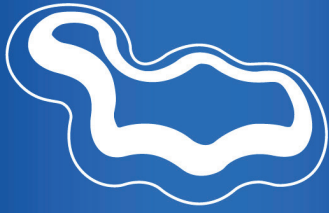


ANO 08 / VOL. 17 Nº 17
OUTUBRO / 19



BRANDTRENDS

JOURNAL OF
STRATEGIC
COMMUNICATION
AND BRANDING

Percepções de Marca

B821

BrandTrends. -Vol. nº. 17 (2019)- . --Lajeado,RS:/
Observatório de Marcas, 2019 -.

Bi-anual
ISSN 2237-8529

1. Comunicação estratégica 2. Branding 3. Marca
4. Marketing I. Título

CDU: 659:658

Índice

EDITORIAL	04
DETERMINANTES DA SELEÇÃO DE CELEBRIDADES DESPORTIVAS PARA <i>BRAND ENDORSEMENT</i> Autores: Alcina Gaspar Ferreira, Cátia Fernandes Crespo e Cédric Alain de Jesus Mendes	06
PLACE BRANDING STRATEGIES IN LATIN AMERICA AND EUROPE: THE CASE OF BRAZILIAN AND PORTUGUESE BRANDS Autoras: Giovana Goretti Feijó de Almeida e Valéria Casaroto Feijó	28
DE ASILO À COMUNIDADE: O REPOSICIONAMENTO DA MARCA PELLA BETHÂNIA Autora: Elizete de Azevedo Kreutz	48
HOW TO MAKE A LOVEBRAND: A TENTATIVE RECIPE Autoras: Andrea Carlotta Montaguti e Catarina Lelis	65
ANÁLISE DOS ANTECEDENTES E DETERMINANTES DO VALOR DE MARCA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE NATUREZA PRIVADA Autores: Anatalia Saraiva Martins Ramos e Carlos David Cequeira Feitor	79
O CONHECIMENTO DA MARCA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE IDIOMAS: UM PARALELO ENTRE MARCAS LOCAIS E NACIONAIS Autores: Danielle Cristinne Munaretti, Richard Perassi Luiz de Sousa e Thiago Meneghel Rodrigues	94
O PROPÓSITO COMO DIFERENCIAÇÃO DE MARCA Autora: Camilla Cusatis	109
ENTREVISTA - FERNANDO OLIVARES	121
NORMAS DE PUBLICAÇÃO	128

EDITORIAL

BrandTrends Journal

Apresentamos o décimo sétimo volume de BrandTrends Journal, revista científica digital do Observatório de Marcas. Esta é uma revista internacional, de publicação bianual, *peer-refereed*, mediada em língua portuguesa, espanhola, inglesa e francesa, aberta a colaboradores de todas as partes do mundo interessados na área da Comunicação, *Business e Branding*.

A BrandTrends prossegue na sua missão de contribuir para o desenvolvimento da área do *branding* que, por sua vez, é constituída de diversas outras áreas relacionadas à marca e sua gestão, apresentando as tendências e os avanços conquistados por meio das pesquisas.

Nesta edição, o artigo intitulado “Determinantes da seleção de celebridades desportivas para *brand endorsement*”, de autoria de Alcina Gaspar Ferreira, Cátia Fernandes Crespo e Cédric Alain de Jesus Mendes, sistematiza os principais fatores a serem considerados ao escolher uma celebridade desportiva para endossar a marca, a partir de uma revisão bibliográfica considerando os principais pesquisadores sobre o tema. As autoras Giovana Goretti Feijó de Almeida e Valéria Casaroto Feijó apresentam o resultado do estudo comparativo das estratégias de *place branding* em seu artigo “Place Branding Strategies in Latin America and Europe: the case of Brazilian and Portuguese Brands”.

A dinâmica da sociedade muitas vezes exige das marcas adaptações. No artigo “De asilo à comunidade: o reposicionamento da marca Pella Bethânia”, Elizete de Azevedo Kreutz relata os processos de reposicionamento de uma Instituição de Longa Permanência (ILP) de 125 anos de atuação, que necessita alcançar o equilíbrio financeiro para manter-se no mercado. Já no artigo “How to make a lovebrand: a tentative recipe”, Andrea Carlotta Montaguti e Catarina Lelis afirmam que as marcas tiveram que reajustar a forma como comunicam e se relacionam com o público, explorando novos

significados e oferecendo experiências a eles e, com este estudo, as autoras buscam identificar os aspectos cruciais que delimitam os critérios de uma Lovebrand.

Dois artigos tratam de marcas relacionadas ao ensino. Em “análise dos antecedentes e determinantes do valor de marca das instituições de ensino superior de natureza privada”, os autores Anatalia Saraiva Martins Ramos e Carlos David Cequeira Feitor analisam a influência dos antecedentes e determinantes do valor de marca no contexto do ensino superior, por meio da elaboração de um modelo de valor de marca na perspectiva do consumidor. E no artigo “O conhecimento da marca de instituições de ensino de idiomas: um paralelo entre marcas locais e nacionais”, os autores Danielle Cristinne Munaretti, Richard Perassi Luiz de Sousa e Thiago Meneghel Rodrigues realizam um estudo comparativo do conhecimento das marcas de escolas de ensino de idiomas locais e de redes nacionais, para verificar as vantagens e desvantagens da utilização de marca própria ou de rede por instituições desta categoria.

Camilla Cusatis, por meio de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, reflete sobre “O propósito como diferenciação de marca”, em busca de uma definição do termo na contemporaneidade, trazendo dois casos como exemplo. Por fim, a décima sétima edição da BrandTrends encerra com a entrevista com Fernando Olivares que recentemente lançou o livro, do qual é o diretor, “Marcas Negras - na era da transparência”. Nesta entrevista, Olivares revela a importância da discussão sobre a transparência das marcas e o direito do consumidor em ter informações sobre os produtos que está comprando.

Desejamos a todos uma boa leitura.

Carmina Silvestre
Elizete de Azevedo Kreutz

Carmina Silvestre
Elizete de Azevedo Kreutz

EQUIPE

Presidente do Observatório de Marcas:

Profa Dra Elizete de Azevedo Kreutz (UNIVATES/Brasil)

Diretor Científico Internacional:

Prof. Dr. Antonio Hohlfeldt (PUCRS/Brasil)

Editor Geral:

Prof. Dr. Jean Charles Zozzoli (UFAL/Brasil)

Editores Regionais:

Portugal

Profª Dra Carmina Silvestre (CELGA-ILTEC, Portugal)

Espanha

Prof. Dr. Fernando Olivares
(Universidad Alicante/Espanha)

América Latina

Prof. Dr. Francisco Más (Universidad Mayor/ Chile)

Brasil

Profª Drª Elizete de Azevedo Kreutz (UNIVATES/Brasil)

Diretora Editorial Observatório de Marcas:

Profa Dra Carmina Silvestre
(CELGA-ILTEC, Portugal)

Coordenação Geral :

Profa Dra Elizete de Azevedo Kreutz

Capa, diagramação e *webdesign*:

Edgar Vieira de Azevedo

ARTIGO

Determinantes da seleção de celebridades desportivas para *brand endorsement*

Cédric Alain de Jesus Mendes¹

Alcina Gaspar Ferreira²

Cátia Fernandes Crespo³

Resumo:

A cobertura mediática do desporto e o interesse geral que suscitam atletas, treinadores e dirigentes desportivos, colocam-nos no topo das preferências das marcas para a realização de contratos de *endorsement*. Este trabalho sistematiza os principais fatores a considerar na escolha de celebridades desportivas para *brand endorsement* de modo a obter a alavancagem desejada do valor da marca. A eficácia de uma estratégia de *brand endorsement* está dependente de um conjunto de atributos da celebridade desportiva, designadamente a atratividade física, *expertise*, confiabilidade, performance desportiva, estilo de vida, atividades nos social media e capacidade de entretenimento. Adicionalmente, importa avaliar a perceção do consumidor relativamente ao ajustamento do produto e da marca com os atributos associados à celebridade desportiva. Tendo por base a literatura, este trabalho apresenta diretrizes para a seleção de celebridades desportivas para estratégias de *brand endorsement*.

Palavras-chave: *Brand endorsement*; Celebridades desportivas; Valor da marca.

Abstract:

The media coverage of sports and the general interest in athletes, coaches and sports managers place them at the top of brand preferences for endorsement contracts. This work presents a synthesis of the key factors to consider when choosing sports celebrities for brand endorsement in order to achieve the desired leverage of brand value. The effectiveness of a brand endorsement strategy is dependent on a set of sports celebrity attributes such as physical attractiveness, expertise, trustworthiness, sports performance, lifestyle, social media activities and entertainment capacity. In addition, it is important to assess consumer perception of product and brand fit with sports celebrity attributes. Based on the literature, this work presents guidelines for the selection of sports celebrities for brand endorsement strategies.

Keywords: Brand endorsement; Sports celebrities; Brand equity.

Resumén:

La cobertura mediática del deporte y el interés general que suscitan los atletas, entrenadores y dirigentes deportivos, los coloca en primer lugar en las preferencias de la marca para la realización de contratos de respaldo de marca. Este trabajo sistematiza los factores clave a considerar, al elegir celebridades deportivas para el *endorsement* de la marca, con el objetivo de lograr el necesario afianzamiento del valor de la marca. La efectividad de una estrategia de *endorsement* -respaldo de marca- depende de un conjunto de atributos deportivos como el atractivo físico, la experiencia, la confiabilidad, el rendimiento deportivo, el estilo de vida, las actividades en redes sociales y las capacidades de entretenimiento. Además, es importante evaluar la percepción del consumidor sobre el ajuste del producto y la marca con los atributos de celebridades deportivas. Basado en el análisis de la literatura sobre el tema, este documento presenta directrices y criterios para la selección de celebridades deportivas aptas para implementar estrategias de respaldo de marca.

Palabras-clave: Respaldo de marca; celebridades deportivas; valor de la marca

Résumé:

La couverture médiatique du sport et l'intérêt général des athlètes, des entraîneurs et des responsables sportifs les placent au sommet des préférences de la marque en matière de contrats d'endorsement. Ce travail systématise les facteurs clés à prendre en compte lors du choix des célébrités du sport pour obtenir le soutien de la marque afin de tirer parti de la valeur de la marque. L'efficacité d'une stratégie d'endorsement de marque dépend d'un ensemble d'attributs de célébrités sportives tels que l'attractivité physique, l'expertise, la fiabilité, les performances sportives, le style de vie, les activités sur les réseaux sociaux et les capacités de divertissement. En outre, il est important d'évaluer la perception des consommateurs par rapport à l'adéquation du produit et de la marque avec les attributs des célébrités sportives. Sur la base de la littérature, cet article présente des lignes directrices pour la sélection de célébrités du sport en vue de stratégies de promotion de la marque.

Mots-clés: Endossement de marque; Célébrités sportives; Valeur de la marque.

¹ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, cedric.mendes23@hotmail.com

²Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, alcina.gaspar@ipleiria.pt

³Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CARME, Instituto Politécnico de Leiria, ADVANCE, Portugal, catia.crespo@ipleiria.pt

Introdução

Em mercados cada vez mais competitivos, as marcas procuram formas para se diferenciarem da concorrência e obterem a atenção e preferência do consumidor. O recurso a práticas de *brand endorsement* é uma forma de melhorar a comunicação da marca (BERGKVIST & ZHOU, 2016), tendo em conta o envolvimento do público com as celebridades (BENSI, 2009). Em termos gerais, o *endorsement* de celebridades é cada vez mais uma aposta das marcas e implica elevados investimentos (CARRILLAT & ILICIC, 2019), dos quais se espera obter o retorno em termos de vendas e de outros ativos de marca. Deste modo, a escolha de uma celebridade para estratégias de *brand endorsement* depende do valor que a mesma possa acrescentar às empresas, marcas e produtos (AMOS, HOLMES, & STRUTTON, 2008), sendo, portanto, uma questão estratégica.

Alguns dos mais populares *endorsers* são treinadores, atletas e outras personalidades desportivas (KOERNIG & BOYD, 2009). A natureza da cobertura mediática de eventos desportivos impacta a exposição recebida pelo *endorser* (Farrell et al., 2000) e, em consequência, o seu grau de proximidade com a audiência. O acesso aos estados de ânimo dos atletas através das câmaras faz com que o público possua a percepção de conhecer o lado humano e verdadeiro do desportista, não só formado por poder e sucessos mas, igualmente, por dores e fragilidades, tornando-os particularmente credíveis (BENSI, 2009). De facto, a imprevisibilidade inerente ao jogo, associada ao carácter aleatório exibicional de atletas e de todos os elementos afetos ao espectáculo desportivo, fazem com que o *endorsement* por atletas famosos possua um carácter distintivo.

Este trabalho, tem como objetivo apresentar as variáveis a considerar na escolha de celebridades desportivas para *brand endorsement*. Para o efeito, foi desenvolvido um trabalho de pesquisa nas bases de dados ABI/INFORM e Biblioteca de Conhecimento Online (b-ON). O presente trabalho considera, portanto, quer artigos que fundaram as correntes dominantes de investigação sobre o *endorsement* por celebridades, quer as mais recentes tendências de investigação aplica-

das ao contexto do desporto.

O presente artigo começa por definir o conceito de *brand endorsement* e os benefícios e riscos associados a esta estratégia. De seguida, são apresentados os fatores a ter em consideração na seleção de celebridades desportivas para *brand endorsement*, nomeadamente, atratividade física, *expertise*, confiabilidade, performance desportiva, atividades nos *social media*, capacidade de entretenimento, estilo de vida e ajustamento da celebridade com o produto e marca. Por último, são sintetizadas as principais conclusões e apresentadas recomendações para a escolha apropriada de celebridades desportivas para *brand endorsement*.

