma grande notoriedade. Todavia, torna a Salsa muito mais vulnerável face à concorrência uma vez que toda a oferta está concentrada num mesmo local.

A concorrência mais emblemática é a da Levi's, marca que assenta em quatro valores essenciais: a empatia, a originalidade, a integridade e a coragem. É por este conjunto de valores que se guia e define as suas estratégias e decisões.

Figura 5.4. A Levi's



Fonte: [www.levi.com](http://www.levi.com)

Consciente de que os consumidores apreciam a sua roupa e confiam na Levi's, ambiciona “vestir o mundo” e transformar roupas descontraídas e casuais num estilo atraente. Ainda hoje o conceito de peça de vestuário é sinónimo de autenticidade e juventude, reafirmando-se como uma marca de roupa lendária e original. Desde cedo que a marca Levi's se desenvolveu e atingiu novos segmentos, sem com isso perturbar a imagem da marca. Na verdade, as constantes extensões sempre foram realizadas de forma congruente quanto à mensagem e atitudes iniciais. Todas as estratégias que foram surgindo justificam-se pela capacidade de resposta não só à concorrência, mas também às novas necessidades e exigências do mercado. Actualmente esta é ainda uma preocupação: estar atenta aos seus consumidores com o intuito de lhes oferecer novas e atractivas alternativas (Figura 5.4).

O conceito da Guess pretende combinar a paixão e a força do oeste americano com a sensibilidade europeia, criando um estilo e atitude únicos, possibilitando o aumento da força artística no mundo da moda. É conhecida pela elevada qualidade, pelas tendências que acompanham a moda e pelo seu marketing criativo (Figura 5.5). As suas colecções expressam um estilo casual, englobando acessórios e abarcando como público não só feminino, mas também masculino, crianças e bebés.

Figura 5.5. O estilo da Guess



Fonte: [www.guess.com](http://www.guess.com)

De um modo semelhante, a irreverência, o apelo à expressão dos jovens que marca uma postura ímpar, estão presentes na estratégia de comunicação da Diesel (Figura 5.6).

Figura 5.6. A irreverência da Diesel



Fonte: [www.diesel.com](http://www.diesel.com)

Os destinatários da marca Cheyenne, tal como a própria define, são pessoas com espírito livre e mente aberta a novas sensações e ambientes, que lhes permite exprimir a

sua personalidade. A evolução da marca é de alguma forma semelhante à da Salsa. A Cheyenne pertence ao grupo Paulo Serra e Irmãos, que baseia a sua actividade no comércio de tecidos nacionais e estrangeiros. A criação da marca surge com a necessidade de criar uma identidade robusta para conquistar um público jovem, arrojado, irreverente e atrevido (Figura 5.7). Começando a venda da marca através de lojas multimarca, em 1991, dez anos mais tarde abre a sua primeira loja própria.

Figura 5.7. A Cheyenne



Fonte: [www.cheyenne-pt.com](http://www.cheyenne-pt.com)

O grupo Inditex é um dos maiores distribuidores no mundo da moda. Opera com várias marcas (ao todo são oito: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Kiddy's Class) o que lhe permite trabalhar e dinamizar os diversos segmentos que abrange. Baseada na inovação e flexibilidade, mantém a filosofia de criatividade e qualidade que lhe permite responder rapidamente às exigências da procura. As marcas com que a Salsa se preocupa são a Zara (embora não em todos os produtos), a Bershka (ainda que na faixa etária mais baixa), a Stradivarius e a Pull and Bear.

A Pull and Bear surgiu num contexto onde era clara a pressão da procura de um estilo mais básico, influenciado pelas tendências internacionais. As fontes de inspiração, algo semelhantes às da Salsa, baseiam-se nas novas tecnologias, nos desportos alternativos e nas últimas influências musicais e artísticas. Desta forma, criam uma *street culture* e um estilo de vida marcado pela funcionalidade, dinamismo e simplicidade que apelam aos jovens entre os 14 e 28 anos (Figura 5.8).

Figura 5.8. A Pull and Bear



Fonte: [www.pullbear.com](http://www.pullbear.com)

A Stradivarius, centralizada numa filosofia dinâmica e original, salienta um espírito muito próprio e reivindicativo, onde se destaca a liberdade de escolha associada à juventude e ao mundo da moda. Os seus espaços amplos, decorados com um estilo vibrante, imaginativo e informal, são também caracterizados pela cor, luminosidade e musicalidade (Figura 5.9).

Figura 5.9. A Stradivarius



Fonte: [www.e-stradivarius.com](http://www.e-stradivarius.com)

Por seu lado, a Bershka marca a sua força pelas *fresh stores*, com uma decoração colorida mas adaptada às mudanças. Responde a um público jovem desejoso de novas tendências, modas e cores, proporcionando-lhe uma experiência de compra concentrada no contexto sócio-cultural, onde o *fashion*, a música e a arte não são esquecidas (Figura 5.10).

Figura 5.10. A Bershka



Fonte: [www.bershka.com](http://www.bershka.com)

A Zara poderá ser considerada concorrência numa perspectiva particular das colecções mais casuais, desportivas ou descontraídas. A marca Zara acompanha os passos da sociedade no que respeita ao modo de vestir, tendo em consideração as tendências, os gostos e os desejos que a própria sociedade desenvolve. O seu sucesso ultrapassa pessoas, culturas e gerações, que apesar de extremamente diversas, partilham uma sensibilidade especial pela moda (Figura 5.11).

Figura 5.11. A Zara



Fonte: [www.zara.com](http://www.zara.com)

Em última análise, e na sequência do já referido anteriormente, todas as lojas presentes nos centros comerciais (principalmente naqueles onde a Salsa marca também presença), são seus concorrentes pelas vendas. Este tipo de concorrência é, na verdade, directa no que respeita à possibilidade de diminuição das vendas da Salsa. Mas, no que respeita ao conceito, imagem e mesmo segmentos privilegiados, poderá distanciar-se, de alguma forma, da Salsa.

Exemplo disto é a Mango que pode ser considerada concorrente apenas em algumas linhas de produtos, nomeadamente *sportswear* (Figura 5.12).

Figura 5.12. Os produtos Mango



Fonte: [www.mango.com](http://www.mango.com)

Contudo, a Salsa não ignora a Mango enquanto prestigiada marca de roupa e acessórios femininos, actualmente presente em 73 países. A localização das suas lojas é também orientada pelos principais centros comerciais e pretende criar uma atmosfera propícia a uma experiência de compra agradável (Figura 5.13).

Figura 5.13. As lojas Mango



Fonte: [www.mango.com](http://www.mango.com)

Também a marca Maluka apela ao espírito revolucionário na forma de vestir e está muito associada ao público jovem (Figura 5.14). Muito embora não esteja tão difusa no que concerne ao número e localização de lojas, é avaliada como uma concorrente da Salsa.

Figura 5.14. A oferta Maluka



Fonte: [www.maluka.pt](http://www.maluka.pt)

Por último, é de referir a Quebramar, com a qual é possível encontrar algumas semelhanças com a Salsa, pois o seu público caracteriza-se também pela elegância e pelo conforto no dia-a-dia (Figura 5.15),

Figura 5.15. Os produtos Quebramar



Fonte: [www.quebramar.pt](http://www.quebramar.pt)

O espaço das suas lojas está em consonância com a descrição do público-alvo e tem por base um ambiente descontraído, amplo e luminoso, permitindo dessa forma uma total liberdade de movimentos por parte dos consumidores (Figura 5.16).

Figura 5.16. As lojas Quebramar



Fonte: [www.quebramar.pt](http://www.quebramar.pt)

## A comunicação da marca Salsa

A moda das gangas desenvolveu-se desde 1850 quando Levi Strauss reparou que os mineiros necessitavam de calças mais práticas. “Chamaram-lhes *jeans*, recordando as calças genovesas usadas pelos marinheiros a partir do século XVI. Foi uma evolução da palavra «gene», contracção de «genoese», que depois se escreveu «jeans». Relembrando o tecido chinês «káng», traduzido em português antigo por «cangaê», nós chamamos-lhes calças de ganga” (APPM). Desde sempre se associaram a um espírito jovem,

tornando-se símbolo de independência, rebeldia e liberdade. Uns associam a esta origem plebeia um estilo de extrema informalidade, contudo, para outros, é passível de ser completada com um toque de chique descontraído (Crato, 2002).

É neste contexto que a Salsa se posiciona, sendo uma marca de *jeanswear* que reflecte o estilo de vida do jovem contemporâneo, no seu quotidiano. Não só a roupa do dia-a-dia, mas também a da noite, marcam diferença pelo design, “vestibilidade” e pormenores – as lavagens e os acabamentos garantem a inovação e uma autenticidade muito própria da Salsa.

Numa altura em que se discute a capacidade da marca Portugal acrescentar (ou retirar) valor aos produtos nacionais, a Salsa, apesar de não esconder a sua origem, também não a publicita (Portugal Têxtil, 2003c). A justificação é baseada no facto do *target* da Salsa dar mais valor à atractividade das lojas, às imagens do catálogo e aos acabamentos das peças do que ao país de origem.

Para a Salsa, o investimento referido anteriormente é bastante importante, pois “permitirá o desenvolvimento e inovação contínua ao nível de produtos e processos, e também ao nível dos serviços prestados, imagem, comunicação e serviços complementares junto dos consumidores” (Exame, 20 Outubro 2003).

A imagem desenvolvida pela Salsa é sempre concebida tendo em consideração os interesses e desejos do consumidor. É preocupação constante da Salsa produzir imagens que se enquadrem no estilo de vida e cultura dos seus clientes.

### **A personalidade da marca Salsa**

A Salsa é uma marca de roupa para a qual o aspecto estético é importante e decisivo. Revela-se como divertida, sensual e que proporciona um excelente conforto e prazer no vestir. É uma marca dinâmica, atenta e preocupada com o consumidor que, procurando estar no mercado apenas por ele, se dedica inteiramente às suas causas.

Esta forte e coesa personalidade é transposta para as acções em torno da marca. É uma aposta no investimento na comunicação fortalecendo o conceito Salsa e conduzindo aos elevados níveis de notoriedade alcançados. Todo o esforço comunicativo da marca é dedicado ao consumidor, desde o patrocínio de eventos culturais e de moda (como festivais de música, concurso para modelos e festas académicas), até à promoção de jogos e incentivo à interacção do consumidor com a marca: promoção de novos produtos, cartão de fidelização, concurso de criatividade e oferta de brindes e benefícios que constantemente são oferecidos nas lojas Salsa.

Estando os factores críticos de sucesso assentes na qualidade, no serviço prestado e no atendimento das necessidades e desejos dos consumidores, a Salsa mantém a sua imagem coerente com a personalidade definida. A estes pontos fortes associa-se igualmente o eficaz desenvolvimento da imagem, a notoriedade da marca e a óptima relação com os clientes.

O desenvolvimento da imagem tem como objectivo alcançar todos os seus públicos-alvo, desde consumidores até fornecedores, não esquecendo os colaboradores e a sociedade em geral, pois a empresa entende que todos aqueles que se cruzam com a marca Salsa são considerados potenciais consumidores finais.

Essa preocupação está patente nas acções sociais que abrangem a comunidade envolvente. Dessas acções pode-se salientar a preocupação da inserção dos jovens no mercado de trabalho, a vontade e o desejo de continuar a produzir em Portugal, apesar das pressões competitivas do Leste Europeu, preservando assim postos de trabalho e contribuindo para o desenvolvimento social e local (Portugal Têxtil, 2002a). Há ainda frequentes doações de peças de roupa a instituições como a Pro Dignitate, com a qual se estabelece já uma boa relação. A nível ambiental, a Salsa cumpre escrupulosamente as regras de protecção ambiental, tendo já investido numa Etar.

## O nome e o logótipo

O nome Salsa foi inspirado num filme com o mesmo título que em 1994 teve bastante sucesso. A palavra Salsa está na moda e tem a vantagem de ser pronunciada em quase todas as línguas. Está associada a temperos e especiarias, ou ainda à dança, ritmo e calor tropical, estando bem marcadas todas as fortes sensações e emoções. Destas interpretações obtém-se sinónimos de jovialidade, frescura, alegria, bem-estar, versatilidade e dinamismo. Estes são conceitos bastante expressivos que contribuíram para a escolha do nome da marca, uma vez que também transmitem aquilo que a Salsa quer oferecer aos seus clientes.

Encarado como peça fundamental e decisiva para o reforço da imagem corporativa da empresa junto dos consumidores, o logótipo foi criado em 1994 e já sofreu algumas alterações. O primeiro logótipo (Figura 5.17) surge em itálico, dentro de uma caixa. Os valores inerentes passavam pelo dinamismo e pela novidade.

Figura 5.17. Primeiro logótipo Salsa



Fonte: Salsa, 2005

Mas a necessidade de tornar o logótipo mais *clean* e legível e, ao mesmo tempo, dar-lhe mais liberdade, levou à retirada da caixa bem como do fundo azul (Figura 5.18).

Figura 5.18. Segundo logótipo Salsa



Fonte: Salsa, 2005

Mais tarde, a extensão da marca e o respectivo alargamento da colecção para além dos *jeans*, obrigou a Salsa a retirar o *Blue Jeans*, ficando simplesmente o nome Salsa sublinhado (Figura 5.19).

Figura 5.19. Terceiro logótipo Salsa



Fonte: Salsa, 2005

A fase seguinte (Figura 5.20) procurou transmitir simplicidade, pelo que o sublinhado e o itálico foram excluídos, tornando dessa forma o logótipo menos ruidoso e mais objectivo.

Figura 5.20. Quarto logótipo Salsa



Fonte: Salsa, 2005

Devido à necessidade de encurtar o logótipo e procurando dar-lhe mais versatilidade, foi criado um logo que é a conjugação da terra com o 's', ou seja, a terra é símbolo de movimento, constante adaptação e, conseqüentemente, actualidade. Na vocalização do logótipo Salsa, a letra que fica no nosso subconsciente é o 's', e é essa letra que dá vida ao próprio logótipo da marca. É a fusão entre estes dois símbolos e todas as características aliadas a si, que levam ao último logótipo (Figura 5.21).

Figura 5.21. Quinto logótipo Salsa



Fonte: Salsa, 2005

Actualmente, o logótipo Salsa apresenta-se com um desenho forte, caracterizado pela simplicidade, versatilidade e legibilidade. Há, contudo, a consciência de que a imagem que se transmite e o modo como as pessoas a interpretam depende fundamentalmente da clareza da forma como se comunica. Daí a necessidade de coerência da postura Salsa em todas as actividades que realiza ou participa.

As cores utilizadas são o prateado, que simboliza a qualidade e o prestígio, estando associado à estabilidade e relaxe; o azul (utilizado como cor secundária), simbolizando o *denim* e os *jeans* e convidando ao sonho e à criatividade, completando ainda com um toque de requinte; e o vermelho, uma cor quente que simboliza toda a força e energia, para além da irreverência e adrenalina associadas à juventude e ao desporto. Transmite a paixão, a coragem e a impulsividade, podendo também funcionar como um alerta.

### **O layout das lojas Salsa**

No que concerne ao *layout* das lojas Salsa, é bastante semelhante em todas elas, testemunhando a coerência permanente, ainda que haja ligeiras adaptações face à dimensão do espaço, que isso sim, é diferenciado. As cores predominantes são o vermelho, o azul-marinho e a prata, as mesmas presentes no logótipo, que se inspiram num estilo jovem, urbano e confortável. As lojas são marcadas pelos vários tons de ganga dispostos na parede do fundo e pelas prateleiras e expositores de cor prateada que, por ser neutra, possibilita a brincadeira das cores particulares de cada colecção (Figura 5.22).

Figura 5.22. As lojas Salsa



Fonte: [www.salsajeans.com](http://www.salsajeans.com)

As lojas Salsa são concebidas com vista a proporcionar um ambiente atractivo e confortável aos seus clientes. O conceito da loja centra-se em noções de actualidade, dinamismo, flexibilidade, identidade e renovação. Os espaços são pensados para proporcionar ao cliente a mobilidade necessária para efectuar compras e visualizar o produto. Assim, os produtos são organizados por temas da colecção e exposto de forma prática e atraente. A Salsa preocupa-se em proporcionar um ambiente jovem e moderno, onde a iluminação quase se confunde com a luz natural e onde se ouve sempre música actual.

## **A publicidade**

A publicidade é idealizada pelo departamento de marketing da empresa e é sempre direccionada para o cliente Salsa, pretendendo ir ao encontro dos seus desejos. Outros objectivos centram-se no fortalecimento e consolidação do conceito e da imagem da marca, para além da fidelização dos clientes, através de publicidade estática e unidimensional. Todavia, promove-se também a interactividade entre a marca e o consumidor (sempre com o intuito de contactar com eles, saber onde eles estão, acompanha-los em momentos específicos da sua vida), elevando o grau de notoriedade e de relacionamento.

As campanhas realizadas são institucionais e de produto, recorrendo a meios publicitários como *press releases*, *muppis*, Internet, imprensa, rádio, televisão, cinema, entre outros. No que respeita à imprensa, são seleccionadas geralmente revistas, não só da especialidade, mas também todas aquelas que têm o mesmo público-alvo que a Salsa. A publicidade da marca é também concretizada nos eventos organizados pela Salsa e em todos os artigos vendidos (a própria etiqueta localizada estrategicamente é um meio de divulgação do nome Salsa).

## **O site na Internet**

O *site* é um outro meio de comunicação e também uma excelente forma de transmitir a imagem e a personalidade da Salsa. Foi recentemente alterado e é marcado pela

autenticidade gráfica, dinamismo e originalidade, estando disponível numa língua universal – o inglês. É patente ainda, a irreverência, a provocação e a rebeldia próprias do espírito jovem, e coincidente com o espírito Salsa. De início os consumidores são convidados a brincar com o jogo que antecede a entrada no “Salsa World” (Figura 5.23).

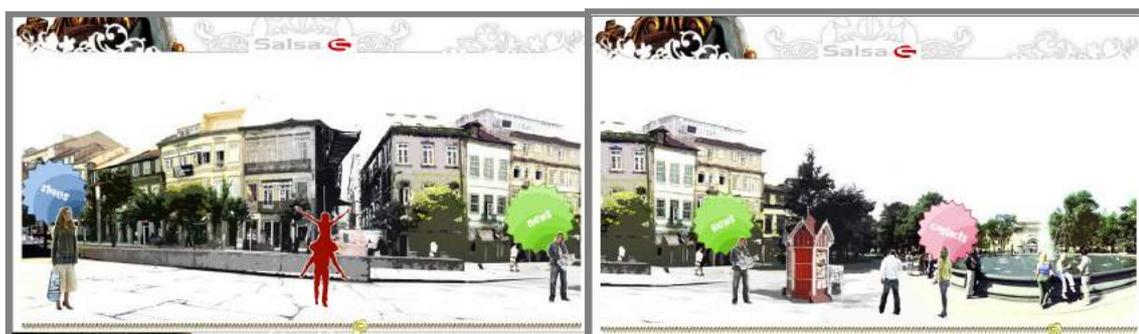
Figura 5.23. Salsa World – página na web



Fonte: [www.salsajeans.com](http://www.salsajeans.com)

As gangas e os fechos estão presentes, sendo através de um fecho que o visitante tem acesso às diversas secções que a Salsa propõe. Essas secções são apresentadas através de vultos destacados nas imagens fotográficas que se fundem no objectivo de transparecer a variedade de interesses do seu público-alvo (Figura 5.24).

Figura 5.24. A página na web



Fonte: [www.salsajeans.com](http://www.salsajeans.com)

É uma página que transmite a dinâmica própria da Salsa, com informações actualizadas quanto aos produtos lançados e ao catálogo das colecções mais recentes. Disponibiliza também toda a informação sobre as lojas existentes, as notícias e os eventos que se vão destacando.

## **Os eventos e as campanhas**

Tal como evoca a sua atitude, dinâmica e irreverente, a Salsa aproveita todas as oportunidades para se revelar, mantendo o espírito coerente. Quer seja pela presença nos principais eventos do sector, como a Semana Têxtil, quer pela disponibilidade a alunos que queiram conhecer a empresa mais aprofundadamente, quer ainda por diversos patrocínios (por exemplo, no programa Quinta das Celebidades, a Salsa vestia uma das participantes). Independentemente do evento ou campanha concreta, a Salsa pretende abranger o máximo público permitindo divulgar a sua imagem num âmbito mais alargado (idealmente de âmbito nacional). Por isso, os eventos patrocinados pela Salsa são seleccionados tendo em consideração características como o *target* e o número de potenciais participantes nos respectivos eventos.