1. Conceito de brand endorsement

Um *endorser* é uma figura pública ou um cidadão comum que presta um testemunho ou que concebe uma declaração escrita ou falada, enaltecendo as qualidades do produto (RODRIGUEZ, 2008). As celebridades gozam de reconhecimento público e, nesse sentido, de acordo com Fang & Jiang (2015), a sua utilização no contexto de *endorsement*, representa um canal de comunicação onde atuam como porta-vozes das marcas. De forma semelhante, Udo & Nwulu (2015) definem o conceito de *endorsement* por celebridades, como uma estratégia de publicidade em que as empresas utilizam indivíduos com reconhecimento público para porta-vozes. Vários estudos focados no *endorsement* por celebridades fazem referência à definição apresentada por McCracken (1989, p. 310) “qualquer indivíduo que usufrui de reconhecimento público e que utiliza esse reconhecimento a favor de um bem de consumo, aparecendo com ele num anúncio”. O autor acrescenta que para além de estrelas de cinema e de televisão, envolve outros indivíduos, oriundos do mundo do desporto, da política, da arte e dos negócios.

Para Upadhyay & Singh (2010), a maior parte das celebridades utilizadas para *endorsement* em publicidade, provêm do cinema ou da área do desporto e, do conjunto de celebridades *endorsers* mais tradicionais, Hsu & McDonald (2002) destacam atletas, políticos, homens de negócio

e *entertainers*, sendo que os últimos abrangem atores, atrizes, cantores e modelos. Por seu turno, Atkin & Block (1983) relevam atores, figuras desportivas e outras tipologias de *entertainers*, como celebridades *endorsers* mais comuns. Alguns atletas são utilizados como *endorsers* de produtos de uma marca, em resultado do estatuto adquirido pelo sucesso nas respetivas modalidades (SIMMERS, DAMRON-MARTINEZ, & HAYTKO, 2009).

2. Benefícios do *brand endorsement* por celebridades

A influência exercida pela celebridade tem sido destacada em diversos estudos académicos. Segundo Atkin & Block (1983), um *endorser* famoso é potencialmente influente: (i) pela atração da atenção para o anúncio que exerce em contextos de fluxos de uma imensidão de mensagens; (ii) por serem associados a maiores níveis de entretenimento percebidos; (iii) por serem vistas como mais confiáveis pela ausência aparente de interesse próprio. Upadhyay & Singh (2010) argumentam que as celebridades são frequentemente imitadas por jovens e, em termos globais, influenciam as facetas do comportamento humano. Tom et al. (1992) sugerem que uma celebridade que atue como porta-voz tem uma influência pessoal acima da média, pela presença de “poderes sociais”, tanto maiores quanto a influência comportamental que exerce nos outros. Como referem Escalas & Bettman (2017), os consumidores apropriam-se dos significados das marcas resultantes do *endorsement* de celebridades para construir a imagem de si próprios.

Os benefícios associados à utilização de celebridades para *brand endorsement*, comparativamente com *endorsers* não famosos, encontram-se documentados, apesar de alguns estudos apresentarem conclusões contraditórias (por exemplo, Mehta, 1994; Tom et al., 1992). Contudo, deste confronto, Atkin & Block (1983), afirmam ser expetável que uma celebridade tenha um melhor impacto nas respostas ao produto e ao anúncio e, conseqüentemente, ajude a desenvolver atitudes mais favoráveis em relação ao produto e maiores intenções em utilizá-lo. De

modo semelhante, Erdogan (1999) refere que os *endorsers* célebres são mais eficazes ao nível do desenvolvimento de atitudes em relação ao anúncio e à marca, intenções de compra e em vendas efetivas, sempre que a figura pública se ajuste ao produto ou *target*. Por sua vez, Ambroise et al. (2014) enfatizam a criação de ligações emocionais entre marcas e consumidores, afirmando que a utilização de *endorsers* célebres possibilita uma humanização das marcas ao desenvolverem uma identidade própria para estas, através de determinados valores e símbolos. Segundo McCracken (1989), as celebridades contribuem para o aumento de vendas, “emprestando” as respetivas imagens para o produto e levando à criação de uma personalidade própria para a marca endossada.

Da revisão da literatura emergem, ainda, como potenciais vantagens: (i) a sustentação mais efetiva da lembrança do nome da marca e do anúncio (FRIEDMAN & FRIEDMAN, 1979); (ii) o aumento da atenção em relação ao anúncio (ERDOGAN, 1999); (iii) a melhoria da imagem de marca ou da notoriedade (CARRILLAT & D'ASTOUS, 2014); (iv) a melhoria da imagem de empresas (ERDOGAN, 1999); (v) a introdução de marcas através da representação de novos produtos (projetados em torno da celebridade) (ERDOGAN, 1999); (vi) o reposicionamento de marcas (ERDOGAN, 1999); (vii) a realização de campanhas globais através da minimização de barreiras culturais, potenciando a entrada nesses mercados (ERDOGAN, 1999); (viii) aumento do retorno económico das empresas (AGRAWAL & KAMAKURA, 1995; FARRELL et al., 2000). De facto, os potenciais benefícios identificados, enfatizam a ideia de que as marcas procuram, no *endorser*, uma transferência de valor para estas e remetem-nos, globalmente, para uma das mais importantes evidências e contributos da prática, referenciada por Keller (1993), ao nível da criação de *brand equity*.

No caso de atletas notáveis, alguns *endorsements* são relativamente específicos e eficazes (LIU & BROCK, 2011). O conhecimento e as atitudes desenvolvidas em relação aos atletas têm origem, não apenas pelo facto de serem vistos em

situações ditas “artificiais” (por exemplo, eventos ou filmes), mas, igualmente, pelos comportamentos obtidos em situações espontâneas de jogo, proporcionando um caso de autenticidade no contexto de *endorsement* (Koernig & Boyd, 2009).

Riscos do *endorsement* por celebridades

Contudo, a utilização de celebridades para *endorsement* não é isenta de riscos. A utilização de figuras altamente mediatizadas e influentes traz consigo investimentos avultados e, segundo Agrawal & Kamakura (1995), é importante que os gestores analisem se os retornos económicos alcançados os justificam.

A presença de comportamentos pouco dignos aos olhos do mundo, no âmbito profissional e na esfera da vida privada, fazem com que as marcas fiquem expostas a alguns dos seus efeitos colaterais. Escândalos e outros comportamentos negativos de diferentes tipos são suscetíveis de afetarem negativamente as marcas uma vez que, de acordo com Till (2001), informações negativas acerca da celebridade *endorser* possuem efeitos adversos na marca endossada, resultando de avaliações mais negativas da marca derivadas da associação entre a marca e a celebridade. Quando uma empresa assina um contrato de *endorsement* com uma celebridade, corre o risco de vir a estar envolvida num acontecimento prejudicial para o *endorser* (por exemplo, abuso de substâncias, comportamentos à margem das leis) (LOUIE, KULIK, & JACOBSON, 2001) e, conseqüentemente, para a própria marca.

A escolha de uma celebridade deve ser, ainda, feita com base na sua capacidade de atração da atenção da audiência e de melhorar a mensagem transmitida, sem nunca ofuscar a marca (UDO & NWULU, 2015). A utilização de uma celebridade de alto perfil pode trazer consigo riscos de ofuscamento na medida em que os consumidores podem centrar as suas atenções na celebridade, em detrimento da marca promovi-

da (ERDOGAN, 1999).

Outro potencial risco, prende-se com a questão da sobre-exposição do *endorser*. A sua ocorrência advém do facto de uma mesma celebridade endossar múltiplos produtos, sendo que de acordo com Mowen & Brown (1981), estas situações levam à conclusão de que a natureza de determinado produto não é o motivo principal do *endorsement*, na medida em que a relação entre o *endorser* e o produto não é distintiva.

Paralelamente, Udo & Nwulu (2015) referem que, no caso de atletas, lesões e outras circunstâncias fazem com que, por vezes, desapareçam das luzes da ribalta e, portanto, se tornem num tipo de *endorser* que uma empresa não pretende contratar. Neste contexto, uma performance desportiva deficitária pode revelar-se problemática. De facto, muitos contratos são assinados numa perspectiva de longo prazo e a celebridade poderá não ter o mesmo impacto e fama junto do segmento de mercado para o qual foi escolhida (UDO & NWULU, 2015).

4. A seleção de celebridades desportivas para brand endorsement

A eficácia do *brand endorsement* está ligada à escolha da celebridade (FLECK, KORCHIA, & LE ROY, 2012), pelo que os riscos associados a escolhas inapropriadas obrigam a uma compreensão das respostas do consumidor ao *endorsement* por celebridades (CHOI & RIFON, 2012). A Figura 1 apresenta as variáveis a ter em consideração na seleção de personalidades do mundo do desporto para atividades de *brand endorsement* de modo a obter o retorno desejado em termos de alavancagem do valor da marca. De seguida, são analisadas em detalhe cada uma dessas variáveis.



Figura 1. Variáveis de seleção da celebridade desportiva para Brand Endorsement

4.1. Atratividade física

A atratividade de um *endorser* está associada à aparência física e à atratividade facial (PIKAS, SCHIED, & PIKAS, 2012), pelo que a atratividade tem sido habitualmente definida como atratividade física (LANGMEYER & SHANK, 1994). A atratividade física é de difícil definição, uma vez que, segundo Joseph (1982), o seu carácter subjetivo advém da interpretação feita à luz dos olhos de quem vê e, geralmente, determinada por um painel representativo de “juízes” que a avaliam. Acrescenta que, possivelmente, os traços faciais são os de maior influência da dimensão física da atratividade, mas, no entanto, não são os únicos determinantes. Na definição do conceito, a relevância dos traços faciais sai reforçada por Patzer (1983, p. 229), na medida em que define a atratividade física como “o grau em que o rosto de uma pessoa é agradável de se observar, e é determinado através do consenso de juízes”. Paralelamente, Langmeyer & Shank (1994) afirmam que o conceito de “beleza” refere-se tipicamente à “atratividade” e, neste sentido, inclui o rosto, a forma e as proporções do corpo e outros traços visíveis na definição de “beleza física”.

Vários autores referem que a atratividade é igualmente definida tendo como base o modelo de atratividade da fonte de McGuire (1985) (por exemplo, Erdogan, 1999; Ohanian, 1990). O modelo pressupõe a existência de três dimensões que potenciam a eficácia da mensagem: (i) a familiaridade, através do conhecimento da fonte em função da sua exposição; (ii) a similaridade, através do grau de semelhança percebido entre o recetor e a fonte; (iii) a empatia, representada pelo afeto pela fonte, em função de comportamentos e da sua aparência física (ERDOGAN, 1999). Deste modo, o autor acrescenta que, para além da dimensão física, a atratividade de um *endorser* célebre pode incluir características de personalidade, estilos de vida e proezas atléticas.

A presença de atratividade física traz consigo consequências positivas, pelo que é uma base de formulação de ideias na observação de pessoas (PATZER, 1983). No contexto de *en-*

dorsement e em termos práticos, Mat Dom et al. (2016) concluíram que a utilização de uma celebridade com boa aparência, leva a uma primeira impressão positiva em relação ao anúncio, mesmo antes de se observar o produto. Paralelamente, a atratividade física tem sido referenciada na literatura como uma dimensão passível de influenciar as perceções do consumidor em relação à credibilidade da fonte da mensagem. A presença de atratividade física está ligada à perceção da independência e de convicções íntegras dos indivíduos em termos comunicacionais (BAKER & CHURCHILL JR., 1977). Deste modo, as pessoas atraentes são vistas como menos manipuláveis (JOSEPH, 1982) e, conseqüentemente, mais credíveis (BAKER & CHURCHILL JR., 1977; JOSEPH, 1982). Nesse contexto, a atratividade física tem sido abordada como uma das dimensões da credibilidade da fonte propostas por Ohanian (1990).

Pessoas com maiores níveis de atratividade física são mais persuasivas ao nível da comunicação (BAKER & CHURCHILL JR., 1977; JOSEPH, 1982; KAHLE & HOMER, 1985; PATZER, 1983), sendo que, na sua generalidade, um *endorser* atraente fisicamente, proporciona avaliações mais favoráveis do produto e do anúncio comparativamente com um *endorser* menos atraente (JUNOKAITĖ, ALIJOŠIENĖ, & GUDONAVIČIENĖ, 2007). Joseph (1982) concluiu que a atratividade física é, possivelmente, um determinante significativo na mudança de opinião e que os comunicadores atraentes são mais apreciados e têm um impacto mais positivo no produto, comparativamente com comunicadores pouco atraentes. Till & Busler (1998, 2000) concluíram sobre um impacto global positivo da atratividade física do *endorser* nas atitudes em relação à marca e nas intenções de compra da marca, independentemente do tipo de produto. No âmbito das intenções de compra e em termos comportamentais, Jayswal, Nirmal & Panchal (2013) concluíram que as celebridades *endorsers* atraentes influenciavam positivamente comportamentos de escolha da marca, no domínio de produtos não conotados à atratividade. Em consonância, Wang & Scheinbaum (2018) também afirmam

que a atratividade do *endorser* é um fator importante para os consumidores e que influencia as atitudes e percepções de credibilidade em relação à marca endossada e, conseqüentemente, as intenções de compra.

No âmbito do desporto, Liu, Huang & Minghua (2007) concluíram que a atratividade física de um atleta *endorser* masculino era determinante nas intenções de compra do produto, em ambos os contextos de *endorsement* de produtos associados e não associados com a prática desportiva. De forma semelhante, Liu & Brock (2011) concluíram que as intenções de compra do produto eram, maioritariamente, influenciadas pela atratividade física de atletas *endorsers* femininas, quando endossavam produtos ligados e produtos não ligados ao desporto. Neste sentido, ambos os estudos concluíram que a atratividade física era mais eficaz comparativamente com o grau de ajustamento entre o produto e o atleta, na alavancagem de intenções de compra do produto.

4.2. Expertise

Segundo Hovland et al. (1953), como citado em Ohanian (1990, p. 41), a *expertise* refere-se à “medida em que um comunicador é percebido como sendo uma fonte de asserções válidas”. De forma semelhante, McCracken (1989, p. 311) refere-se ao conceito como “a capacidade da fonte de fazer asserções válidas”. Por seu turno, Erdogan, Baker & Tagg (2001) partindo da mesma definição e referenciando Hovland et al. (1953), acrescentam que a *expertise* se traduz na experiência, no conhecimento ou nas competências reconhecidas de um *endorser*.

Friedman & Friedman (1979) referem que os profissionais especializados são providos de *expertise*, na medida em que possuem conhecimento superior em virtude do estudo, experiência ou treino obtidos, em relação a determinada categoria de produtos, sendo passíveis de serem mais efetivos em relação a produtos caros e/ou com elevado grau de complexidade. Tom et al. (1992) afirmam que algumas celebridades possuem poderes ligados à sua *expertise*, ou seja, são percecionadas como grandes conhe-

cedoras em relação a determinados produtos e, conseqüentemente, passíveis de exercerem uma maior influência sobre os consumidores.

O conceito de *expertise* tem sido amplamente referenciado na literatura, como uma das principais componentes da credibilidade. Ohanian (1990), ao fazer referência ao modelo da credibilidade da fonte de Hovland et al. (1953), afirma que a credibilidade de um comunicador se encontra dependente do seu nível de *expertise*, um dos seus principais fatores impactantes. Desta forma, um *endorser* será visto como mais credível quando percebido como mais experiente, uma vez que de acordo com O'Mahony & Meenaghan (1998), a credibilidade da fonte inclui o grau com o qual o recetor da mensagem a percebe como experiente, ou tendo conhecimento de causa significativo. Quando os atletas endossam serviços ou produtos associados ao desporto, a *expertise* é potencialmente a componente mais importante da credibilidade da fonte (SATO et al., 2016).

Vários autores referem que, do leque de atributos da fonte, a *expertise* é um dos mais importantes, senão o mais importante. Simmers et al. (2009) argumentam que a *expertise* da fonte é mais relevante do que a dimensão da atratividade e Premeaux (2009) destaca a sua capacidade de compensar a ausência de características como a confiabilidade. Por sua vez, Ohanian (1991) concluiu que a *expertise* do *endorser* percebida pelos inquiridos consistia no único atributo com impacto positivo nas intenções de compra do produto, contrariamente às outras dimensões consideradas, concretamente, a atratividade física e a confiabilidade. No mesmo sentido e tendo em consideração as várias características da fonte consideradas por O'Mahony & Meenaghan (1998), a *expertise* foi uma das dimensões de maior impacto nas intenções de compra de produtos endossados. Mais recentemente, Wang & Scheinbaum (2018) também concluem sobre o impacto positivo da *expertise* da celebridade *endorser* na atitude e na credibilidade da marca endossada e, por sua vez, na intenção de compra.

De facto, os níveis de conhecimento e de

experiência obtidos numa determinada área de atividade por parte do *endorser* conferem, aos olhos do consumidor, uma validade natural dos seus juízos de valor sobre o produto que representa. Por conseguinte, a associação de um desportista com um produto ligado à sua área profissional confere-lhe legitimidade sobre a utilização do produto, pelo seu nível de *expertise* (YOON & CHOI, 2005). Nesse âmbito, a literatura existente sugere que a utilização de atletas possa representar uma escolha acertada para *endorsement* de produtos ligados ao desporto, uma vez que, tendencialmente, os atletas são percebidos como indivíduos com elevado grau de conhecimento sobre a área, reforçado quando os produtos se associam à modalidade que representam (por exemplo, jogadores profissionais de futebol e chuteiras de futebol). A *expertise* pressupõe que os atletas sejam apropriados para serviços e produtos relacionados com a sua profissão (FARRELL et al., 2000) e, em alguns casos, não é suscetível de ser replicada por outros indivíduos (Simmers et al., 2009).

Os atletas serão à partida, pelo seu nível de *expertise*, mais eficazes no *endorsement* de marcas ligadas ao desporto (KOERNIG & BOYD, 2009) e produtos associados à performance atlética (TILL & BUSLER, 1998), sendo que o efeito da sua utilização para produtos não ligados ao desporto poderá, ocasionalmente, não favorecer a dimensão da *expertise*. Uma explicação para esse fenómeno é apresentada por Liu & Brock (2011), que referem que o endosso de produtos de outra área diferente da do desporto faz com que um atleta possa ser equiparado a *endorsers* de outras áreas, pela sua fraca identificação profissional (por exemplo, estrelas de cinema e cantores pop). De acordo com O'Mahony & Meenaghan (1998), a *expertise* é, inclusivamente, uma característica presente num *endorser*, para categorias de produtos ligados aos seus estilos de vida e perfil público.

4.3. Confiabilidade

A definição de confiabilidade apresentada por Hovland et al. (1953), como citado em Ohanian (1990), é uma das mais referenciadas na

literatura. Os autores definem o conceito como o grau de confiança conferido ao comunicador por parte dos consumidores, nas suas intenções em transmitir as asserções que considera como mais válidas. Para McCracken (1989, p. 311), de forma semelhante, a confiabilidade representa “a predisposição percebida da fonte de fazer asserções válidas”. O'Mahony & Meenaghan (1998) argumentam que a credibilidade da fonte está ligada à confiança do destinatário sobre a imparcialidade das informações fornecidas. Friedman & Friedman (1979) afirmam que, dos atributos inerentes à credibilidade da fonte, a confiabilidade é, tendencialmente, a dimensão mais importante.

A confiabilidade de um indivíduo fundamenta-se na sua honestidade, capacidade de se fazer acreditar e integridade percebidas pelo *target* (ERDOGAN, 1999; ERDOGAN ET AL., 2001; FANG & JIANG, 2015). De forma semelhante, Tantisenepong, Gorton & White (2012, p. 58) argumentam que representa “a honestidade e sinceridade da fonte”. Amos et al. (2008) destacam-na como a confiança que os consumidores depositam na fonte, ao nível da sua integridade e fiabilidade e Ohanian (1991, p. 47) define-a como “a confiança do consumidor na fonte para fornecer informações de forma objetiva e honesta”. Consequentemente, a confiança associada a um comunicador traz consigo repercussões positivas.

A literatura sugere que a confiabilidade do comunicador é uma componente basilar para a eficácia da transmissão da mensagem. Independentemente da presença de outras qualidades, a ausência de confiabilidade do comunicador apresenta-se como problemática, na medida em que faz com que a fonte da mensagem seja percebida como discutível (SMITH, 1973, COMO CITADO EM FRIEDMAN, SANTERAMO, & TRAINA, 1978) e não possua eficácia ao nível de mudanças de atitudes (O'MAHONY & MEENAGHAN, 1998). De forma semelhante, Friedman & Friedman (1979) afirmam que a presença de uma imagem confiável é um dos requisitos da indução de mudança de atitudes.

Em casos de *endorsements* por celebra-

des, a literatura apresenta alguns resultados contraditórios sobre o impacto da confiabilidade do *endorser*. Ohanian (1991) e O'Mahony & Meenaghan (1998) concluíram que, em termos globais, a confiabilidade de uma celebridade não representava um atributo da fonte relevante como preditor das intenções de compra dos produtos endossados. Em sentido contrário, Amos et al. (2008) concluíram que a confiabilidade era, em termos absolutos, o segundo mais impactante e, ao nível de atributos da credibilidade da fonte considerados, o mais relevante, nas intenções de compra e nas atitudes em relação ao anúncio e à marca. Para Wang & Scheinbaum (2018) a confiança do consumidor na celebridade que endossa a marca influencia a credibilidade da marca.

No âmbito desportivo, um estudo desenvolvido por Bensi (2009) que visava o apuramento do impacto da adoração do público em relação a uma celebridade desportiva na eficácia do *endorsement*, concluiu que a confiabilidade do atleta era o principal elemento influenciador das intenções de compra de produtos dos inquiridos, em ambas situações de elevada e baixa adoração. A literatura também sugere que algumas excentricidades “fora do campo” bem como a questão de múltiplos *endorsements*, podem levar a que os *endorsers* sejam vistos como menos confiáveis (PIKAS et al., 2012). Informações negativas de *endorsers* são passíveis de serem extremamente prejudiciais em relação a campanhas publicitárias (AMOS et al., 2008), estando implicitamente ligadas à ausência de perceção de confiabilidade. Adicionalmente, a sobre-exposição do *endorser* associada ao *endorsement* de numerosos produtos em simultâneo, faz com que o consumidor o perceçione como discutível (UDO & NWULU, 2015), possibilitando o despoletar de um sentimento de desconfiança. Fatores tais como o registo criminal e o desempenho da celebridade na sua área profissional podem, também, ser tidos em consideração. Pikas et al. (2012) concluíram que para a definição da confiabilidade de uma celebridade desportiva, o registo criminal era um aspeto relevante para os inquiridos.

4.4. Performance desportiva

O *endorsement* por celebridades desportivas pressupõe algumas particularidades ligadas à natureza das suas profissões. Koo, Ruihley & Dittmore (2012) argumentam que os atletas famosos diferem de outras celebridades populares, na medida em que as competições desportivas não são encenações e que, pelo contrário, apresentam-se voláteis e em direto. Os atletas distinguem-se de outras celebridades famosas pelas flutuações dramáticas das suas performances em períodos de tempo relativamente curtos (ELBERSE & VERLEUN, 2012). A incerteza do resultado, envolvendo competição entre indivíduos ou equipas, é o principal produto do desporto (CHADWICK, 2011), pelo que quebras de performance e lesões inesperadas levam a que os atletas sejam considerados produtos instáveis na indústria do desporto (ARAI, KO, & ROSS, 2014).

Genericamente, Amos et al. (2008, p. 213) definem a performance de uma celebridade como “o nível de sucesso que uma celebridade atinge a qualquer momento na sua profissão escolhida”, destacando a performance atlética, o sucesso musical e o sucesso de representação. Na esfera do desporto, a performance atlética pode ser definida, segundo Arai et al. (2014), como as características de um atleta, relacionadas com o seu desempenho desportivo. Na formulação do conceito, os autores incluem como dimensões: (i) as realizações individuais e capacidades atléticas (por exemplo, *skills*, vitorioso, competência na sua modalidade desportiva); (ii) as características específicas da sua performance no âmbito de uma competição; (iii) comportamentos virtuosos considerados como apropriados (por exemplo, “*fair play*”, integridade, respeito pelo jogo); (iv) a posição competitiva em relação a outros atletas.

A literatura sugere um papel relevante da performance de um atleta, no sentido da sua afirmação como uma fonte credível. Segundo Stone, Joseph & Jones (2003), a credibilidade de atletas para *endorsement*, está dependente de recordes de vitórias obtidas e habilidades atléticas necessárias para competir ao mais alto

nível, de forma a posicionarem-se no topo da lista dos atletas de referência nas respectivas modalidades. Para Koo et al. (2012), a performance de atletas no campo em tempo real pode alavancar o grau de credibilidade percebido pelo consumidor, pelo que concluíram que a performance possuía um impacto positivo em dimensões da credibilidade da fonte, especificamente, nos seus níveis de *expertise* e de confiabilidade. Sugerem, ainda, que a performance atual do atleta deve ser tida em consideração para atividades de *endorsement*, como contributo para a credibilidade da fonte, na promoção de atitudes em relação à marca e ao anúncio e de intenções de compra.

O mercado e os consumidores tendem a reconhecer o valor de elevadas performances de celebridades desportivas, na medida em que a literatura tem definido uma relação positiva entre a performance desportiva de atletas e a valorização de ações de empresas que representam (por exemplo, ELBERSE & VERLEUN, 2012; FARRELL et al., 2000; NICOLAU & SANTA-MARÍA, 2013) e, por outro lado, entre a performance desportiva e vendas efetivas (ELBERSE & VERLEUN, 2012).

Shanklin & Miciak (1996) enfatizam aspetos aspiracionais próprios do ser humano, nomeadamente, a tendência de identificação das pessoas com o heroísmo e de sonharem em ser protagonistas como os seus heróis. As pessoas relacionam-se com os atores do desporto de uma forma aspiracional ou inspiracional (DUMITRIU, 2015), pelo que são elementos influenciadores. Shuart (2007) concluiu que as qualidades heroicas de desportistas *endorsers*, traduziam-se no maior determinante das intenções de compra de produtos endossados, junto de adolescentes e jovens adultos.

Após o final da carreira desportiva profissional, alguns atletas continuam a possuir uma posição muito ativa no domínio do *endorsement* por celebridades (STONE et al., 2003). Nesse sentido, “as características que tornam atletas profissionais célebres comercializáveis são igualmente aplicáveis a atletas aposentados ou atletas mortos” (COSTANZO & GOODNIGHT, 2005, p. 51). Por exemplo, Shanklin & Miciak (1996) afirmam

que a estrela norte-americana Michael Jordan, apesar de não ter estado no ativo na sua respetiva modalidade em 1994, foi nesse ano o *endorser* mais procurado. Mais recentemente, Yuce-soy & Barabási (2016) concluíram que a fama de atletas retirados era determinada pelas suas performances passadas, pelo que um passado desportivo de exceção possibilita a construção de um legado duradouro. Por conseguinte, sugere-se que um passado desportivo de excelência seja igualmente passível de impactar o sucesso do *endorsement* por celebridades desportivas, mortas ou retiradas.