De forma mais visível e desejando promover a interactividade entre a marca e os consumidores, são de referir algumas campanhas. Em 2002, foi lançado o SalsaGame, com o objectivo de envolver os consumidores e que obteve bastante sucesso. Privilegiava a interacção, a educação e o interesse pela marca e consistia em perguntas e desafios que provocavam e testavam permanente os consumidores. Exigia uma pesquisa de informação, apelando simultaneamente à liberdade de expressão e criatividade (Jornal Têxtil, 2002). O jogo culminou na organização de uma grande festa e atribuição de prémios aos vencedores, contando cerca de 30 656 inscrições e divulgação nos principais meios de comunicação social.

A Salsa esteve também presente no mega evento Rock In Rio Lisboa em 2004, com um stand onde o relaxamento e a descontração estavam bem patentes, pelos doze *puffs*, um sofá de ganga e um ecrã plasma, dispostos no local, para além da disponibilização de águas e sumos. Foram ainda distribuídos 10 000 bonés, 40 000 porta-chaves de pescoço

e 6 000 *t-shirts*. Os clientes Hot Card podiam usufruir de forma gratuita de massagens *shiatzu*, num espaço exclusivo.

Ainda a promoção do Verão de 2004 Salsa Radical, proporcionou um Verão mais radical e emocionante para os seus consumidores que ganhassem um dos 10 Trikkes (um veículo de três rodas que possibilita uma deslocação sem qualquer bateria ou motor) sorteados.

No mesmo ano de 2004, a Salsa esteve ainda presente na Mega Recepção ao Caloiro no Parque das Nações em Lisboa, onde participaram cerca de 42 000 estudantes. Esta presença foi visível pelas 10 bandeiras duplas nas quais se incluía o logótipo e imagens com pormenores de *jeans*, mas também pela acção de sensibilização social ao alertar para o problema do álcool na camada jovem, principalmente universitária (foram distribuídas 2 500 *t-shirts* com o logótipo e o slogan “*don’t drive drunk*”). Conjuntamente, os alunos colaboradores nos stands tinham *t-shirts* de publicidade Salsa, para além de estarem 4 Hotesses vestidos com calças Salsa a distribuírem brindes. Ainda a salientar a decoração da Zona Vip na esplanada alpendre do bar Cenoura do Rio.

A personalidade da Salsa está igualmente presente nas constantes inovações levadas a cabo pela empresa, não só a nível de gestão (estando atenta às novas tecnologias para se tornar mais eficiente) mas também ao nível do produto, aproximando-se do consumidor e satisfazendo-lhe os seus desejos de bem-estar e conforto. Na verdade, a Salsa tem consciência de que “a compra do consumidor é cada vez mais orientada pela funcionalidade do produto” (Jornal Têxtil, 2004d) e por isso esforça-se por acompanhar e satisfazer os apelos dos consumidores às inovações divertidas e que marcam a diferença.

Neste âmbito é de referir o concurso original e criativo realizado em Maio 2003 Salsa Express Yourself. Este era um desafio para todos aqueles que se interessam por moda, invocando a imaginação e a originalidade, de forma a se expressarem opiniões e novas ideias sobre a moda. Enquadrado no contexto do Dia dos Namorados, em 2004 a Salsa

lançou a campanha Just for You que permitia aos seus consumidores a gravação em *jeans* de uma imagem, frase ou desenho que pretendessem.

Na colecção Outono/Inverno 2004 a Salsa alia-se ao mercado da investigação cosmética e lança no mercado as calças de ganga Bye Bye Celulite (Figura 5.25) que combatem a celulite. O mecanismo funciona com base em micro cápsulas que contêm inibidores da pele casca de laranja que através da fricção são libertadas e absorvidas pela pele. Sensibilizada para a preocupação cada vez mais marcante com a imagem e o bem-estar, e ainda a pensar no público feminino, no final de 2004 é lançada a campanha Quem anda à chuva não se molha. As calças são concebidas com uma película protectora invisível que dificulta a penetração da água e da sujidade, perfeito para manter a boa imagem, mesmo nos dias em que as condições climáticas só parecem incomodar.

Figura 5.25. Inovações de Produto



Fonte: [www.salsajeans.com](http://www.salsajeans.com)

## O futuro

Os responsáveis pela IVN têm um sonho! Tornar a Salsa numa das melhores marcas de *jeanswear* da Europa. É para alcançar e concretizar este sonho, de ser conhecida e reconhecida no mercado europeu, que a empresa luta todos os dias. É por isso que toda

a equipa Salsa, incluindo designers, modelistas, estilistas e todos os demais colaboradores, se motiva e se inspira para realizar o seu trabalho diário. É um desejo que todos partilham: que a Salsa seja vestida e atraente para assim conquistar o mercado e mais consumidores, concretizando os seus objectivos comerciais.

A acompanhar o desenvolvimento da Salsa está a evolução do pensamento. Se há uns anos atrás o sonho era estar presente no mercado nacional, hoje esse sonho alarga-se e estende-se para o mercado europeu. Da mesma forma, o enfoque dos negócios foi-se alterando ao longo dos tempos de uma forma natural: “da focalização na produção juntou-se a criação, depois a logística e posteriormente centrou-se no consumidor” (André Fonseca in Portugal Têxtil, 2002d). Vai-se caminhando e avaliando os caminhos possíveis, mas a Salsa não deve temer enquanto souber que tem “uma boa capacidade e capacidade para fazer diferente” (André Fonseca, in Portugal Têxtil, 2002d) conquistando o mercado e ultrapassando as dificuldades.

Certa de que a estratégia continua a ser a internacionalização da marca, de acordo com a visão e objectivos da IVN, os desafios que se avizinham prendem-se com a consolidação do processo de expansão e internacionalização da marca. Para tal, a Salsa deverá estar atenta aos estilos de vida, à cultura e às tendências dos mercados mundiais. Contudo, outros desafios podem entretanto surgir no caminho da Salsa, face às exigências do mercado e das tecnologias que se impõem ao próprio sector.

## **Capítulo 6**

### **Nota pedagógica**

A eficiência da aprendizagem através de estudos de caso está muito dependente da boa preparação e orientação do docente. Dele parte a responsabilidade de organizar a aula de modo a cumprir os objectivos pedagógicos a que o caso em estudo se propõe.

O presente capítulo tem assim por objectivo estabelecer linhas orientadoras para a análise do caso. Desta forma, é apresentada uma breve síntese, bem como os objectivos pedagógicos que se pretendem alcançar. São ainda referenciados os pré-requisitos e o público-alvo a que o caso se destina. É então estruturada uma proposta de planeamento pedagógico e são enunciadas algumas questões a trabalhar pelos alunos. Por fim, são apresentadas sugestões de respostas que, não devendo ser consideradas as únicas correctas, têm por objectivo explorar as possíveis vias de actuação.

## **6.1. Tema**

O estudo de caso da Salsa aborda a questão da gestão emocional das marcas. Ou seja, procura-se com este estudo, compreender e analisar a forma como a empresa gere a sua marca, criando valor e potenciando, simultaneamente, uma conectividade emocional com o consumidor.

## **6.2. Sumário**

A Salsa é uma marca detida pela IVN, uma empresa familiar do sector dos têxteis. Apesar de pertencer a um sector tradicional na indústria portuguesa, a Salsa aposta na inovação, na qualidade e na comunicação da marca.

Preocupada com as evoluções do sector e ambicionando ser uma das marcas de *jeanswear* mais vestida na Europa, a Salsa esforça-se para concretizar a consolidação da estratégia de internacionalização, não esquecendo os atributos emocionais que estão associados à marca Salsa. Na verdade, ao apostar em benefícios intangíveis como as

experiências e todos os sentimentos e emoções a elas inerente, a Salsa pretende criar uma forte ligação com os seus consumidores.

### **6.3. Objectivos pedagógicos**

Com este estudo de caso pretende-se atingir três objectivos. Em primeiro lugar, espera-se que os alunos consigam comparar as acções no âmbito da gestão da marca apontadas pela literatura com as que efectivamente são concretizadas pela Salsa.

Depois, pretende-se que os alunos compreendam a importância de uma oferta sólida, capaz de colmatar as necessidades dos seus consumidores, evidenciando as eventuais consequências de uma má gestão da oferta.

Finalmente, pretende-se levar os alunos a compreender que as marcas e as empresas têm também um lado emocional que pode ser aproveitado para benefício dos consumidores, nomeadamente a satisfação e o prazer de consumir e usar a marca.

### **6.4. Público-alvo e pré-requisitos**

O caso Salsa é destinado a estudantes do ensino superior, seja de pós-graduação ou de licenciatura. É ainda destinado a quadros de empresas que estejam relacionados com a gestão da marca, a sua comunicação e imagem.

O estudo do caso requer que os alunos tenham conhecimentos de estratégia de marketing ao nível da marca e que estejam sensibilizados para a problemática dos efeitos das emoções sobre o consumidor e as respectivas consequências ao nível da estratégia da gestão da marca.

## 6.5. Planeamento pedagógico

Fase	Conteúdos	Método	Recursos Didáticos	Duração
Introdução	Enquadramento do tema. Apresentação e síntese do caso a ser analisado. Breve explicação do trabalho a realizar.	Expositivo	Slides	15 minutos
Desenvolvimento	Formação de grupos de 4 elementos. Primeira leitura e identificação dos dados mais relevantes presentes na descrição do caso. Discussão nos grupos e realização de propostas de respostas às questões solicitadas pelo docente. Apresentação das conclusões dos grupos e posterior discussão no plenário da aula.	Activo (estudo de caso) Interrogativo	Fotocópias  Slides	120 minutos
Conclusão	Síntese conclusiva. Esclarecimento de dúvidas. Encerramento com referência aos objectivos alcançados.	Expositivo	Slides	30 minutos

## 6.6. Questões para discussão em grupo

1 – Caracterize a situação da marca Salsa, não só do ponto de vista dos seus sinais de identidade, mas também do posicionamento que lhe está associado.

2 – Sugira novas formas de aumentar o valor da marca Salsa.

3 – Admitindo que os responsáveis pela empresa pretendem reforçar os laços com os consumidores, diga como se pode aumentar a componente emocional da Salsa.

## 6.7. Proposta de respostas às perguntas solicitadas

### 1 – Caracterize a situação da marca Salsa não só do ponto de vista dos seus sinais de identidade, mas também do posicionamento que lhe está associado.

Lencastre e Pedro (2000) apresentam a marca como um conjunto de sinais de uma missão e respectivas acções de marketing oferecidas por uma pessoa, física ou jurídica, visando obter uma imagem junto dos seus públicos-alvo que a diferencie da concorrência. Com base nesta definição é possível distinguir três pilares essenciais para a existência da marca: o *marketing mix* – que unifica a missão da empresa e os benefícios que oferece; o *identity mix* – a identificação da marca em todos os seus suportes; e por fim, o *image mix* – que se reflecte nas atitudes e comportamentos do consumidor. Para a caracterização da marca Salsa estes três pilares poderão servir de fio condutor, uma vez que contemplam todas as vertentes de uma marca.

#### O *marketing mix* da Salsa

Diz-se no caso que a Salsa tem como missão ser uma das melhores marcas de *jeanswear* da Europa, proporcionando um estilo de vida jovem, dinâmico e inovador. É dentro desta linha estratégica que todas as variáveis do *marketing mix* se encontram orientadas.

A gama de produtos que a Salsa oferece, não só as calças de ganga mas também as malhas, as camisas, a roupa interior e todos os acessórios e calçado, transmitem uma atitude moderna e descontraída sem, contudo, esquecer o espírito jovem e exigente de qualquer consumidor da marca Salsa. A demonstrar a constante preocupação com a satisfação dos seus consumidores é a permanente investigação na procura de inovações no mercado que permitam a diferenciação dos concorrentes.

Ao preferir a qualidade dos produtos, o conforto, a elegância e a durabilidade, os preços da marca estão definidos de modo a não interferirem negativamente na imagem da Salsa, enquadrando-se no escalão médio e médio-alto.

A distribuição dos produtos é concretizada maioritariamente por lojas próprias, situadas nos principais centros urbanos (especialmente nos grandes centros comerciais), baseando-se a escolha da localização na preferência em estar cada vez mais perto dos seus consumidores. Há algumas excepções, nos casos onde ainda não existem lojas próprias, nas quais a marca Salsa é vendida em lojas multimarca. Contudo, esta situação é perfeitamente dinamizada e controlada de modo a que o conceito da marca não desvaneça.

Na marca Salsa tudo comunica, permitindo manter diversos suportes comunicativos, que unicamente transmitem a Salsa como ela é: dinâmica, activa e inovadora, tal como o seu público-alvo. Toda a comunicação da marca tem como objectivo fortalecer e consolidar o conceito Salsa e é desenvolvida tendo em vista a sua aproximação ao público-alvo, não só os consumidores mas também os fornecedores, os colaboradores e a sociedade em geral. Para concretizar esse fim, recorrem a diversos suportes de publicidade, como a imprensa (genérica, da especialidade ou com segmentos-alvo semelhantes), a rádio, o cinema, os *muppies* e a Internet. Com o intuito de promover a interacção entre o consumidor e a marca, já promoveram jogos que incentivavam a procura de conhecimento sobre a marca, e patrocinam eventos variados, preferencialmente a nível nacional (como a Mega Recepção ao Caloiro em 2004 e o Rock in Rio 2004). Uma outra forma de comunicar é através das lojas, o espaço criado, o ambiente e as cores, que ajudam a transmitir o espírito jovem e dinâmico, uniformizando todas as lojas. Desta forma, os consumidores sentem-se sempre familiarizados com as lojas, não estranhando quando visitam uma nova loja. Por fim, os catálogos que são distribuídos pelas lojas, transmitem imagens, conceitos e atitudes consistentes com o segmento que a Salsa pretende abranger.

### **O *identity mix* da Salsa**

Neste pilar podem ser englobadas todas as características da marca que permitem facilmente a sua identificação e diferenciação face às suas concorrentes. Através das mais diversas variáveis incorporadas no *identity mix*, é possível transmitir o esforço efectuado pela empresa no investimento e desenvolvimento de quatro vectores apresentados por Doyle (1990): a qualidade, o serviço, a inovação e a diferenciação.

Desde logo pelo nome: Salsa. Sendo facilmente associada a dois conceitos distintos, especiarias e dança, ambos conseguem transmitir emoções e sensações fortes, sinónimos de juventude, alegria e dinamismo. O logótipo, depois de algumas alterações, apresenta-se hoje como um símbolo forte e simples mas, simultaneamente, dinâmico e versátil. A letra “s”, que é reforçada pela sonorização do nome, demonstra a robustez e a força necessária para que a marca se distinga no mercado. A etiqueta é constituída pelo logótipo, marcando presença em todas as peças da marca. O *layout* das lojas é pensado, criado e decorado com a finalidade de atrair os consumidores, e transmitir o conforto e a flexibilidade necessárias no acto da compra. A Salsa procura um ambiente simples e organizado, que permite a fácil mobilidade, um espaço descontraído pela música de fundo e visualmente agradável, onde o jogo de cores facilita a apresentação das colecções.

As cores utilizadas, quer no logótipo e nas lojas, quer em todos os suportes comunicacionais (referidos anteriormente) – o prateado, o vermelho e o azul – simbolizam a qualidade e o prestígio que a Salsa quer alcançar, a vivacidade, a energia e a paixão que contagia os consumidores, e o sonho e a criatividade que está implícito em qualquer jovem.

Para além dos factores mais visíveis já enunciados, existem outros mais intangíveis que permitem também projectar a identidade da marca. O papel dos colaboradores é fundamental para que o conceito e a identidade da marca Salsa sejam transmitidos correctamente aos consumidores. É através dos colaboradores que é comunicado o lado mais humano da marca, pelo que devem agir de acordo com a personalidade implícita da Salsa. Existe assim a preocupação de formar e preparar para o cumprimento da missão prometida ao mercado. É privilegiada a formação contínua e a gestão profissional para que a empresa consiga realmente alcançar os objectivos que se propõe atingir.

Assim, é no conjunto de componentes tangíveis e intangíveis que a marca comunica, transmite e define junto dos consumidores, a sua imagem, a competência e os padrões de referência, sobre os quais é avaliada.

### O *image mix* da Salsa

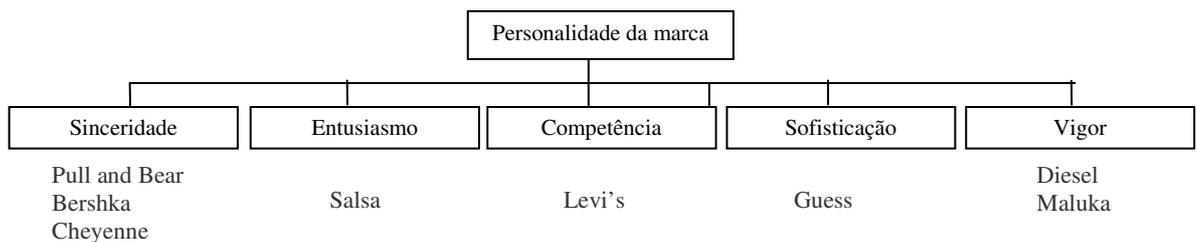
Este terceiro pilar emerge como resultado da interacção dos outros dois e realça a importância do consumidor para a criação da imagem da marca. No caso apenas é descrito e caracterizado o público-alvo da Salsa. Contudo, para além do perfil dos seus consumidores, seria relevante a avaliação qualitativa e quantitativa que eles próprios têm sobre a marca Salsa. Só desta forma a marca poderá avaliar o seu desempenho no mercado, bem como os seus esforços de comunicação e de interacção com o consumidor.

É através da avaliação que o consumidor faz, consciente ou inconscientemente, que este assume determinadas atitudes e comportamentos tais como a estima, a preferência, a adesão e a fidelidade à marca.

Apesar de não estar explícita qual a verdadeira imagem da Salsa no mercado, no caso é apresentada a forma como a Salsa pretende que a percepcionem e diferenciem. Na verdade, pelo já referido, percebe-se que a Salsa consegue interligar pelo menos os dois primeiros pilares apresentados, transmitindo uma só mensagem e uma só imagem da marca. É nesta unificação de conceitos que define a personalidade da marca e que a mantém presente em tudo o que se relaciona com a Salsa.

A personalidade Salsa é pois traduzida como uma marca divertida, sensual, activa e exigente. Preocupa-se com o conforto mas também com a imagem, procurando o prazer no vestir. Para comparar esta imagem da Salsa com a dos seus principais concorrentes, será oportuno basear a análise nas cinco dimensões da personalidade da marca apresentada por Aaker (1997): a sinceridade, o entusiasmo, a competência, a sofisticação e o vigor.

Assim, sugere-se a seguinte caracterização:



Dos onze concorrentes referenciados no caso, apenas se referem sete, uma vez que as restantes competem com a Salsa apenas em alguns segmentos. Destacam-se então a Levi's e a Guess por competirem no mesmo conceito e através de factores críticos de sucesso, como a qualidade, o consumidor e a imagem. Contudo, as três marcas diferenciam-se nas dimensões que são mais relevantes para cada uma. Assim, a marca Salsa é associada ao entusiasmo por ser ousada mas identicamente moderna e criativa, a Levi's à competência pela mítica de ser a primeira marca de calças de ganga. A Guess é uma marca associada a tendências da moda e marketing criativo, sendo também conhecida pela sua qualidade. Por outro lado, marcas como a Diesel e a Maluka apresentam uma imagem mais dura e resistente. E, por fim, a Pull and Bear, a Bershka e a Cheyenne, cada qual ao seu estilo próprio, transmitem uma imagem mais leve, sincera e saudável.

## **2 – Sugira novas formas de aumentar o valor da marca Salsa.**

Na resposta a esta questão sugere-se que os alunos se baseiem nas três fontes de valor de uma marca: notoriedade, associações e fidelidade.

### **Notoriedade**

A notoriedade é dada pela capacidade de o consumidor conhecer e identificar a marca. Assim, para aumentar o valor da marca Salsa, a empresa deverá apostar mais em projectos que dêem maior visibilidade e, que identicamente, transmitam a imagem da Salsa como divertida, sensual, activa e exigente. Apesar de ser já um dos pontos fortes da marca Salsa, a presença em actividades de grande visibilidade nacional ou até internacional pode ser ainda mais rentabilizada como meio de comunicação em massa e de acompanhamento constante dos seus consumidores.