4.5. Estilo de vida

O estilo de vida está associado ao padrão comportamental do indivíduo, ao seu modo de estar e de viver. Partindo da definição genérica de Boonpradub & Thechatakerng (2015, p. 9), o estilo de vida representa “um padrão de vida de uma pessoa no mundo expresso em atividades, interesses e opiniões”, retratando uma pessoa como um todo e nas suas interações com o seu meio-ambiente. Hanusch & Hanitzsch (2013) apresentam-nos uma abordagem tridimensional do conceito: (i) a dimensão formativa orientada para a gestão de si próprio e da sua vida quotidiana e na geração de um sentido de identificação com pessoas similares e de uma delimitação em relação às outras; (ii) a dimensão reflexiva centrada na consistência comportamental de indivíduos gerados por aspetos performativos de estilos de vida; (iii) a dimensão articulativa ligada à expressão de estilos de vida e, neste contexto, o conceito pode ser entendido como uma forma de expressão e de articulação de “quem somos”.

No contexto do desporto, Arai, Ko & Kaplanidou (2013) reforçam esta linha de pensamento, destacando o estilo de vida de um atleta como o reflexo da sua personalidade e enfatizando a existência de aspetos dos atletas, fora da sua prática desportiva, passíveis de serem “vendáveis” no âmbito dos seus estilos de vida. Os autores identificam três dimensões que, potencialmente, possibilitam a alavancagem do capital marca do atleta: (i) a sua história

de vida como reflexo dos valores pessoais; (ii) o papel de modelo que inclui comportamentos éticos do atleta que a sociedade determina como passíveis de serem emulados; (iii) esforços de relacionamento como forma de retrato do seu nível de interatividade com os fãs. A presença de alguns padrões de comportamento está assim ligada ao valor intrínseco percebido dos atletas e das celebridades desportivas em geral, junto do consumidor.

Os estilos de vida e os valores pessoais de celebridades desportivas, transmitidos por determinados padrões de comportamento, são uma das dimensões críticas da sua atratividade junto do consumidor. No caso dos atletas, pela sua relevância na sociedade, espera-se que, paralelamente à prática desportiva, personifiquem valores e aspetos morais fortes e em conformidade com as normas culturais e sociais (Jones & Schumann, 2000). Nesse sentido, as pessoas são propensas a projetarem em celebridades desportivas, valores socialmente desejáveis e um papel como modelos (Dumitriu, 2015), pelo que o estilo de vida de personagens do mundo do desporto, ancorado nas suas formas de estar e de relacionamento com os outros, são um potencial trunfo em práticas de *brand endorsement*.

Adicionalmente, os indivíduos são elevados ao estatuto de celebridades em função dos seus estilos de vida (CHOI & RIFON, 2007). As pessoas tendem a copiar os estilos de vida das celebridades nos mais diversos contextos e, nesse sentido, Hung (2014) destaca uma certa propensão da personificação de celebridades preferidas por parte do consumidor. Numa base aspiracional, os consumidores seguem estilos de vida das celebridades (CHOI & RIFON, 2007) e baseiam as suas relações com as celebridades, inclusivamente, em função dos seus estilos de vida glamorosos e de sucesso (HUNG, 2014).

No contexto do desporto, de acordo com Cashmore (2002), como citado em Dix, Phau & Pougnet (2010), o consumo de marcas e produtos representados pelo ex-futebolista David Beckham em atividades de *endorsement*, está ligado ao seu sucesso e ao seu estilo de vida de-

sejável, como modelo. O estilo de vida afigura-se como um dos elementos fundamentais no processo de seleção de celebridades para *brand endorsement*, pois reflete uma das condições necessárias da sua atratividade junto da audiência e uma das formas de fortalecimento das marcas que representam.

4.6. Atividades nos social media

Com o aparecimento de novas ferramentas de comunicação nas últimas décadas, surgem novos paradigmas de relacionamento entre marcas e consumidores. A aceitação popular de plataformas de *social media* tais como o Facebook, Youtube e Twitter, alargou o leque de opções na promoção de atividades de *brand endorsement* (MCKELVEY & MASTERALEXIS, 2013). Neste contexto, o aparecimento dos *social media* permitiu aos atletas uma liberdade de promoção das marcas que representam diretamente junto dos seus fãs (CUNNINGHAM & BRIGHT, 2012). Os *social media* representam “um grupo de aplicações baseadas na internet que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos do Web 2.0, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário” (KAPLAN & HAENLEIN, 2010, p. 61). A conceção de *social media* tem como principal propósito a facilitação de conexões interpessoais (SANDERSON, 2010), pelo que a partilha de conteúdos e a interatividade entre usuários são uma constante. No caso dos atletas profissionais, esta interatividade representa geralmente uma forma de comunicação direta com outros atletas e os seus fãs (HAMBRICK et al., 2010), em qualquer momento e em qualquer lugar.

Atualmente, assistimos a uma era de consumidores permanentemente conectados, através do acesso a conteúdos em tempo real a partir de pequenos dispositivos móveis e, consequentemente, a uma maior proximidade entre celebridades e consumidores. O acesso a informações atuais e de interesse para o consumidor em rede, bem como o dinamismo inerente das contas de *social media* das celebridades desportivas, cuja possibilidade de interatividade é uma constante, oferecem um clima de proximidade

único, dificilmente replicável noutros formatos. Os atletas podem conectar-se diretamente com os seus fãs, sem que departamentos de relações públicas de organizações desportivas e media mais tradicionais intervenham e filtrem mensagens, possibilitando um tipo de comunicação mais personalizada (HAMBRICK et al., 2010). Esta abordagem permite aos seus fãs obterem informações únicas sobre o atleta que não obteriam de outra forma (HAMBRICK et al., 2010).

A influência de uma celebridade nos *social media* é, segundo Zhao et al. (2016), apurada em função da sua capacidade em induzir comportamentos em usuários comuns da rede, através de partilhas das suas publicações. Os *social media* possibilitam aos fãs, uma intervenção acessível nas narrativas dos atletas (SANDERSON, 2010) e, em consequência, a propagação de *buzz* mediático através da partilha de publicações das celebridades desportivas. Cunningham & Bright (2012) afirmam que a credibilidade e o caráter verdadeiro do *endorsement* percebidos, são tendencialmente maiores no contexto dos *social media* comparativamente com os media mais tradicionais. O caráter autêntico inerente a atividades e publicações da esfera da vida privada do *endorser* nos *social media*, traduz-se, portanto, numa forma de garantir que as menções das marcas que representam, sejam percebidas como sinceras e autênticas.

Noutra perspetiva, a literatura sugere que o número de seguidores de uma celebridade seja, também, determinante. Na plataforma Twitter, Jin & Phua (2014) concluíram que as celebridades *endorsers* com um elevado número de seguidores, eram fontes mais credíveis comparativamente com as celebridades com um menor número, pelo que eram percebidos como mais competentes, fisicamente atraentes e confiáveis. Verificaram, ainda, que o número de seguidores possuía, igualmente, um impacto positivo no *brand endorsement* no período pós-exposição ao anúncio, na medida em que alavancava o envolvimento do consumidor com o produto e as intenções de compra do produto. Ao invés, *tweets* de celebridades com um reduzido número de seguidores, não possuíam um efeito significativo

neste domínio. Num contexto de utilização de marcas pouco familiares pelos inquiridos, os resultados obtidos por Brison, Byon & Baker III (2016) indicaram que as atitudes em relação à marca eram mais favoráveis após a exposição a *tweets* do atleta *endorser* sobre a marca, na plataforma Twitter, quer em situações de utilização de atletas fictícios e reais. Os autores sugerem que a escolha de se seguir uma celebridade no Twitter leva à formação de relacionamentos e que, nesse sentido, são suscetíveis de influenciar as perceções do consumidor sobre a marca.

4.7. Capacidade de entretenimento

McKee et al. (2014) destacam o caráter eminentemente cultural do entretenimento ao definirem-no genericamente como “uma cultura comercial orientada para o público”. Na perspetiva do consumidor, o entretenimento privilegia envolvimento emocional, histórias e até alguma vulgaridade (MCKEE et al., 2014). As pessoas utilizam os media por vários motivos, nomeadamente, por necessidades de entretenimento como forma de escape (VORDERER, KLIMMT, & RITTERFELD, 2004). Neste prisma, o fascínio por celebridades está ligado ao seu papel de *entertainers* na sociedade (PRINGLE & BINET, 2005), pelo que numerosos consumidores desfrutam em conhecer as novidades acerca da celebridade (MCCUTCHEON, LANGE, & HOURAN, 2002).

No contexto de *brand endorsement*, a capacidade de entretenimento tem sido abordada com base no grau de adoração de celebridades (“*celebrity-worship*”) (por exemplo, BENSI, 2009; HUNG, CHAN, & TSE, 2011; UDO & NWULU, 2015). De acordo com Udo & Nwulu (2015), a relação dos consumidores com celebridades são pautadas por entretenimento e divertimento, pelo que uma das motivações subjacentes à veneração de uma celebridade assenta numa base de entretenimento pelo seu valor fornecido ao público, no sentido de lhe facultar prazer. McCutcheon et al. (2002) afirmam que a avaliação do nível de adoração da celebridade deve ser concebida tendo como base três distintos níveis baseados na natureza da relação com a celebridade. A um nível mais reduzido, os auto-

res concluíram que a adoração se encontra caracterizada pela existência de comportamentos de caráter individualista, tais como ouvir, ver, aprender e ler acerca da celebridade, numa base de entretenimento.

Os resultados obtidos por Maltby et al. (2002) sugerem que para a maioria dos fãs, a escolha de uma celebridade preferida encontra-se dependente do seu valor de entretenimento, na medida em que verificaram que a força da ligação com uma celebridade se correlacionava significativamente com o fator “entretenimento/social”.

Junto de consumidores mais novos, a literatura sugere conclusões semelhantes. Chan, Ng & Luk (2013) concluíram que o valor de entretenimento da celebridade era um fator crítico, na medida em que os adolescentes valorizavam predominantemente características associadas à vertente de entretenimento das celebridades, nomeadamente, no que se refere às suas capacidades de expressão e divertimento. Acrescentam que, neste domínio, a seleção de celebridades deve ser feita com base na sua capacidade de entretenimento, em detrimento da sua *expertise* e confiabilidade, no sentido de transferir as suas valências de entretenimento para as marcas que representam. No caso de indivíduos que não se apresentam como fãs de uma celebridade, as experiências de entretenimento fornecidas pela celebridade, permitem alavancar atitudes em relação à marca endossada, por via da adaptação das atitudes e dos comportamentos da celebridade, por um processo de observação e emulação (HUNG, 2014). Por seu lado, os fãs de uma celebridade tendem a envolverem-se emocionalmente nas suas experiências de entretenimento, tornando-se empáticos e assumindo a perspectiva da celebridade, no sentido de minimizar a fronteira psicológica entre eles (HUNG, 2014). O autor concluiu que as valências de entretenimento de celebridades (um basquetebolista e um cantor/ator) tinham um impacto positivo nas atitudes em relação à marca que representam, junto de fãs e de consumidores que não se apresentavam como fãs.

A literatura também sugere que a capaci-

dade de entretenimento das celebridades seja igualmente impactante ao nível das intenções comportamentais do consumidor. Junto de consumidores chineses da geração Y¹, num estudo que contemplava a determinação do impacto das valências de entretenimento de celebridades *endorsers* (uma celebridade do mundo do desporto e de uma outra proveniente da indústria do entretenimento) nas intenções de compra da marca de fãs e de não fãs, à luz do grau adoração de celebridades (“*celebrity-worship*”), os resultados obtidos por Hung et al. (2011) sugerem esta tendência, na medida em que verificaram uma influência estatisticamente positiva nesse domínio.

Em síntese, os vários estudos realizados sugerem que a capacidade de entretenimento de uma celebridade deva ser tida em conta em processos de seleção de celebridades para *brand endorsement*. No contexto do desporto, algumas celebridades destacam-se pela sua capacidade assumida de entreter dentro e fora de campo (por exemplo, o tenista servio Novak Djokovic e o ex-basquetebolista norte-americano e atual comentador desportivo Shaquille O’Neal), como forma de diferenciação. Personalidades do mundo desporto como Muhammad Ali, possuíam a capacidade de criar entretenimento e de se distinguirem dos demais (CORTSEN, 2013), possibilitando às marcas, uma oportunidade de usufruir da empatia e das relações previamente estabelecidas com a audiência.

4.8. Ajustamento com o produto e marca

O ajustamento entre os atributos do produto e as características do *endorser* é um fator determinante para a eficácia de um *endorsement* (FIZEL, MCNEIL, & SMABY, 2008; HSU & MCDONALD, 2002), pelo que as motivações da utilização das celebridades saem reforçadas através de conexões apropriadas entre a celebridade e o produto ou pela personificação, por parte da celebridade, de algumas características do produto (OHANIAN, 1991). O ajustamento é “uma função positiva do número de nódulos que o atleta e a marca têm em comum nas redes de memória

¹O estudo incidiu em indivíduos nascidos depois do ano de 1980.

dos consumidores” (CARRILLAT & D’ASTOUS, 2014, p. 1077).

O nível de ajustamento entre o *endorser* e o produto tem sido abordado à luz da “*match-up hypothesis*”. A força da associação estabelecida na mente de um indivíduo, depende do grau de ajustamento entre o *endorser* e o produto (CUNNINGHAM, FINK, & KENIX, 2008). Esta teoria defende que a mensagem transmitida através da imagem do produto e da imagem da celebridade devem convergir, para que um anúncio seja eficaz (KAHLE & HOMER, 1985; KAMINS, 1990), resultando em avaliações mais favoráveis do *endorser*, da marca e do anúncio (KOERNIG & BOYD, 2009). A “*match-up hypothesis*” tem sido defendida, por exemplo, com base na “*social adaptation theory*” por Kahle & Homer (1985) e na “*schema theory*” por Lynch & Schuler (1994). A primeira abordagem pressupõe que o significado adaptativo da informação determina o seu impacto, por exemplo, através de uma enfatização das qualidades e benefícios do produto (KAHLE & HOMER, 1985). A segunda argumenta que de uma integração mais facilitada dos esquemas da celebridade com os esquemas do produto, decorrente de um ajustamento percebido entre os esquemas da primeira com os esquemas do segundo, resultará uma maior eficácia da mensagem (LYNCH & SCHULER, 1994).