Ainda neste sentido, a aposta na publicidade deverá ser mais intensa e eficaz. Por exemplo, apostar mais nos cinemas e nas rádios nacionais, pois em comparação com outros meios de comunicação, permitem atingir um maior número de consumidores e são relativamente mais económicos. Optar por meios publicitários diferentes dos

habituais, formas diferentes de expor e apresentar o produto podem fazer a diferença e revelar a Salsa como atrevida e dinâmica. Por exemplo, *muppies* localizados estrategicamente em locais de passagem de potenciais consumidores e onde seja possível tocar e sentir o tecido utilizado nas peças de roupa, provando o conforto no vestir a marca Salsa. Ainda outro exemplo, provar a resistência e qualidade do tecido utilizado, aquando da divulgação das calças anti-chuva, colocar mesmo as calças à chuva.

### **Associações**

As associações englobam diversas variáveis como os atributos e os benefícios da marca, o preço, a qualidade percebida e a imagem do utilizador da marca, bem como a personalidade da marca e as mais variadas relações que o consumidor poderá estabelecer com ela.

Assim, a Salsa poderia apostar numa personalidade pública que estivesse enquadrada no espírito e na imagem da Salsa e utilizá-la como imagem de marca na sua publicidade. No que respeita à qualidade percebida, a Salsa garante já um bom nível de qualidade das peças que disponibiliza e, como tal, deverá preservar os seus padrões de excelência e de qualidade que desde sempre assumiu e garantiu aos seus consumidores.

Ainda no contexto das associações que os consumidores têm com a marca, a Salsa poderia desenvolver atitudes de responsabilidade social, desenvolvendo não só a consciência cívica dos seus consumidores, pois alerta para problemas específicos existentes, como também garante uma grande visibilidade positiva associada à imagem e personalidade da marca. Assim, é uma forma de proporcionar o bem comum, divulgar esse esforço a toda a comunidade (podendo até conseguir outros parceiros para a causa em si) e, simultaneamente, ter a possibilidade de construir e consolidar a imagem da Salsa.

### **Fidelidade**

Pela fidelidade o consumidor demonstra a sua satisfação que leva à compra repetida e potencia o envolvimento emocional com a marca. No caso da Salsa, existe ainda muito

trabalho a desenvolver pois é necessário promover e garantir a preservação dos laços do consumidor com a marca, mantendo a relação e exclusividade ao longo do tempo. O consumidor precisa de se sentir acarinhado e acompanhado pela Salsa. Por isso não chega a simples fidelização, sendo necessário também premiar essa fidelização. A ausência de um cartão de fidelidade, é uma falha num dos melhores meios que permite conhecer os consumidores e até criar uma base de dados organizada e com informação realmente útil para a concretização de uma boa segmentação e caracterização dos consumidores.

A segmentação é então importante para que se criem programas específicos e adequados a cada tipo de consumidores (eles são forçosamente diferentes) que sentem necessidades distintas. Desta forma, e simultaneamente à simples acumulação de pontos, poderia estar associado ao cartão de fidelização outro tipo de vantagens, por ventura exclusivos dos consumidores mais assíduos, como prémios, descontos, entre muitas outras vantagens que poderão ser desenvolvidas.

Ainda a mencionar um meio de comunicação, o correio, seja electrónico ou não. Poderá ser enviado um catálogo da respectiva colecção e uma *e-newsletter* com conteúdos relevantes como notícias sobre a marca Salsa, sobre a empresa IVN ou mesmo a divulgação de eventos e abordagens de assuntos interessantes para os consumidores da Salsa.

Toda e qualquer acção que vise promover e comunicar a imagem da Salsa é uma boa iniciativa para aumentar o valor da marca. Contudo, essa mesma acção tem de estar coerente e coesamente ligada à personalidade da Salsa e à imagem que pretende criar no mercado e junto dos seus consumidores. Requer a contribuição de todos os que, directa ou indirectamente, trabalham e se esforçam pela marca Salsa (desde os colaboradores e vendedores presentes nas lojas, até aos gestores de topo).

De acordo com os modelos de gestão da marca propostos por Aaker (1996), de Cherantony (2001) e Park et al (1986), o processo de criação e manutenção de uma marca e, posteriormente, a criação de valor, requer um processo sequencial e iterativo

exigente, que deverá ser constantemente lembrado. O ponto de partida será sempre analisar o mercado e todas as suas componentes. Desta forma, a Salsa deverá analisar recorrentemente os seus concorrentes, mesmo aqueles que estão presentes apenas em alguns segmentos. Estar atenta às movimentações da concorrência permite estar alerta e preparar conscientemente uma estratégia clara a seguir. Após essa elaboração estratégica e a respectiva implementação, todos os autores são unânimes em referir a fase da monitorização e de avaliação. É pois pertinente que a empresa esteja preparada para que as suas estratégias sejam testadas e, caso haja necessidade, alterar e corrigir aspectos que não estejam de acordo com o posicionamento desejado. É neste sentido que a Salsa deverá proceder a uma avaliação a nível interno e externo, tão rigorosa quanto possível, e de forma sistemática.

### **3 – Admitindo que os responsáveis pela empresa pretendem reforçar os laços com os consumidores, diga como se pode aumentar a componente emocional da Salsa.**

Uma possível resposta a esta questão assenta nos trabalhos de Roberts (2004) e Gobé (2001), autores que são bastante arrojados nas suas visões e soluções propostas para o alcance de um relacionamento afectivo e emocional entre a marca e o consumidor. Para eles nada é impossível e, se se pode pensar, então também se pode concretizar!

As emoções estão presentes em todas as fases do consumo, desde o despertar da necessidade, na procura da marca que se pretende adquirir, passando pelo prazer de a comprar e a satisfação final do consumo. Assim, será pertinente a IVN apostar na componente emocional da Salsa em todas as oportunidades de contacto com o consumidor.

Mas, antes de se implementar qualquer política emocional, a empresa não deve cometer o erro de esquecer a fase de análise e pesquisa do mercado, não só da concorrência como os próprios consumidores que visa satisfazer. No caso não é apresentado o ponto de vista do consumidor. Todavia, é importante saber e aprender a ouvir os consumidores, perceber a forma como pensam e como agem. Qual é o verdadeiro público-alvo da Salsa? É decisivo que seja criada a personalidade da marca de acordo

com os segmentos que se propõe abranger. Se 50% dos consumidores têm idades compreendidas entre os 19 e 24 anos, quais serão as suas aspirações e desejos? Estudam? Estão numa faculdade? Andam de um lado para o outro, preocupados em cumprir as suas obrigações nos estudos, estar com os amigos, sair à noite? Sentem necessidade de estar confortáveis sem perderem contudo a sensualidade da sua imagem? O que poderá a Salsa fazer põe eles?

Segundo Roberts (2004), para que a Salsa seja percebida como uma *lovemark*, deverá estar envolvida em três vertentes: a intimidade, a sensualidade e o mistério.

### **Intimidade**

A intimidade pode ser criada pela continuidade da relação e do contacto que a Salsa estabelece com os seus consumidores. Assim, é importante o desenvolvimento da fidelidade anteriormente referida, a personalização do serviço prestado aos clientes e todo o cuidado no atendimento, demonstrando respeito e interesse. Neste sentido, os colaboradores que contactam directamente com o consumidor devem ser devida e continuamente formados pois são o cartão de visita da Salsa, transmitindo a imagem da marca.

A necessidade de compromisso é também fundamental e, por isso, a Salsa deverá de forma recorrente ouvir os consumidores, envolver-se com eles e descobrir o que pensam sobre a marca. Criar uma maior dinâmica na relação que estabelecem, um contacto mais real e físico, para que possam também os consumidores conhecer melhor a marca. Por exemplo, desenvolver um bom sistema de reclamações demonstrando aos clientes a intenção de resolver os problemas de forma rápida e eficaz. Simultaneamente poderá ser disponibilizada uma linha aberta aos consumidores da Salsa, possibilitando a sugestão e alerta para novas oportunidades.

### **Sensualidade e mistério**

A sensualidade e o mistério podem ser desenvolvidas em todos os suportes comunicativos da marca. Se, por um lado, a Salsa deverá trabalhar os cinco sentidos que

todo o ser humano dispõe, também deverá envolver a marca em mistério, fantasia e sonho.

Na publicidade poderia desenvolver novos suportes e formas que interagissem com os consumidores, algo mais irreverente que condiga com a personalidade da Salsa. Do mesmo modo, poderá associar sentimentos positivos a todas as mensagens para que o consumidor considere a Salsa como uma marca positiva e divertida. Da mesma forma, é possível criar uma história com continuidade, com a qual facilmente se identificasse a marca Salsa, que suscitasse vontade de repetir e descobrir cada vez mais sobre a marca.

No que respeita ao *layout* das lojas será aconselhável transmitir harmonia no espaço, conjugando as cores, os sons e, porque não, também o olfacto! Criar um espaço agradável, inspirador e divertido, não apenas para quem está à procura mas também para quem está a acompanhar ou à espera. Assim, um dos espaços da loja poderá ser aproveitado para convívio ou descanso, com música descontraída e uma máquina de bebidas (café, água ou sumos), complementada ainda com sofás e almofadas. O importante será manter a coerência entre todas as lojas que unifique e caracterize o conceito da marca Salsa e, não apenas algumas lojas. Um outro cuidado a ter na apresentação das lojas, que nem sempre é possível pelo elevado movimento, é a atenção na arrumação e disposição das peças. Uma casa aprumada na arrumação e limpeza é mais convidativa e agradável.

O site da marca Salsa, apesar de ser bastante dinâmico e criativo na apresentação gráfica, publicita poucas informações sobre os produtos e serviços disponibilizados em cada loja. Sendo a página *on-line* um meio de comunicação por excelência compatível com o *target* que a Salsa pretende atingir e atrair, poderia ser aproveitado para a divulgação de outro tipo de informações como eventos e outros acontecimentos (a nível cultural, musical ou outro) não directamente relacionados com a Salsa ou com o produto, mas que interessam aos consumidores. Poderia ainda ser possível escolher a música que se pretende ouvir ao longo do site, potenciando a interactividade. Ainda a referir uma outra questão a ser corrigida, pois o site deveria estar em duas línguas, para maior versatilidade da marca.