A eficácia da mensagem será tanto maior quanto o grau de ajustamento entre a imagem do *endorser* e a imagem do produto promovido (BOYD & SHANK, 2004) e, em sentido inverso, a ausência de ajustamento entre celebridades *endorsers* e produtos, poderá realçar a vertente comercial do *endorsement*, pela ausência de uma ligação lógica percebida pelo consumidor (ERDOGAN, 1999). Em termos gerais, a convergência entre a imagem do produto e de um *endorser* resulta, junto do consumidor, em avaliações mais favoráveis do *endorser*, da marca e do anúncio (KOERNIG & BOYD, 2009), na alavancagem do *appeal* da marca, nas taxas de recordatória, nas intenções de compra (MAT DOM et al., 2016) e na escolha da marca (JAYSWAL et al., 2013). Em consonância, Knoll & Matthes (2017) confirmam que *endorsers* congruentes

obtem melhores resultados e Um (2018) também conclui que uma maior congruência entre a celebridade e a imagem da marca resultará em atitudes mais favoráveis em relação à publicidade, à marca e maiores intenções de compra.

O ajustamento percebido entre uma celebridade e um produto está relacionado com a *expertise*, a atratividade física e outras características relevantes (HSU & MCDONALD, 2002). Numa base de atratividade física, os estudos realizados sugerem uma influência positiva do ajustamento entre o *endorser* e o produto nas atitudes em relação ao anúncio (por exemplo, KAMINS, 1990), nas atitudes em relação à marca e nas intenções de compra da marca (por exemplo, KAHLE & HOMER, 1985). Noutra perspectiva, os resultados obtidos indicam que a *expertise* representa um importante critério de ajustamento *endorser*-produto, na medida em que há um impacto positivo nas atitudes em relação ao produto (por exemplo, FINK, CUNNINGHAM, & KENSICKI, 2004), nas atitudes em relação à marca (por exemplo, TILL; BUSLER, 1998, 2000) e nas intenções de compra do produto (por exemplo, FINK et al., 2004; PREMEAUX, 2009). Tendo em consideração a *expertise* do *endorser*, os produtos ligados à sua atividade profissional terão, implicitamente, um ajustamento percebido entre o produto e o *endorser* pela experiência no domínio da utilização de uma determinada categoria de produtos. Nesse contexto, um atleta será considerado mais reconhecidamente experiente no domínio de um produto desportivo, pelo que um ajustamento entre um atleta *endorser* e um produto ligado ao desporto será naturalmente melhor percebido (TILL & BUSLER, 1998).

Outros atributos distintivos particulares da celebridade poderão ser passíveis de serem utilizados em prol de uma combinação adequada com o produto. Os atletas são, neste caso, elementos apetecíveis uma vez que possuem um conjunto de características desportivas notoriamente reconhecidas pelo público que podem ser utilizadas para enfatizar alguns atributos dos produtos e marcas que representam. De facto, um atleta notoriamente conhecido pela sua ve-

locidade poderá ser percebido como apropriado para comunicar a rapidez do serviço fornecido por uma marca (OHANIAN, 1991). A literatura sugere a necessidade da consideração de uma visão holística, mais global e não exclusivamente orientada para as características da fonte comumente consideradas na literatura, na medida em que Gwinner & Eaton (1999) relevam que os consumidores tendem a associar significados a determinadas celebridades, ligados às suas atividades. Neste contexto e subjacente à eficácia de atividades de *endorsement*, os produtos deverão ajustar-se ao conjunto de significados ou à imagem global de uma celebridade (SIMMERS et al., 2009). À luz do *meaning transfer model*, McCracken (1989) enfatiza a necessidade de uma visão ampla, ao relevar uma panóplia alargada de significados de índole cultural ligados a celebridades (por exemplo, *status*, género, idade, personalidades) passíveis de serem transferíveis para produtos e marcas.

Conclusões e recomendações para a seleção de celebridades desportivas para *brand endorsement*

A maioria dos estudos académicos sobre *brand endorsement* por celebridades do mundo do desporto foca-se em características da celebridade subjacentes aos modelos da atratividade da fonte de McGuire (1985), como citado em Erdogan (1999) e Ohanian (1990) (por exemplo, familiaridade, empatia e similaridade entre a celebridade e o consumidor) e da credibilidade da fonte de Hovland et al. (1953), como citado em Ohanian (1990) (por exemplo, *expertise* e confiabilidade). Nesse contexto, a maioria dos estudos aborda as dimensões da credibilidade da fonte propostas por Ohanian (1990) (atratividade física, *expertise* e confiabilidade). Adicionalmente, o grau de ajustamento entre *endorsers* e o produto tem sido abordado à luz da “*match-up hypothesis*”.

No que se refere às dimensões da credibilidade da fonte, é exetável que a aparência física dos atletas seja determinante e uma característica relativamente comum nas celebridades desportivas. De facto, atletas *endorsers*

encontram-se frequentemente em ótimas condições físicas e são geralmente percebidos como atraentes (PIKAS et al., 2012), nomeadamente, em situações em que a perceção da atratividade tenha como base a aparência física e as proporções do corpo (BOYD & SHANK, 2004). Quanto à confiabilidade do *endorser*, a literatura apresenta alguns resultados contraditórios. Contudo alguns autores recomendam a consideração desta dimensão no processo de seleção de celebridades desportivas para *brand endorsement* (por exemplo, Amos et al., 2008; Bensi, 2009).

É notória uma falta de consenso em relação às características da fonte a serem consideradas na avaliação do ajustamento *endorser*-produto. Enquanto que alguns autores sugerem a necessidade de combinação adequada entre a atratividade física e o produto (por exemplo, KAHLE & HOMER, 1985; KAMINS, 1990), a grande maioria tem-se debruçado na *expertise* do *endorser* no domínio da utilização de produtos (por exemplo, FINK ET AL., 2004; PREMEAUX, 2009; TILL & BUSLER, 1998, 2000). Adicionalmente, a literatura sugere a necessidade de uma visão holística, mais global e não exclusivamente orientada para as características da fonte.

O aparecimento dos *social media* e a migração de consumidores dos tradicionais *desktops* para os dispositivos móveis, ditou um novo paradigma na comunicação e nas relações interpessoais. Os *social media* permitem às celebridades divulgar diretamente aos seus seguidores as marcas que representam, num contexto de maior proximidade e interatividade. As menções a marcas nas plataformas de *social media* das celebridades são percebidas como mais credíveis e verdadeiras (CUNNINGHAM & BRIGHT, 2012). O número de seguidores da celebridade desportiva parece também influenciar a credibilidade da fonte. Por exemplo, segundo Jin & Phua (2014), as celebridades com maior número de seguidores são consideradas mais credíveis. Não obstante a importância das atividades nos *social media* da celebridade desportiva na eficácia da estratégia de *brand endorsement*, esta área carece ainda de investigação complementar.

A capacidade de entretenimento da celebridade deve ser outra das variáveis a considerar no processo de escolha de uma celebridade para *brand endorsement*, uma vez que permite melhorar as atitudes dos consumidores em relação à marca e as intenções de compra. Ao associarem-se a uma celebridade desportiva com valências de entretenimento, as marcas podem beneficiar do capital de empatia e de relacionamento da celebridade.

As marcas devem também ter em conta o estilo de vida da celebridade, dado que o mesmo inspira outros consumidores, gera identificação com a celebridade e fomenta a sua atratividade junto do público. Estes aspetos são fundamentais para o sucesso da estratégia de *brand endorsement*.

Por último, o ajustamento entre as características do produto/marca e as características da celebridade desportiva é também uma dimensão crítica para a eficácia da mensagem associada à estratégia de *brand endorsement*. A não existência de uma ligação lógica e coerente entre o produto/marca e a celebridade desportiva poderá realçar negativamente a vertente comercial do *brand endorsement*.

Referências

- AGRAWAL, J., & KAMAKURA, W. A. The economic worth of celebrity endorsers: An event study analysis. *Journal of Marketing*, 59(3), 56–62. <https://doi.org/10.2307/1252119>, 1995.
- AMBROISE, L., PANTIN-SOHIÉ, G., VALETTE-FLORENCE, P., & ALBERT, N. From endorsement to celebrity co-branding: Personality transfer. *Journal of Brand Management*, 21(4), 273–285. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.7>, 2014.
- AMOS, C., HOLMES, G., & STRUTTON, D. Exploring the relationship between celebrity endorser effects and advertising effectiveness: A quantitative synthesis of effect size. *International Journal of Advertising*, 27(2), 209–234. <https://doi.org/Article>, 2008.
- ARAI, A., KO, Y. J., & KAPLANIDOU, K. Athlete brand image: Scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 2013, 383–403. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.811609>
- ARAI, A., KO, Y. J., & ROSS, S. Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image. *Sport Management Review*, 17(2), 2014, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.04.003>
- ATKIN, C., & BLOCK, M. Effectiveness of celebrity endorsers. *Journal of Advertising Research*, 23(1), 1983, 57–61. <https://doi.org/Article>
- BAKER, M. J., & CHURCHILL JR., G. A. The impact of physically attractive models on advertising evaluations. *Journal of Marketing Research*, 14(4), 1977, 538–555. <https://doi.org/10.2307/3151194>
- BENSI, P. L'influenza del 'celebrity worship' sull'efficacia del 'celebrity endorsement' in ambito sportivo. *Communicative Business*, (2), 2009, 5–32.
- BERGKVIST, L., & ZHOU, K. Q. Celebrity endorsements: A literature review and research agenda. *International Journal of Advertising*, 35(4), 2016, 642–663. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1137537>
- BOONPRADUB, W., & THECHATAKERNG, P. Brand endorsement by celebrity in Thailand: 7Ps of marketing mix and the impact of brand alliance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(1), 8–13. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015>

V6.433, 2015.

BOYD, T. C., & SHANK, M. D. Athletes as product endorsers: The effect of gender and product relatedness. *Sports Marketing Quarterly*, 13(2), 2004, 82–93.

BRISON, N. T., BYON, K. K., & BAKER III, T. A. To tweet or not to tweet: The effects of social media endorsements on unfamiliar sport brands and athlete endorsers. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 18(3), 2016, 309–326. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1237304>

CARRILLAT, F. A., & ILICIC, J. The Celebrity Capital Life Cycle: A Framework for Future Research Directions on Celebrity Endorsement. *Journal of Advertising*, 48(1), 61–71. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1579689>, 2019.

CARRILLAT, F. A., & D'ASTOUS, A. Power imbalance issues in athlete sponsorship versus endorsement in the context of a scandal. *European Journal of Marketing*, 48(5/6), 2014, 1070–1091. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2011-0688>

CHADWICK, S. Editorial: The distinctiveness of sport: Opportunities for research in the field. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(2), 2011, 120–123. <https://doi.org/10.1108/20426781111146727>

CHAN, K., NG, Y. L., & LUK, E. K. Impact of celebrity endorsement in advertising on brand image among Chinese adolescents. *Young Consumers*, 14(2), 2013, 167–179. <https://doi.org/10.1108/17473611311325564>

CHOI, S. M., & RIFON, N. J. Who is the celebrity in advertising? Understanding dimensions of celebrity images. *The Journal of Popular Culture*, 40(2), 2007, 304–324. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5931.2007.00380.x>

CHOI, S. M., & RIFON, N. J. It is a match: The impact of congruence between celebrity image and consumer ideal self on endorsement effectiveness. *Psychology & Marketing*, 29(9), 2012, 639–650. <https://doi.org/10.1002/mar>

CORTSEN, K. Annika Sörenstam - A hybrid personal sports brand. *Sport, Business and Manage-*

ment: An International Journal, 3(1), 37–62. <https://doi.org/10.1108/20426781311316898>, 2013.

COSTANZO, P. J., & GOODNIGHT, J. E. Celebrity endorsements: Matching celebrity and endorsed brand in magazine advertisements. *Journal of Promotion Management*, 11(4), 2005, 49–62. <https://doi.org/10.1300/J057v11n04>

CUNNINGHAM, G. B., FINK, J. S., & KENIX, L. J. Choosing an endorser for a women's sporting event: The interaction of attractiveness and expertise. *Sex Roles*, 58(5–6), 2008, 371–378. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9340-z>

CUNNINGHAM, N., & BRIGHT, L. F. The tweet is in your court: Measuring attitude towards athlete endorsements in social media. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 4(2), 2012, 73–87.

DIX, S., PHAU, I., & POUUNET, S. “Bend it like Beckham”: The influence of sports celebrities on young adult consumers. *Young Consumers*, 11(1), 2010, 36–46. <https://doi.org/10.1108/17473611011025993>

DUMITRIU, D.-L. The face management challenges of sport celebrity. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(1), 2015, 79–97.

ELBERSE, A., & VERLEUN, J. The economic value of celebrity endorsements. *Journal of Advertising Research*, 52(2), 2012, 149–165. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-2-149-165>

ERDOGAN, B. Z. Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 1999, 291–314. <https://doi.org/10.1362/026725799784870379>

ERDOGAN, B. Z., BAKER, M. J., & TAGG, S. Selecting celebrity endorsers: The practitioner's perspective. *Journal of Advertising Research*, 41(3), 2001, 39–48.