Uma das formas de cativar o consumidor é oferecer-lhe algo que esteja de acordo com as suas necessidades, ainda que não directamente relacionado com os produtos da Salsa. Na verdade, é possível estabelecer parcerias com outras marcas, produtos ou serviços que estejam relacionados com a Salsa pela imagem que transmitem, pelo mesmo público-alvo que pretendem atingir ou pela personalidade que defendem. Desta forma, pode ser apresentado um pacote de presentes, cheques-prenda, brindes ou outras vantagens como, por exemplo, uma sessão de massagens, descontos numa actividade desportiva, um tratamento de rosto, entre tantos outros benefícios que são adequados e apreciados pelo consumidor.

As diversas soluções apresentadas são apenas algumas lacunas detectadas e que facilmente poderão ser corrigidas. Não são necessários grandes feitos, mas tudo aquilo que se fizer deve ser excelente! Para que a Salsa consiga reforçar os laços afectivos que mantém com os seus consumidores deverá potenciar e melhorar todas as suas formas de contacto, deixando contudo espaço para o conhecimento mútuo.

Um aviso e conselho também partilhado pelos autores Roberts (2004) e Gobé (2001) é o nunca prometer algo que à partida não possa ser cumprido ou não esteja ao alcance da marca. A decepção do consumidor pode colocar em risco a existência da própria marca. Para alcançar uma conectividade emocional é necessário não só conhecer bem os consumidores, como saber ganhar o seu respeito e confiança. Logo, não é um processo instantâneo mas antes demorado, provavelmente com muitos avanços e recuos.

A questão fundamental para todos os aspectos referidos é a coerência e a veracidade na atitude que permitem fazer da marca Salsa uma companheira dos seus consumidores. Se realmente a Salsa é divertida, sensual, activa e exigente, então deve mostrar-se como tal.

## **Referências**

Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996), *Building strong brands*, New York: The Free Press.

Aaker, D., Batra, R. e Myers, J. (1996), *Advertising Management – Fourth Edition*, London: Prentice-Hall International.

Aaker, D., Stayman, D. e Hagerty, M. (1986), “Warmth in Advertising: Measurement, Impact and Sequence Effects”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, nº4, pp. 365-381.

Aaker, J. (1997), “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 347-356.

Aaker, J. e Fournier, S. (1995), “A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp. 391-395.

Agres, S. J., e Dubitsky, T. M. (1996), “Changing needs for brands”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, nº1, pp. 21-30.

Alba, Joseph e Hutchinson, Wesley (1987), “Dimensions of Consumer Expertise”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13 (March), pp. 411-454.

Allen, Annette (1998), “Effective Relationships – The Heart of Good Brand Management”, *Strategic Communication Management*, December/January, pp. 28-32.

Allen, D. e Olson, J., “Conceptualizing and Creating Brand Personality: a narrative theory approach”. In Aaker, J. e Fournier, S. (1995), “A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp. 391-395.

Almeida, João F. (coord.) (1994), “Metodologia da pesquisa empírica”. In *Introdução Sociologia*, Lisboa: Universidade Aberta.

Alpert, J. I. e Alpert, M. I. (1990), “Music influences on mood and purchase intentions”, *Psychology & Marketing*, Vol. 7, pp. 109-133.

Ambler, T. (1996), “Measuring Marketing Performance”, Pan’agra Working Paper, 96-904, *Centre for Marketing*, London Business School.

Ambler, T. e Styles, C. (1995), “Brand Development: Towards a Process Model of Extension Decisions”, Pan’agra Working Paper, 95-903. *Centre for Marketing*, London Business School.

Areni, Charles e Kim, David (1993), “The influence of background music on shopping behaviour: classical versus top-forty music in a wine store”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, pp. 336-340.

Azevedo, A. (2003), “Estratégias de construção de Marcas Portuguesas – Desenvolvimento e Aplicação do Modelo da Resposta Auto-Congruente à Publicidade”, Tese de Doutoramento, Braga: Universidade do Minho.

Balmer, J. M. T. (1998), “Corporate Identity and the advent of Corporate Marketing”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 963-996.

Baloglu, S. (2002), “Dimensions of Customer Loyalty: Separating Friends from Well Wishers”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, nº 1, pp. 47-59.

Barnes, J. G. (2001), *Secrets of Customer Relationship Management: It’s All About How You Make Them Feel*, New York: McGraw-Hill.

Barnes, J. G. (2003), “Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers”, *Managing Service Quality*, Vol. 13, nº3, pp. 178-186.

Barsky, Jonathan e Nash, Lenny (2001), “Guests’ emotions can create opportunities to increase revenue”, *H&MM*, August, p. 17.

Batra, R., Lehamann, D. e Singh, D. (1993), “The brand personality component of brand goodwill: some antecedents and consequences”. In *Brand Equity and Advertising*, David Aaker e Alexander Biel, (Eds.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 83-96.

Bernstein, D. (1984), *Company Image and Reality*, Reinhart and Winston, Eastbourne.

Bettman, James (1979), “Memory Factors in Consumer Choice: A Review”, *Journal of Marketing*, Vol. 43 (Spring), pp. 37-53.

Biel, Alexander (1993), “Converting image into equity”, In *Brand Equity and Advertising: Advertising’s role in building strong brands*, David Aaker e Alexander Biel, (Eds.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 67-82.

Blackston, Max (2000), “Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand’s Relationships”, *Journal of Advertising Research*, November-December, pp. 101-105.

Blunden, R. e McGuinness, N. (1993), “The Real Case Method: A response to Critics of Business Education”, *Case Research Journal*, Winter, pp. 106-119.

Bonoma, T. (1985), “Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 12, pp. 199-208.

Bonoma, T. e Kosnik., T. (1989), *Learning by the Case Method in Marketing*, Harvard Business School Publishing, July 13, 9-590-008.

- Brand, C. (1997), “Strong creative strategies reinforce the brand promise”, *Direct Marketing*, Vol. 60, nº8, pp. 46-49.
- Brito, C. M. (1998), “A insustentável leveza do marketing”, Working Paper, nº 81, Faculdade de Economia do Porto.
- Brito, C. M. (2000), “O Marketing Relacional”, In C. M. Brito e P. Lencastre (Eds), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo, pp. 61-84.
- Broniarczyk, S. M. e Alba, J. W. (1994), “The importance of the brand in brand extension”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 214-228.
- Carson, David, Gilmore, Audrey, Perry, Chad e Gronhaug, Kjell (2001), *Qualitative Marketing Research*, Londres: Sage Publications.
- Celsi, Richard e Olson, Jerry (1988), “The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15 (September), pp. 210-224.
- Clynes, M. e Nettheim, N. (1982), “The living quality of music: neurobiological basis of communicating feeling”, In M. Clynes (Ed.), *Music, Mind, and Brain: The neuropsychology of Music*, New York: Plenum Press.
- Corey, R. (1996), “The Uses of Cases in Management education”, *Harvard Business School Publishing*, September 23, 9-376-240.
- Crask, Melvin e Laskey, Henry (1990), “A Positioning-Based Decision Model for Selecting Advertising Messages”, *Journal of Advertising Research* (August/September), pp. 32-38.
- Crato, Nuno (2002), Opiniões – O passeio aleatório, *Expresso*, nº 1549.

- Crosby, Lawrence e Johnson, Sheree (2004), “Making the Intangible...Tangible”, *Marketing Management* (May/June), Vol. 13, nº2, pp. 12-13.
- Curren, Mary e Goodstein, Ronald (1991), “Affect and Consumer Behavior: Examining the Role of Emotions on Consumers’ Actions and Perceptions”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, pp. 624-626.
- Davies, Gary e Chun, Rosa (2003), “The use of Metaphor in the Exploration of the Brand Concept”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 45-71.
- Davis, Gordon e Parker, Clyde (1997), *Writing the Doctoral Dissertation*. 2ª Ed., Barron’s.
- Day, G. S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- de Chernatony, L. (1999), “Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 157-179.
- de Chernatony, L. (2001a), “The Diverse Interpretations of Brand”, *The Marketing Review*, Vol. 1, pp. 283-301.
- de Chernatony, L. (2001b), “A model for strategically building brands”, *Brand Management*, Vol. 9, nº 1 (Setembro), pp. 31-44.
- de Chernatony, L. e Dall’Olmo Riley, F. (1998a), “Defining a ‘brand’: beyond the literature with experts’ interpretations”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 417-443.

de Chernatony, L. e Dall’Olmo Riley, F. (1998b), “Expert Practitioners’ Views on Roles of Brands: Implications for Marketing Communications”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, pp. 87-100.

de Chernatony, L., Dall’Olmo Riley, F. e Harris, F. (1998), “Criteria to Assess Brand Success”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 32, nº11/12, pp. 1074-1090.

Demsetz, H. (1973), “Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, nº1, pp. 1-9.

Dibb, Sally, Simkin, Lyndon, Pride, William, Ferrell, C. (2001), *Marketing – Concepts and Strategies*, 4<sup>a</sup> ed., Boston: Houghton Mifflin.

Donovan, Robert e Rossiter, John (1982), “Store atmosphere: an environmental psychology approach”, *Journal of Retailing*, Vol. 58 (Spring), pp. 34-57.

Doyle, Peter (1990), “Building successful brands: The strategic options”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, nº2, pp. 5-20.

Duboff, R. S. (1986), “Brands, like people, have personalities”, *Marketing News*, Vol. 20, nº1, p. 8.

Duffy, D. e Mulhern, T. (2004), “Building loyalty at things remembered”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, nº1, pp. 62-66.

Dunlap, Carlos (2005), “What Loyalty Programs are Really all About”, *American Banker*, Vol. 170, nº222, pp10-12.

Durgee, J. F. (1988), “Understanding brand personality”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 5, nº3, pp. 21-25.

Easton, G. (1992), *Learning from Case Studies*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Prentice Hall.

Edell, Julie A. e Burke, Marian C. (1987), “The Power of Feelings in Understanding Advertising Effects”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 14 (December), pp. 421-252.

Eisenhardt, K. M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº4, pp. 532-550.

Elliott, Richard (1998), “A Model of Emotion-Driven Choice”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 95-108.