ESCALAS, J. E., & BETTMAN, J. R. Connecting With Celebrities: How Consumers Appropriate Celebrity Meanings for a Sense of Belonging. *Journal of Advertising*, 46(2), 2017, 297–308. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1274925>

FANG, L., & JIANG, Y. Persuasiveness of celebrity endorsed advertising and a new model for celebrity

- endorser selection. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(8), 2015, 153–173.
- FARRELL, K. A., KARELS, G. V., MONFORT, K. W., & MCCLATCHEY, C. A. Celebrity performance and endorsement value: The case of Tiger Woods. *Managerial Finance*, 26(7), 1–15. <https://doi.org/10.1108/03074350010766756>. Acesso em 2000.
- FINK, J. S., CUNNINGHAM, G. B., & KENSICKI, L. J. Using athletes as endorsers to sell women's sport: Attractiveness vs. expertise. *Journal of Sport Management*, 18(4), 2004, 350–367.
- FIZEL, J., MCNEIL, C. R., & SMABY, T. Athlete endorsement contracts: The impact of conventional stars. *International Advances in Economic Research*, 2008, Vol. 14, pp. 247–256. <https://doi.org/10.1007/s11294-008-9144-0>
- FLECK, N., KORCHIA, M., & LE ROY, I. Celebrities in advertising: Looking for congruence or likability? *Psychology and Marketing*, 29(9), 2012, 651–662. <https://doi.org/10.1002/mar>
- FRIEDMAN, H. H., & FRIEDMAN, L. Endorser effectiveness by product type. *Journal of Advertising Research*, 19(5), 1979, 63–71.
- FRIEDMAN, H. H., SANTERAMO, M. J., & TRAINA, A. Correlates of trustworthiness for celebrities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 6(4), 1978, 291–299. <https://doi.org/10.1007/BF02732313>
- GWINNER, K. P., & EATON, J. Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), 1999, 47–57. <https://doi.org/10.1080/00913367.1999.10673595>
- HAMBRICK, M. E., SIMMONS, J. M., GREENHALGH, G. P., & GREENWELL, T. C. Understanding professional athletes' use of twitter: A content analysis of athlete tweets. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 2010, 454–471. <https://doi.org/10.1123/ijsc.3.4.454>
- HANUSCH, F., & HANITZSCH, T. Mediating orientation and self-expression in the world of consumption: Australian and German lifestyle journalists' professional views. *Media, Culture & Society*, 35(8), 2013, 943–959. <https://doi.org/10.1177/0163443713501931>
- HSU, C., & MCDONALD, D. An examination on multiple celebrity endorsers in advertising. *The Journal of Product and Brand Management*, 11(1), 19–27. <https://doi.org/10.1108/10610420210419522>, 2002.
- HUNG, K. Why celebrity sells: A dual entertainment path model of brand endorsement. *Journal of Advertising*, 43(2), 2014, 155–166. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.838720>
- HUNG, K., CHAN, K. W., & TSE, C. H. Assessing celebrity endorsement effects in China: A consumer-celebrity relational approach. *Journal of Advertising Research*, 51(4), 6–21. <https://doi.org/10.2501/JAR-51-4-000-000>, 2011.
- JAYSWAL, R. M., NIRMAL, B. K., & PANCHAL, P. K. Exploring the impact of single celebrity vs. multiple celebrity endorsement on consumer's brand choice behavior. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 2(1), 2013, 1–9.
- JIN, S.-A. A., & PHUA, J. Following celebrities' tweets about brands: The impact of twitter-based electronic word-of-mouth on consumers' source credibility perception, buying intention, and social identification with celebrities. *Journal of Advertising*, 43(2), 2014, 181–195. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.827606>
- JONES, M. J., & SCHUMANN, D. W. The strategic use of celebrity athlete endorsers in Sports Illustrated: An historic perspective. *Sport Marketing Quarterly*, 9(2), 2000, 65–76.
- JOSEPH, W. B. The credibility of physically attractive communicators: A review. *Journal of Advertising*, 11(3), (1982, 15–24. <https://doi.org/10.1080/00913367.1982.10672807>
- JUNOKAITĚ, K., ALIJOŠIENĚ, S., & GUDONAVIČIENĚ, R. The solutions of celebrity endorsers selection for advertising products. *Economics and Management*, 2007, 384–391.
- KAHLE, L. R., & HOMER, P. M. Physical attractiveness of the celebrity endorser: A social adaptation perspective. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 1985, 954–961. <https://doi.org/10.1086/209029>
- KAMINS, M. A. An investigation into the “match-

- up” hypothesis in celebrity advertising: When beauty may be only skin deep. *Journal of Advertising*, 19(1), 1990, 4–13. <https://doi.org/10.2307/4188750>.
- KAPLAN, A. M., & HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 2010, 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1993, 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- KNOLL, J., & MATTHES, J. The effectiveness of celebrity endorsements: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 2017, 55–75. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0503-8>
- KOERNIG, S. K., & BOYD, T. C. To catch a tiger or let him go: The match-up effect and athlete endorsers for sport and non-sport brands. *Sports Marketing Quarterly*, 18(1), 2009, 25–37.
- KOO, G.-Y., RUIHLEY, B. J., & DITTMORE, S. W. Impact of perceived on-field performance on sport celebrity source credibility. *Sport Marketing Quarterly*, 21(3), 2012, 147–158.
- LANGMEYER, L., & SHANK, M. Managing beauty: Products and people. *The Journal of Product and Brand Management*, 3(3), 1994, 27–39.
- LIU, M. T., & BROCK, J. L. Selecting a female athlete endorser in China: The effect of attractiveness, match-up, and consumer gender difference. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 2011, 1214–1235. <https://doi.org/10.1108/03090561111137688>
- LIU, M. T., HUANG, Y.-Y., & MINGHUA, J. Relations among attractiveness of endorsers, match-up, and purchase intention in sport marketing in China. *Journal of Consumer Marketing*, 24(6), 2007, 358–365. <https://doi.org/10.1108/07363760710822945>
- LOUIE, T. A., KULIK, R. L., & JACOBSON, R. When bad things happen to the endorser of good products. *Marketing Letters*, 12(1), 2001, 13–23.
- LYNCH, J., & SCHULER, D. The matchup effect of spokesperson and product congruency: A schema theory interpretation. *Psychology & Marketing*, 11(5), 1994, 417–445.
- MALTBY, J., HOURAN, J., LANGE, R., ASHE, D., & MCCUTCHEON, L. E. Thou shalt worship no other gods - unless they are celebrities: The relationship between celebrity worship and religious orientation. *Personality and Individual Differences*, 32(7), 2002, 1157–1172. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00059-9)
- MAT DOM, S. M. S., RAMLI, H. S. BINTI, CHIN, A. L. L., & FERN, T. T. Determinants of the effectiveness of celebrity endorsement in advertisement. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 2016, 525–535.
- MCCRACKEN, G. Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 1989, 310–321. <https://doi.org/10.1086/209217>
- MCCUTCHEON, L. E., LANGE, R., & HOURAN, J. Conceptualization and measurement of celebrity worship. *British Journal of Psychology*, 93(1), 2002, 67–87. <https://doi.org/10.1348/000712602162454>
- MCKEE, A., COLLIS, C., NITINS, T., RYAN, M., HARRINGTON, S., DUNCAN, B., ... BACKSTROM, M. Defining entertainment: An approach. *Creative Industries Journal*, 7(2), 2014, 108–120. <https://doi.org/10.1080/17510694.2014.962932>
- MCKELVEY, S., & MASTERALEXIS, J. T. New FTC guides impact use of social media for companies and athlete endorsers. *Sport Marketing Quarterly*, 22(1), 2013, 59–62.
- MEHTA, A. How advertising response modeling (ARM) can increase ad effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 34(3), 1994, 62–74.
- MOWEN, J. C., & BROWN, S. W. On explaining and predicting the effectiveness of celebrity endorsers. *Advances in Consumer Research*, 8(1), 1981, 437–441.
- NICOLAU, J. L., & SANTA-MARÍA, M. J. Celebrity endorsers’ performance on the “ground” and on the “floor.” *Marketing Letters*, 24(2), 2013, 143–149. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9212-3>
- O’MAHONY, S., & MEENAGHAN, T. The impact of celebrity endorsements on consumers. *Irish Marketing Review*, 10(2), 1998, 15–24.

- OHANIAN, R. Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 1990, 39–52. <https://doi.org/10.2307/4188769>
- OHANIAN, R. The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase. *Journal of Advertising Research*, 31(1), 1991, 46–54.
- PATZER, G. L. Source credibility as a function of communicator physical attractiveness. *Journal of Business Research*, 11(2), 1983, 229–241. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(83\)90030-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(83)90030-9)
- PIKAS, B., SCHIED, R., & PIKAS, A. Assessing the qualities of athlete endorsers: A study of consumer preferences for the 3 qualities of sports endorsers attractiveness, trustworthiness, expertise. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(3), 2012, 42–55.
- PREMEAUX, S. R. The attitudes of middle class versus upper class male and female consumers regarding the effectiveness of celebrity endorsers. *Journal of Promotion Management*, 15(1/2), 2009, 2–21. <https://doi.org/10.1300/J057v11n04>
- PRINGLE, H., & BINET, L. How marketers can use celebrities to sell more effectively. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(3), 2005, 201–214.
- RODRIGUEZ, K. P. Apparel brand endorsers and their effects on purchase intentions: A study of Philippine consumers. *Philippine Management Review*, 15, 2008, 83–99.
- SANDERSON, J. Framing Tiger's troubles: Comparing traditional and social media. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 2010, 438–453.
- SATO, S., KO, Y. J., KAPLANIDOU, K. K., & CONNAUGHTON, D. P. Consumers' comparative evaluative judgment of athlete endorsers. *Journal of Sport Management*, 30(5), 2016, 553–565.
- SHANKLIN, W. L., & MICIAK, A. R. Selecting sports personalities as celebrity endorsers. *Journal of Promotion Management*, 4(1), 1996, 1–11. <https://doi.org/10.1300/J057v12n02>
- SHUART, J. Heroes in sport: Assessing celebrity endorser effectiveness. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8(2), 2007, 126–140.
- SIMMERS, C. S., DAMRON-MARTINEZ, D., & HAYTKO, D. L. Examining the effectiveness of athlete celebrity endorser characteristics and product brand type: The endorser sexpertise continuum. *Journal of Sport Administration & Supervision*, 1(1), 2009, 52–64. <https://doi.org/10.3883/v1i1>
- STONE, G., JOSEPH, M., & JONES, M. An exploratory study on the use of sports celebrities in advertising: A content analysis. *Sport Marketing Quarterly*, 12(2), 2003, 94–102. <https://doi.org/10.1108/02652320510612474>
- TANTISENEEPONG, N., GORTON, M., & WHITE, J. Evaluating responses to celebrity endorsements using projective techniques. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), 2012, 57–69. <https://doi.org/10.1108/13522751211191991>
- TILL, B. D. Managing athlete endorser image: The effect of endorsed product. *Sport Marketing Quarterly*, 10(1), 2001, 35–42.
- TILL, B. D., & BUSLER, M. Matching products with endorsers: attractiveness versus expertise. *The Journal of Consumer Marketing*, 15(6), 1998, 576–584.
- TILL, B. D., & BUSLER, M. The match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs. *Journal of Advertising*, 29(3), 2000, 1–13.
- TOM, G., CLARK, R., ELMER, L., GRECH, E., MASETTI, J., & SANDHAR, H. The use of ceated versus celebrity spokesperson in advertisements. *The Journal of Consumer Marketing*, 9(4), 1992, 45–51.
- UDO, M. I., & NWULU, C. S. A theoretical reflection of celebrity endorsement in Nigeria. *International Journal of Business and Economic Development*, 3(2), 2015, 81–92.
- UM, N. H. What affects the effectiveness of celebrity endorsement? Impact of interplay among congruence, identification, and attribution. *Journal of Marketing Communications*, 24(7). <https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1367955>, 2018.
- UPADHYAY, Y., & SINGH, S. K. When sports ce-

lebrity doesn't perform: How consumers react to celebrity endorsement? *The Journal of Business Perspective*, 14(1/2), 2010, 67–78.

VORDERER, P., KLIMMT, C., & RITTERFELD, U. Enjoyment: At the Heart of media entertainment. *Communication Theory*, 14(4), 2004, 388–408. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00321.x>

WANG, S. W., & SCHEINBAUM, A. C. Enhancing brand credibility via celebrity endorsement trustworthiness trumps attractiveness and expertise. *Journal of Advertising Research*, 58(1), 2018, 16–32. <https://doi.org/10.2501/JAR-2017-042>

YOON, S.-J., & CHOI, Y.-G. Determinants of successful sports advertisements: The effects of advertisement type, product type and sports model. *Journal of Brand Management*, 12(3), 2005, 191–205. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540215>

YUCESOY, B., & BARABÁSI, A.-L. Untangling performance from success. *EPJ Data Science*, 5(1), 2016, 1–10. <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-016-0079-z>

ZHAO, W. X., LIU, J., HE, Y., LIN, C.-Y., & WEN, J.-R. A computational approach to measuring the correlation between expertise and social media influence for celebrities on microblogs. *World Wide Web*, 19(5), 2016, 865–886. <https://doi.org/10.1007/s11280-015-0364-y>

ARTIGO

Place branding strategies in Latin America and Europe: the case of Brazilian and Portuguese brands

Giovana Goretti Feijó de Almeida¹
Valéria Casaroto Feijó²

Resumo:

Propõe-se um estudo comparativo das estratégias de place branding utilizadas pelo Brasil e por Portugal para entender as trajetórias de ambos os países no que diz respeito à construção de suas marcas. O place branding é um tópico pouco explorado nos países latino-americanos e provenientes dos países europeus. O presente trabalho visa compreender como o Brasil e Portugal utilizam as estratégias de place branding, adaptando-as às suas realidades. Baseia-se em pesquisa exploratória, qualitativa e bibliográfica, abrangendo conceitos sobre place branding, planejamento, desenvolvimento regional e design. A pesquisa documental foi realizada em documentos disponíveis no site da Embratur no Brasil e em documentos do site O Turismo de Portugal (IP) em Portugal. A análise ocorreu à luz do referencial teórico exposto. Percebe-se que o place branding é uma ferramenta que pode promover mudanças, influenciando o sentimento de pertença e a dinâmica territorial.

Palavras-chave: *Place branding*; Identidade; estratégias

Abstract:

A comparative study on the strategies of place branding used by Brazil and by Portugal is proposed to understand the trajectories of both countries regarding the development of their brands. Place branding has been little explored in Latin American countries, as it comes from European countries. It aims at understanding how Brazil and Portugal use the strategies of place branding, adapting them to their realities. It is based on exploratory, qualitative, bibliographical research, encompassing concepts about place branding, planning, regional development and design. The documentary research was carried out in documents available on the Embratur website in Brazil and in documents of the O Turismo of Portugal (IP) website in Portugal. The analysis was based on the exposed theoretical reference. Place branding is seen a tool that can promote changes, influencing the sense of belonging and the territorial dynamics.

Keywords: Place Branding; identity; strategies

Resumén:

Se propone un estudio comparativo sobre las estrategias de *place branding* utilizadas por Brasil y Portugal para comprender las trayectorias de ambos países con respecto a la construcción de sus marcas. Lo *place branding* es un tema poco explorado en países latinoamericanos y proveniente de países europeos. Su objetivo es comprender cómo Brasil y Portugal utilizan las estrategias de *place branding*, adaptándolos a sus realidades. Se basa en investigaciones exploratorias, cualitativas, bibliográficas, que abarcan conceptos sobre posicionamiento de marca, planificación, desarrollo regional y diseño. La investigación documental se llevó a cabo en documentos disponibles en el sitio web de Embratur en Brasil y en documentos del sitio web de O Turismo de Portugal (IP) en Portugal. El análisis tuvo lugar a la luz de la referencia teórica expuesta. Se percibe que o *place branding* es una herramienta que puede promover cambios, influyendo en el sentido de pertenencia y la dinámica territorial.

Palabras-clave: Marca de lugar; identidad; estrategias

Résumé:

Cette étude comparative sur les stratégies de *place branding* utilisées par le Brésil et le Portugal a comme objectif comprendre les trajectoires des deux pays en ce qui concerne la construction de leurs marques. Le *place branding* est un sujet peu exploré dans les pays d'Amérique latine et provenant de pays européens. L'étude vise à comprendre comment le Brésil et le Portugal utilisent les stratégies de la marque de lieu, en les adaptant à leurs réalités. Elle se base sur des recherches exploratoires, qualitatives et bibliographiques, englobant des concepts relatifs à la stratégie de *place branding*, à la planification, au développement régional et au *design*. La recherche documentaire a été réalisée à partir de documents disponibles sur le site Web d'Embratur au Brésil et de documents du site Web O Turismo of Portugal (IP) au Portugal. L'analyse a eu lieu à la lumière de la référence théorique exposée. Le *place branding* est un outil capable de promouvoir les changements, en influençant le sens d'appartenance et la dynamique territoriale.

Mots-clés: *Place branding*; identité; stratégies

¹Professor-Researcher and Postdoctoral student in Strategic Digital City (PUCPR). PhD and Master in Regional Development (UNISC-Brazil). Graduation in Social Communication, Advertising specialist in Branding (UNISC-Brazil). Author of the books "Territorial Identity and Branding of Regional Brands" and "Brands and Territories". Researcher Member of Strategic Digital City Study Group (PUCPR). E-mail: goretti.giovana@gmail.com

²PhD and Master in Design (UFSC-Brazil). Advertising specialist in Image Design and Management: Branding (Unochapecó-Brazil). Titular Teacher B (Unochapecó-Brazil). Researcher member of the LOGO (Organizational Genesis Orientation Laboratory). E-mail: valeriafeijo@gmail.com

Introduction

This article is a comparative study between Brazil and Portugal developed to draw an interrelation between brand positioning and spatial planning in the trajectories of both countries. Place branding comes from Europe, and hands-on exercises in Latin American countries are still a few in comparison to the rest of the world. Anchoring in place brands to highlight the potential of places has been a global trend in search of expressing positive results in different geographic contexts countries, states, regions, cities, etc. Thus, the relationship between brand positioning and spatial planning is explored from the decision-making of social actors in the development of their countries.

Spatial planning is, among other factors, a space of negotiation between social actors in and on the territory they produce and experience. The collective deliberation of the actors refers to the political, economic, cultural, social and technical discussions in relation to the planning of the territory. For Lucarelli (2018), place branding essentially brings about policy discussion. Therefore, place branding is considered to be part of public policies, but in a complex way. The brand, which is the object of place branding strategic management, would be inserted in political articulation in order to design a brand to a specific territory, which refers to countries, in the present study.

It is noteworthy that the incorporation of place branding strategies has been recurrent in recent years, influencing the territorial dynamics and giving evidence to actors' actions in the territory. An image is created about the territory from which a brand emerges and consequently a brand positioning creates a certain territorial reputation, leading to the choices and strategies that, in turn, influence the planning and governance of the territory.

The theme of place branding is not alien to the debate on regional development, and this, among other discussions, brings the notion of territory and spatial planning. The way actors choose the type of development they want impacts the territory, and the type of development

adopted interferes with the actors' actions. However, the territory has qualities and fragilities that often contrast with the interests of the actors, especially the hegemonic ones, conditioning them to certain strategies of development. The way in which space is planned leads to forms of occupying territory, expressing the materiality of social processes and patterns of development (TRIGAL; DEL POZO, 1999). The actions of the actors in the territory lead to the valorization of the space and the management of territorial assets, considering the brand of territory as one of these strategic assets. Place branding is exposed beyond its economic dimension by understanding the complexity of social actors and their territorial realities, as well as their choices.

In this study, the positioning of the two countries' brands and their spatial planning are explored. Brazil and Portugal, the brands investigated, lead to the reflection of using the territory as a living space which is permeated by power relations among the social actors (RAFFESTIN, 1993), who use spatial planning, aiming at the construction of strategies that lead to the development of choices and policies that, in turn, will affect the territory and its images nationally and globally. For that, the origin of both countries' brands is presented.

It is observed that the Latin American context comprises the brand promotionally and the European one considers it institutionally (SEM-PRINI, 2006), leading to different uses of place branding. Of the selected national initiatives, brief considerations are made on the origins of the brands and the strategies adopted to construct the images of Brazil and Portugal. It is an exploratory qualitative study. For its construction, surveys were carried out in several bibliographical sources, as well as consultations on the following sites: Embratur/ Brasil and O Turismo de Portugal / Portugal. The study summarizes the progress and limits of both brands.

1. Methodology

This study has a systemic character, being an exploratory research, followed by a literature search and reference (GIL, 2008). Its relevance

is based on the development of interpretative nature, because it aims at describing and understanding the theme presented. In order to achieve its objectives, the exploratory research was developed to provide an overview about the scenario of the two countries about the regional development strategies and place branding.

The bibliographical research explored authors and concepts that contributed to better searching of arguments. Selected sources were considered fundamental to the study. The literature review contributed to support the analyses. In this regard, the review addressed the themes: brand, place branding, planning and regional development.

Data collection was done through documentary research. The materials collected were the documents available on *Embratur* site in Brazil and in documents from the website called *Turismo de Portugal* (IP), in Portugal. The data was analysed based on the qualitative research technique. In qualitative research, the researcher has a huge amount of research notes or testimonials, which are written as texts, arranged and then interpreted, enabling the researcher to finish his data collection (ROESCH, 1999).

Data was analysed through the theoretical framework presented. Content analysis was developed to verify the statements found in official documents that showed the relationship between place branding, planning and regional development.

The research was comparative, as it explored the existing models in Brazil and in Portugal, developing cognitive reasoning to find out regularities and differences, understanding displacements and transformations that can contribute in development reflections. According to Gil (2008), the comparative method carries out the investigation of phenomena or facts, in order to highlight the differences and similarities between them. It is widely used in social sciences because it enables a comparative study of separate objects through space and time. Therefore, studies can be done by comparing different cultures or political systems.

Finally, the research results showed how

place branding presents itself as a tool in planning and regional development, promoting and influencing changes in the public perceptions in relation to territorial dynamics.

2. Place branding as a strategic tool

In this paper, we address the multiple approaches that reveal the complexity of place branding. The transformation of society requires a rethinking of the relationships established or under construction in the territory, one of them is the relationship between brands and territory. Almeida (2015) mentions that there are three types of movement in the territory: a) a territory of brands, b) the brands in the territory and c) the territory perceived as a brand. These movements are part of the dynamics articulated by the social actors who produce and experience the territories, promoting different degrees and variations of relations mediated by the brands in a given space-time. The discussion about territory, taken as a brand, has acquired, even if it is still embryonic, a certain space in public and private policies, deepening research on place branding. The brand management of territories links narratives and actions that are not always shared in governance or at least not so evident in the different spatial scales.

In this context, territorial brands are being expanded inasmuch as they interfere with the dynamics, identity and cultures of the territories through a distinctive sign, whether planned or organic that intends to represent the whole territory through one or some of their parts, building narratives about the places. Almeida (2018) points out that almost half of the countries around the world use territorial brands, besides official symbols such as the flag, the national anthem and the coat of arms. In this sense, the territorial brands have acquired a certain protagonism in the world scenario. Firstly, because they enable the creation and articulation of images and speeches about the territory; secondly, they favor conditions for different types of development that vary as the social actors use strategies and the understanding of conceiving brands to territories. In addition, it cannot be ignored that

territorial brands exalt certain images, identities and fragments on the territory, while excluding others.

The discussion on place branding proposes a rethinking about places. Kavartzis and Kalandides (2015) suggest further reflection on the content of such rethinking that can prompt competition at various spatial scales. It is often used to contribute to territorial planning broadly through strategic management, cooperation between social actors and integration of actions, that is, place branding is a useful tool as social actors use it in the territory production.

The under-exploitation of place branding in the context of spatial planning is recurrent in Latin American countries, possibly due to the misunderstanding of the process of conceiving a brand to a territory. In many realities, place branding is still viewed as the mere creation of a logo applied to a certain place, causing confusion as to its application and function. In the literature on place brand positioning, little is deepened concerning the brand as a territorial asset, overestimating what a brand can do for a place. Planning and brands have a two-way relationship, if the first does not consider the latter to be more than a logo, and if the latter is not well inserted into the first, there is no potential use of the place branding process, causing confusion and misunderstanding. Approximating planning and brands theoretically and empirically presupposes a certain relationship in the coordination of policies and practices that interfere in the governance of the territory, where place branding has the function of creating value to a given space, reinforcing and representing the assets of that place in a cohesive, integrated and coordinated way through discursive or visual narratives of the place itself.

The insertion of place branding in planning, territorial planning and governance is much more focused on intensifying the look on the territory, (re) signifying its use, making it a territorial asset and, at the same time, being a means to visualize its strengths and weaknesses, threats and opportunities. By eliciting these discussions, the process of identifying territorial assets begins.

One of the problems, in this case, is the way place branding, as well as the territorial asset itself are viewed, leading to the belief that not every place can be planned similarly.

Brands themselves have a narrative nature, which is much more complex and broad in place branding. Hansen (2010) says that it is not advisable for a country's brand, for example, to tell the story of a unique identity, but defends the idea of expressing several stories about the territory. The assumption is that plural stories make more sense than labeling the territory through a consensual or unique identity that differs from the idea of cultural diversity. In this regard, Anholt (2008) states that the brand of a place should be the result of a larger planning that takes into account factors linked to territorial identity, allowing the creation of strategies aimed at the management of the brand. However, the plurality of narratives about the territory must be constructed in a cohesive and coordinated way to make sense, having place branding as one of the guidelines of the identity construction.

Place-brand management is a complex process that needs to be considered both as a way to gain competitive advantage in the sense of attracting investments and tourism, as well as a means of development, strengthening local identity and identifying citizens with their city and activating all social forces to improve the quality of life and avoid social exclusion (KAVARTZIS, 2008).

As a strategic tool for places, place branding, in Anholt's view (2005), has power for social and cultural change and can lead to a large-scale emancipation and, therefore, should be seen as a new paradigm to guide the future of places because it integrates a critical vision about the world and organizes the spaces in a more reflective and whole-oriented way, making all the difference.

If successful, place branding becomes an inclusive tool in planning, territorial ordinance and governance, leading to a collective (re) thinking about the territory. It is important that the identification of the place narratives is included in the planning, becoming a prerequisite and allowing a shared and coordinated narrative about

future decision making (ASSCHE; LO, 2011). The valued asset is created when the potentialities, diversity and plurality of the territory are fostered, respecting its limits and weaknesses, understanding the challenges and managing the threats. The active participation of social actors in the construction of a territorial brand is fundamental so that places and territories are understood as experiences lived from specific circumstances, attitudes and intentions. Thus, it is not only about enhancing or highlighting the territorial and physical attributes, but also about contemplating the whole imagery that makes up the place (ZAKARIYA, 2006).

However, when the opposite happens, another kind of governance and planning is established, which mistakenly uses place branding, causing the incomprehension of this process, as well as often causing serious problems in a given reality. There is no perfection in planning, governance and place branding, nor perfection and consensus among all these concepts. There are experiences that are constituted based on the historical trajectory of the territory, in the established dispute or in the construction of the actors that live, invest or visit the place. It is from these experiences that planning, place branding, and governance are built and done. However, in all mentioned relationships, there are pros and cons, understanding and misunderstanding, causing the complexity and magnitude of place branding processes.

When referring to issues as complex as those linked to territories or the urban context, it is necessary to clarify that the strategy of conceiving a brand to a territory must take into account issues such as the type of development that it is made possible or that is intended, environmental sustainability, democracy in decisions taken collectively or whether it is a sectorial decision, interests inserted in the territory, the possibility of innovation in a broader sense, etc. All these subjects and others are intertwined with the dynamics of brands in the territory.