Erdem, Tülin, Zhao, Ying e Valenzuela, Ana (2004), “Performance of Store Brands: A Cross-Country Analysis of Consumer Store-Brand Preferences, Perceptions and Risk”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI (February), pp. 86-100.

Eroglu, Sevgin, Machleit, Karen e Chebat, Jean-Charles (2005), “The interaction of retail density and music tempo: effects on shopper responses”, *Psychology & Marketing*, Vol. 22, nº7, pp. 577-590.

Erskine, J. A. (1996), *Teaching with cases*. Handout at the case writing workshop, 13<sup>th</sup> WACRA International Conference, Warsaw School of Economics.

Erskine, J., Leenders, M. e Mauffette-Leenders, L. (1981), *Teaching with Cases*, School of Business Administration, University of Western Ontario.

Escalas, Jennifer (2004), “Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 14, nº1/2, pp. 168-180.

Fajer, M. e Schouten, J. (1995), “Breakdown and Dissolution of Person-Brand Relationships”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp. 663-667.

Farnsworth, P. R. (1969), “Language aspects of music”, In P. R. Farnsworth (Eds.), *The Social Psychology of Music*, Ames, Iowa: The Iowa State University Press.

Fatt, J. Poon Teng (1997), “Communicating a winning image”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, nº5, pp. 158-165.

Fernández, Ricardo (2004). *Mercadotecnia Emocional*. SoyEntrepreneur.com (<http://www.soyentrepreneur.com> – pesquisado em Dezembro 2004).

Fournier, S. (1994), “A consumer brand relationship Framework for Strategy Brand Management”, Unpublished doctoral dissertation, University of Florida.

Fournier, S. (1998), “Consumers and their brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, nº4, pp. 343-373.

Galizio, M. e Hendrick, C. C. (1972), “Effects of musical accompaniment on attitude: the guitar as a prop for persuasion”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 2, pp. 350-359.

Gardner, Merly Paula (1985), “Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 12 (December), pp. 281-300.

Geenwood, Ernest (1965), “Métodos de investigação empírica em Sociologia”, In *Análise Social*, nº11.

Gifford, Dun (1997), “Brand Management”, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 9-10.

Gobé, Marc (2001), *Emotional branding – the new paradigm for connecting brands to people*, New York: Allworth Press.

Grönroos, C. (2000), “Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value”, *The Marketing Review*, Vol. 1, pp. 5-14.

Grönroos, C. (2001), *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*, West Sussex, England: Wiley.

Haaken, S. e Christensen, G. (1999), *Interactive Case Studies – Enablers for Innovative Learning*, 6 th EDINEB conference Educational Innovation in Economics and Business, Norwegian School of Economics and Business Administration.

Haley, R. I. (1985), *Developing effective communications strategy: A benefit segmentation approach*. New York: Wiley.

Hanby, T. (1999), “Brands – dead or alive?: Qualitative research for the 21<sup>st</sup> Century: The changing conception of brands”, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 4, n°1, pp. 1-8.

Harling, Kenneth e Akridge, Jay (1998), “Using the Case Method of Teaching”, *Agribusiness*, Vol. 14, n°1, pp. 1-14.

Hecker, S. (1984), “Music for advertising effect”, *Psychology & Marketing*, Vol. 1, pp. 3-8.

Hirsch, Alan (1995), “Effects of Ambient Odors on Slot Machine Usage in a Las Vegas Casino”, *Psychology and Marketing*, Vol. 12, n°7, pp. 585-594.

Hirschman, Elizabeth e Holbrook, Morris (1982a), “Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions”, *Journal of Marketing*, Vol. 46, pp. 92-101.

Hirschman, Elizabeth e Holbrook, Morris (1982b), “The experimental aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (September), pp. 132-140.

Holt, D. B., Quelch, J. A. e Taylor, E. L. (2004), “How Global Brands Compete”, *Harvard Business Review*, September, pp. 68-75.

Homer, Pamela e Yoon, Sun-Gil (1992), “Message Framing and the Interrelationships Among Ad-Based Feelings, Affect and Cognition”, *Journal of Advertising*, Vol. XXI, nº1, pp. 19-31.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. e Yiu, D. (1999), “Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum”, *Journal of Management*, Vol. 25, nº3, pp. 417-456.

Husock, H. (2000), “Using a teaching case”, White Paper, Kennedy School of Government, consultado em [www.ksgcase.harvard.edu](http://www.ksgcase.harvard.edu), em Setembro 2005).

Isen, Alice, Labroo, Aparna e Durlach, Paula (2004), “An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures”, *Motivation and Emotion* (March), Vol. 28, nº1, pp. 43-63.

Jacoby, J. e Kyner, D. B. (1973), “Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 1-9.

Jacoby, J., Szybillo, G. J. e Busato-Schach, J. (1977), “Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp. 209-216.

Janiszewski, Chris (1993), “Preattentive Mere Exposure Effects”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (December), pp. 376-392.

*Jornal Têxtil* (2002), “Sites – salsagame.com”, nº54 (Abril), p. 27.

*Jornal Têxtil* (2003a), “Salsa dá exemplo”, nº66 (Maio), p. 25.

*Jornal Têxtil* (2003b), “Salsa – expansão da rede”, nº70 (Outubro), p. 6.

*Jornal Têxtil* (2003c), “Exame eleger Salsa e Modalfa”, nº71 (Novembro), p. 19.

*Jornal Têxtil* (2004a), “Salsa no Médio Oriente”, nº76 (Abril), p. 26.

*Jornal Têxtil* (2004b), “Salsa declara guerra à celulite”, nº80 (Setembro), p. 22.

*Jornal Têxtil* (2004c), “Exame reelege Salsa”, nº81 (Outubro), p. 21.

*Jornal Têxtil* (2004d), “Jeans anti-celulite”, nº81 (Outubro), p. 23.

Kapferer, J-N. (1992), *Strategic Brand Management: New Approaches to Measuring and Managing Brand Equity*, London: Kogan Page

Kapferer, J-N (1994), *Strategic Brand Management*, New York: Free Press.

Kapferer, J-N (1998), *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page, 2ª Ed.

Kellaris, James e Kent, Robert (1992), “The influence of music on consumers’ temporal perceptions”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 1, nº4, pp. 365-376.

Keller, K. L. (1993), “Conceptualization, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), pp. 1-22.

Keller, K. L. (1999), “Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 43-51.

Keller, K. L. (2000), “The Brand Report Card”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 147-157.

Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity – Second Edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kerin, R. A. e Sethuraman, R. (1998), “Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, nº4, pp. 260-273.

Kim, C.; Han, D. e Park, S. (2001), “The effect of brand personality and identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification”, *Japanese Psychological Research*, Vol. 43, nº4, pp.195-206.

King, S. (1989), “Branding opportunities in financial services”, In *Advertising and Marketing Financial Services Conference*.

King, S. (1991), “Brand-building in the 1990’s”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, pp. 3-13.

Klaaren, Kristen, Hodges, Sara e Wilson, Timothy (1994), “The role of affective expectations in subjective experience and decision-making”, *Social Cognition*, Vol. 12, pp. 77-101.

Knowles, Patricia; Grove, Stephen e Burroughs, Jeffrey (1993), “An Experimental Examination of Mood Effects on Retrieval and Evaluation of Advertisement and Brand Information”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (Spring), pp. 135-142.

Kotler, P. (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control - Seven Edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International.

Landon, E. L. (1974), “Self-Concept, Ideal Self-Concept and Consumer Purchase Intentions”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 1 (September), pp. 44-51.

Lannon, J. (1993), “Asking the right questions: What people do with advertising?”, In D.A. Aaker e A. Biel (Eds), *Brand equity & advertising: advertising’s role in building strong brands*, pp. 163-176. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Lannon, J. e Cooper, P. (1983), “Humanistic Advertising: a holistic cultural perspective”, Conference Paper.

Lee, Angela e Sternthal, Brian (1999), “The Effects of Positive Mood on Memory”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 26 (September), pp.113-135.

Lencastre, P. (1997), *L'identification de la marque un outil de stratégie marketing : le nom de la marque, le logotype et la mémorisation*, Tese de Douturamento, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain.

Lencastre, P. (1999), “A marca: o sinal, a missão e a imagem”, *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 8, pp. 105-119.

Lencastre, P. e Pedro, M. (2000), “A Marca”, In C. M. Brito & P. Lencastre (Eds), *Os Horizontes do Marketing* (pp. 61-84). Lisboa: Editorial Verbo.

Levy, Sidney (1959), “Symbols for Sales”, *Harvard Business Review*, Vol. 37, nº4, pp. 117-124.

Lindstorm, Martin (2005a), “Smelling a branding opportunity”, *Brandweek*, Vol. 46, nº11, pp.26-27.

Lindstorm, Martin (2005b), “Follow your nose to marketing evolution”, *Advertising Age*, Vol. 76, nº21, pp-136-137.

Livingston, G. (2004), “Emotions vs Emotional Benefits in Marketing”, in [www.exeutive-solutions.com/art/030516.shtml](http://www.exeutive-solutions.com/art/030516.shtml), consultado em Agosto 2004.

Louro, Maria J. e Cunha, Paulo V. (2001), “Brand Management Paradigms”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp. 849-875.

- Low, G. S. e Fullerton, R. A. (1994), “Brands, Brand Management and the Brand Manager System: a Critical Historical Evaluation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 (May), pp. 173-190.
- Martin, W. Eric (2003), “A Brand New You”, *Psychology Today*, September/October, pp. 72-75.
- Maslow, A. H. (1970), *Motivation and Personality*. 2<sup>nd</sup> ed, New York: Harper & Row.
- Mattila, Anna S. e Wirtz, Jochen (2001), “Congruency of scent and music as driver of in-store evaluations and behaviour”, *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 273-289.
- McCaskey, David (2001), “Book Review – From Brand Vision to Brand Evaluation”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp. 1035-1039.
- McClelland, David (1987), *Human Motivation*, New York: Cambridge University Press.
- McEwen, William (2004), “Getting Emotional About Brands”, *Gallup Management Journal*, September 09 (<http://gmj.gallup.com>, consultado em Abril 2005).
- McWilliam, Gil e Dumas, Angela (1997), “Using metaphors in New Brand Design”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 265-284.
- Mehrabian, Albert e Russell, James A. (1974), *An approach to environmental psychology*, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Miller, Elizabeth, Kahn, Barbara, Iacobucci, Dawn e Peracchio, Laura (2005), “Shades of meaning: the effect of color and flavour names on consumer choice”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, n°5, pp.86-92.
- Milliman, Ronald (1982), “Using background music on the behavior of supermarket shoppers”, *Journal of Marketing*, Vol. 46, n°2, pp. 86-91.

Milliman, Ronald (1986), “The influence of background music on the behaviour of restaurants patrons”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13 (September), pp. 286-289.

Mitchell, Alan (2003), “Customers aren’t fooled by fake brand emotions”, *Marketing Week*, nº3 (April), pp. 32-33.

Morris, Jon D. e Boone, Mary Anne (1998), “The Effects of Music on Emotional Response, Brand Attitude, and Purchase Intent In an Emotional Advertising Condition”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 25.

Mowen, John e Minor, Michael (2001), *Consumer Behavior: a Framework*. Prentice Hall.

Nobre, Helena (2004), *Gestão Relacional de Marcas – Relatório de 1º ano da Tese de Doutorado*. Faculdade de Economia – Universidade do Porto.

Olins, W. (1991), “The Power of Corporate Identity”, *World Executive’s Digest*, October, pp. 16-25.

Oliver, Richard (1997), *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, New York: McGraw-Hill.

Park, C. W. e Young, S. M. (1986), “Consumer response to television commercials: the impact of involvement and background music on brand attitude formation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, pp. 11-35.

Park, C., Jaworski, B. e MacInnis, D. (1986), “Strategic brand concept-image management”, *Journal of Marketing*, Vol. 50, nº4, pp. 135-145.

Phillips, Diane e Baumgartner, Hans (2002), “The Role of Consumption Emotions in the Satisfaction Response”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 12, nº3, pp. 243-253.

Pine II, B J e Gilmore, James H (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Boston: Harvard Business School Press.

Plummer, Joseph (1984), “How Personality Makes a Difference”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 6 (December), pp. 27-31.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.

*Portugal Têxtil*, (2002a), “IVN adquire Mustang Portuguesa”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2002b), “Saldo positivo das empresas portuguesas”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2002c), “Depois das Patentes, as Marcas”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2002d), “INPI, Salsa e Nike falam da Marca”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2003a), “Salsa, a marca do sucesso”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2003b), “Salsa desafia a criatividade”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2003c), “Distribuição é caminho”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2003d), “Marcas Portuguesas invadem mercado espanhol”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2003e), “Expansão ao ritmo Salsa”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2004a), “Salsa inova no Dia dos Namorados”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2004b), “Apoio às Empresas”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2004c), “Salsa radical”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

*Portugal Têxtil*, (2004d), “Marcar a diferença”, in [www.portugaltexil.pt](http://www.portugaltexil.pt), consultado em Fevereiro 2005.

Prahalad, C. K. e Ramaswamy, V. (2000), “Co-opting Customer Competence”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 79-87.

Putnam, L. L., Phillips, N. e Chapman, P. (1996), “Metaphors of Communication and Organization”, In *Handbook of Organization Studies*, (Eds.) Clegg, S. R. & Nord, W. R., London: Sage, pp. 642-658.

Quivy, Raymond e Luc van Campenhout (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Grávida.

Ramos, Sofia (2004), “Marcas mais amadas”, *Exame*, Novembro, pp. 160-162.

Ratier, M. (2003), “L’image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts”. *Centre de Recherche en Gestion*, IAE Toulouse.

Ravald, A. e Grönroos, C. (1996), “The value concept and relationship marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº2, pp. 19-30.

Renta-Giusti, Laura (2003), “Forging an emotional bond between consumers and brands”, *Caribbean Business*, July 3, p. 44.

Richins, Marsha e Bloch, Peter (1986), “After the New Wears Off: The Temporal Context of Product Involvement”. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13 (September), pp. 280-285.

Rindova, V. P. e Fombrun, C. J. (1999), “Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interaction”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, nº8, pp. 691-710.

Roberts, Kevin (2004), *Lovemarks – the future beyond the brands*, New York: PowerHouse Books.

Rossiter, John e Percy, Larry (1988), *Advertising Communications & Promotion Management*, London: McGraw-Hill.

Rossiter, John e Percy, Larry (1991), “Emotions and Motivations in Advertising”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, pp. 100-110.

Roythorne, Pete (2005), “In the realm of the senses”, *Marketing Week*, January 13, pp. 39-40.

Rozin, Paul (1993), “The importance of social factors in understanding the acquisition of food habits” *Taste, Experience & Feeling: Development and Learning*, Elizabeth D. Capaldi and Terry L. Powley, Ed., Washington, D.C.: American Psychological Association.

Rubinstein, H. (1996), “Brand First Management”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 269-280.

Ruth, Julie (2001), “Promoting a Brand’s Emotion Benefits: The Influence of Emotion Categorization Processes en Consumer Evaluations”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 11, n°2, pp. 99-113.

Safavi, F. (1996), “Winning the battle of corporate/brand images: An image-focused model for selection of names and logos” *The Journal of Brand Management*, Vol. 3, n°6, pp. 377-399.

Salsa (2005), “Apresentação institucional da empresa”.

Salzer-Mörling, M. e Strannegard, L. (2004), “Silence of the brand”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, n°1/2, pp. 224-238.

Schmitt, B. (1999), *Experimental Marketing*, New York: The Free Press.

Sedgwick, John; Henson, Brian e Barnes, Cathy (2003), “Sensual surfaces: engaging consumers through surfaces textures”, *Designing Pleasurable Products and Interfaces’03*, June 23-26, Pittsburgh, Pennsylvania, USA.

Serra, E. M. e Gonzalez, J. V. (1998), *A marca – avaliação e gestão estratégica*. Editorial Verbo – Universidade Católica.

Serrão, Manuel (2003). “Tempos de Salsa”, *Jornal Têxtil*, n°66 (Maio), p. 15.

Sicard, M. C. (2001), *Ce Que Marque Veut Dire?*, Editions d’Organisation.

Silva, Gabriela (1992), *Métodos e Técnicas Pedagógicas*, Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S. A. CNS.

Silva, Gabriela (1997), *Métodos Activos*, Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S.A. CNS.

- Sirgy, Joseph (1982), “Self-concept in Consumer Behaviour: a critical review”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (December), pp. 287-300.
- Spangenberg, Eric, Crowley, Ayn e Henderson, Pamela (1996), “Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors?”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, nº2, pp. 67-80.
- Speer, Jordan K. (2005), “Brand Strategy: closing the loop”, *Apparel Magazine*, Vol. 46, nº6 (February), p.1.
- Srinivasan, T. C. (1987), “An Integrative Approach to Consumer Choice”, In *Advances in Consumer Research*, (Eds) Wallendorf, M. e Anderson, P., Provo, Ut., Association for Consumer Research, pp. 96-100.
- Steenkamp, J. E., Van Trijp, H. C. e Berge, J. M. (1994), “Perceptual mapping based on idiosyncratic sets of attributes”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 (February), pp. 15-27.
- Stone, Michael (1983), “Some antecedents of music appreciation”, *Psychology of music*, Vol. 11, pp. 26-31.
- Tan Tsu Wee, Thomas (2003), “Extending human personality to brands”, *Brand Management*, Vol. 11, nº4 (April), pp. 317-330.
- Tavares, V. (2004), *Gestão da Marca no Contexto PME: Uma conceptualização das Diferenças Suportada em Estudos de Caso do Sector do Calçado Português*, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia, Universidade Porto.
- Tiley, C. (1999), “Built-in Branding: How to engineer a Leadership Brand”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 181-191.

Underwood, Benton (1969), “Attributes of Memory”, *Psychological Review*, Vol. 76 (November), pp. 559-573.

Van Mesdag, M. (1997), “Brand strategy needs turning back to front”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15, n°3, pp. 157-159.

Wee, Thomas T. T. (2004), “Extending human personality to brands: the stability factor”, *Brand Management*, Vol. 11, n°4, pp. 317-330

Wernerfelt, B. (1988), “Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: an Example of Signalling by Posting a Bond”, *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, n°3 (Autumn), pp. 458-466.

Westbrook, Robert (1980), “Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 7, pp. 49-54.

Westbrook, Robert e Oliver, Richard (1991), “The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, pp. 84-91.

Wilson, Timothy e Klaaren, Kristen (1992), “Expectation whirls me round: The role of affective expectations in affective experience”, In Margaret S. Clark (Ed.), *Emotion and Social Behavior, Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 14, pp. 1-31, Newbury Park, CA, Sage.

Wilson, Timothy; Lisle, Douglas; Kraft, Delores e Wetzell, Christopher (1989), “Preferences as expectation-driven inferences: Effects of affective expectations on affective experience”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, pp. 519-530.

Woods, Richard (2004), “Exploring the emotional territory for brands”, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, n°4, pp. 388-403.

Yalch, Richard e Spangenberg, Eric (1990), “Effects of Store Music on Shopping Behavior”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7 (Spring), pp. 55-63.

Yin, R. K. (1994), *Case study research*, Thousands Oaks, CA: Sage.

Zeithaml, V. A. (1988), “Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, nº3, pp. 2-22.

**Sites Consultados** (de Agosto 2004 a Setembro 2005):

[www.appm.pt](http://www.appm.pt)

[www.bershka.com](http://www.bershka.com)

[www.cenestape.pt](http://www.cenestape.pt)

[www.cheyenne-pt.com](http://www.cheyenne-pt.com)

[www.cin.pt](http://www.cin.pt)

[www.citeve.pt](http://www.citeve.pt)

[www.ech.com](http://www.ech.com)

[www.e-stradivarius.com](http://www.e-stradivarius.com)

[www.guees.com](http://www.guees.com)

[www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)

[www.inditex.com](http://www.inditex.com)

[www.inpi.pt](http://www.inpi.pt)

[www.ivn.pt](http://www.ivn.pt)

[www.levistrauss.com](http://www.levistrauss.com)

[www.maluka.pt](http://www.maluka.pt)

[www.mango.com](http://www.mango.com)

[www.portugaltextil.pt](http://www.portugaltextil.pt)

[www.pullbear.com](http://www.pullbear.com)

[www.quebramar.pt](http://www.quebramar.pt)

[www.salsajeans.com](http://www.salsajeans.com)

[www.zara.com](http://www.zara.com)

[www.ixma.org](http://www.ixma.org)

<http://experientialforum.com>