3. The processes place branding in Latin America and Europe: Brazil and Portugal

In Brazil, place branding is still very much linked to legislative period, proving the under exploitation of this strategy. One of the factors that contribute to the aforementioned reality is the very concept of what a brand would be. Sempriani (2006) brings the historical context of brands to understand the emergence of a postmodern brand. Thus, he points out that historically, in European countries, the brand is viewed institutionally, while in Latin American countries, the promotional aspect is highlighted.

It is crucial to have this understanding to differentiate distinct comprehensions regarding brand concepts, branding and place branding. If the brand comes from two understandings (institutional and promotional), it is coherent that branding, the product brand management process, also adopts this understanding, extending it to place branding, one of its several aspects. Thus, the realities of Brazil and Portugal are discussed, focusing on the use and their relationship with planning and design, as well as the relationship of the last ones with the territories of both countries.

3.1. Brand Brazil: evolution and strategies, study case

The Brand Brazil came from the Aquarela Plan presented in 2004 and developed by the Ministry of Tourism. According to this document, the image and perceptions about the country were obtained through the accomplishment of three types of researching studies with more than six thousand people in eighteen countries. Namely: 1) tourists visiting the country at the time, 2) international tourism operators and, 3) potential tourists residing abroad. Diagnosis was made allowing the development of the Brazilian tourism brand and strategies adopted to design an image to the Brazilian territory. This brand has been used so far by Brazil.

The suggestion to create a brand for Brazil was mirrored in the Spain brand case, created in 1983, being the first country to have a territorial brand. Research from that time,

carried out by Turespaña in 2002, concluded that place brands have a high notoriety rate, being higher than 80%. The actors who created the Aquarela Plan took Spain brand as having only the tourist stamp, to promote tourism development, especially the international one. It is mentioned that until 2003 Brazil had not adopted a tourist brand, disregarding the care with its image and perception, using different logos and visual identities (FIGURE 1).



Figure 1. Logotypes used by Brazil in the tourism sector (Source: Plano Aquarela, 2004, p.65).

As presented, Brand Brazil comes from the tourism sector, with the aim of promoting the country in this sector. No research was done with other Latin American countries, but it is believed that many of them follow this same vision, taking the territorial brand solely as a product of tourism that has the function of promoting tourism development. There is nothing wrong with doing so in this way, but it cannot be considered that all the territorial brands are originated only from tourism or that are only intended for tourism development. This corroborates with Semprini's (2006) view on the understanding of product brands in Latin American and European contexts, also extending this understanding to territorial brands, that is, between brands of territories and institutional brands of territories.

During the development of Brand Brazil, the creation of an umbrella brand was advised and,

from this, the concept of Brand Brazil was created, obeying some criteria, such as: '[...] the promotion should be from the country and not just the result of the sum of states. It is important to define a unique Brazilian tourist brand' (PLANO AQUARELA, 2004, p.89). It also mentions the management model to be adopted: '[...] to create an instrument to establish a permanent fund for the management of the plan, which also guarantees resources for promotion. Embratur was in charge of being the marketing articulator in Brazil, being alert to make any necessary corrections' (PLANO AQUARELA, 2004, p.89).

Five values, called Brazil Decalogue, were established for the positioning of Brand Brazil. They are: nature (beach and sea, natural beauty, forest and human heritage); living culture (festivals, joy, music and human heritage), people (joy, service); climate (sun all year round) and modernity. The use of the Decalogue to convey the central idea of the brand message was to incorporate the various tourism arguments that would be considered by the brand at the time. The arguments should express both the tourist destination of the country and the differential of its identity. It has had the intention of positioning the country in the world tourist market, considered at the time as '[...] the thematic synthesis that defines Brazil, its attractions and its diversity' (PLANO AQUARELA, 2004, p.98).

The Aquarela Plan (2004, p.90) lists the guidelines in which Brand Brazil was created, based on four main ideas: 1) '[...] to maintain identity, in the same line as other leading countries, the name Brasil, in Portuguese, must be incorporated as an element of identity without translation in the design of the brand', 2) '[...] the colors of the design. [...] Survey results show that Brazil is seen a colorful country. The design of the brand would have to show the green of the forests, the yellow of the sun, the lights and the beach, the blue of the sky and the waters, the red of the popular festivals and the white of the dress and the popular religions. The introduction of the modernity idea led to the selection of some icons in Brazil, among them art, architecture and music, being directed towards art and architecture.

Brand Brazil was inspired by the cover design of a Burle Marx book (FIGURE 2).



Figure 2. Burle Marx book cover that was used as an inspiration for Brand Brazil (Source: Plano Aquarela, 2004, p. 92).

From Burle Marx's work, a contest coordinated by the Graphic Design Association of Brazil (ADG) was established, choosing Kiko Farkas' logotype (FIGURE 3) that '[...] incorporates the mixture of colors and forms, as well as adding a lot of modernity to the drawing' (PLANO AQUARELA, 2004, p. 93).



Figure 3. Brand Brazil created in 2002 in ADG Contest (Source: Plano Aquarela, 2004, p. 93).

It is observed that the Watercolor Plan 2004 was not the planning for the development of a territorial brand, but the presentation of a formatted proposal, done after a contest, which was presented to Embratur as part of the referred Plan. It was not originated from a discussion and a collective proposal of actors, but from a single sector, the Design sector, which created the brand from its world view, defining a brand for the country and presenting it to Embratur. It is noteworthy that creating a brand was already a great innovation in that time and their course of actions has been still

recurring nowadays.

However, from 2004 to 2018, the concept of territorial branding and place branding became wider, encompassing factors other than design and tourism. Although, it is still usual, the creation of a brand linked to a territory is no longer the only format. At present, territorial brands arise from contexts other than tourism, confirming the need for further development on place branding and the relationship between brands and territories, as well as their insertion into planning, territorial ordinance and governance.

From the Aquarela Plan 2004-2006, the Watercolor Plan 2007-2010 was created, which was framed in the National Tourism Plan, having its objectives and working goals established by the Ministry of Tourism. In the new Plan, Brand Brazil design was kept and displayed the same as before graphically, but it presented the identification about the colors, having the slogan of the brand 'Sensational' shown for the first time (FIGURE 4). It also emphasized that Brand Brazil was being solidified and that it served as a guideline for promotional actions in the tourism sector. The tourism campaign 'Become a Fan' was also presented. Much of the information from the 2004-2006 Aquarela Plan was repeated in the Aquarela Plan 2007-2010.



Figure 4. Brand Brazil with color specifications and meanings (Source: Aquarela Plan, 2007, p 52).

On the other hand, the Aquarela Plan 2020, which was created in December 2009 and was presented as Brazil International Tourism Marketing, strengthened the construction of a brand designed to serve an audience outside the Brazilian territory, as well as tourists and international investors. It was written: '[...]

Knowledge of the brand Brazil increased from 11% to 20% (between 2006 and 2009), a high level when considering the short time since its implementation. The main sensations associated with the brand are: bright and colorful, Brazilian, cheerful, natural' (PLANO AQUARELA 2020, 2009, p. 35).



Figure 5. Brand Brazil – Global Positioning (Source: PLANO AQUARELA 2020, 2009, p. 37).

Also, Brand Brazil positioning was specified in the material. In 2004, this positioning was anchored in the tourism differentiation from Latin American competitors. In the Aquarela 2020 Plan, created in 2009, Brazil could compete with new players, being compared and competing with other leading tourist destinations around the world (FIGURA 5). The strategy adopted was based on the segmentation of target markets in which '[...] the main competitors in each segment of tourism promotion are defined for each region of the world (PLANO AQUARELA 2020, 2009, p. 37).

In the 2004-2006 Plan, the focus was on promoting tourism centered on major sporting events. In the Watercolor Plan 2020, new objectives were set, including the development of the architecture for Brand Brazil anchored in four axes: 1) destination Brazil as an umbrella brand; 2) Brazil segments, brands for priority promotion segments; 3) Brazil products, inserting the support and partnership of the great private ac-

tors of world tourism abroad, and 4) prioritizing the strengthening of the Latin American market as the issuer for Brazil, maintaining the strategy of diversification from European and North American markets. It is also mentioned, the work to change the

[...] competitive landscape of Brazil, implementing a strategy according to accessibility, considering three broadcasting regions: 1) neighboring markets, of the American continent, with a common Latin culture; 2) Intercontinental markets, from Western Europe and also including the United States and Canada; 3) Markets very distant, with connections and with difficult accessibility and that can form South American itineraries (PLANO AQUARELA 2020, 2009, p. 39).

Among the goals for 2020 are: estimated growth of tourists in the years of the World Cup Brazil 2014 and the Rio 2016 Olympics and estimated trend of this growth in the following years after these events. The estimated tourism growth with the use of Brand Brazil is 113% for international tourism between 2010 and 2020 (PLAN AQUARELA 2020, 2009). The definition of Brand Brazil's message came from the articulation of three elements: 1) the Brazil Decalogue that defined the brand communication arguments, 2) the slogan "Sensational" that sought to summarize the tourist experience in the country and 3) the tourism brand that worked on the Brazilian identity and sought recognition in the international market. This message has been maintained since 2004.

In 2009 the Watercolor Plan 2020 was updated in several aspects, incorporating new strategic and tactical proposals. The general objectives of tourism growth in the country in the period 2007-2010 began to prioritize the growth of foreign exchange inflows in the country, shown by the Central Bank. Based on the experience and the accumulated advances in the first two years of the plan implementation, Embratur started to establish the planning by 'markets' and no longer by 'Programs'. They were broken down into country-specific objectives that aimed at: increasing the tourist flow of countries with the highest revenues, increasing air supply and

diversification of entrance gates through efforts along with competent institutions, increasing the cooperation between public and private sector and consolidating the umbrella brand 'Brazil' for the consumer public (potential tourists) from the highest priority markets.

Among the criteria for the strategic priorities were: market attractiveness and competitive positioning. The latter considered four priority levels: blue countries (high-priority tourism markets), green countries (high priority to travel to Brazil), yellow countries (growth by the demonstrated interest in Brazil) and white countries (emerging markets which may present opportunities that merit specific promotion actions).

The tourism campaign remained: *Brazil, if you know it, you become a fan, whose message is that* '[...] Brazil is a modern, cheerful and hospitable country that offers leisure and business options to all audiences, a great diversity of natural attractions and infrastructure with an international standard, combining the joy and receptivity of Brazilian people, motivating visitors to return' (PLANO AQUARELA 2020, 2009, p. 95).

The Brazilian reality above confirmed a higher concern with the promotional character of the country linked to the tourism sector than with the institutional aspect of Brand Brazil. As the actions were directed to tourism, the strategies adopted in Brand Brazil were coherent. The slogan presented a certain generalization, since 'Sensational' can refer to several aspects, neither evidencing the Brazilian territorial assets nor emphasizing the Brazilian identity. The concept of *brasildade*, used in Embratur campaigns, is not clear about its reference. It attributes joy, receptivity, coloring and other generalized arguments that could refer to any territory.

The Brazilian place branding trajectory comes from a single sector and it was presented by a marketing consultant who, at the time, showed the Aquarela Plan, along with the suggestion of a brand from a designers' competition. In practice, the tourism sector did not even dis-

cuss the Brazilian brand itself. In fact, the brand was presented and accepted by Embratur and then the strategies were defined for its implementation and maintenance. It started from a brand created in 2002, maintained throughout 2018 similarly as it was idealized. However, some Internet media releases were found about the intention of launching a new Brand Brazil in 2016, although it has not been seen on Embratur website since then. The same release was on the website O Globo.com under the heading *Embratur prepares new brand Brazil* (O GLOBO.COM, 2015).

According to the website of the Brazilian Association of Event Companies (ABEOC BRAZIL, 2015) Embratur president, stated that '[...] a group of communication agencies had already been commissioned to formulate a new Brazil brand, to be replaced in 2005. According to the leader, it would be launched in March 2016, in the midst of the national campaign for Olympic Games'. It should be noted that the Brand Brazil discussed in this research, which was proposed by an external marketing agency to the tourism sector is the same currently used. This has been the brand that has represented Brazilian tourism, nationally and internationally.

It was remarkable that the president of the company, representative of the Brazilian tourism, announced that a new brand would be created. 'The current brand, Sensational Brazil, has been used by Tourism. We want a brand that shows a country that is younger and more modern. A brand that shows a perception of the country and that is used by several sectors' (ABEOC BRASIL, 2015).

All these perceptions are narratives that territorial brands absorb, demanding specific strategies. It is common for brands to be revitalized, discontinued or new territorial brands created, but the narrative about the place has to be coherent and has to be planned. There is no problem in creating a new brand for Brazil and the country will possibly have a brand with a new design in a near future according to some indicators. This reality confirms that a new narrative is being planned. It stems from a Brazil

whose discursive and visual concept was anchored in the Brazilian natural beauties and generic aspects to the elaboration of a new concept which is linked to youth and modern aspects. The search for the perception of modernity is included in all Watercolor Plans and the indicative features will also be present in the new brand commissioned by Embratur, keeping this part of the narrative about the country.

Embratur has chosen the strategy of international consumption of brand Brazil and has adopted it since 2005. However, this consumption does not seem to meet most expectations. According to Embratur president's opinion released by ABEOC in 2015, there is an intention to create a new brand for Brazil that has the participation of other social actors to the endorsement of the brand. It would probably work for the nationality of Brazil brand, which has not been achieved so far. The slogan 'Sensational' was designed to target at the international audience. Domestic consumption has not been achieved so far by the brand that has performed actions outside the territory, being perceived differently in the national territory.

Many Brazilians do not even know the Brazil brand, contrasting to those who have known this brand abroad. The brand identity of Brazil was built primarily upon its natural beauties and the 'Sensational' reinforces this speech. The promise of Brazil brand incorporates the global business community.

However, Embratur president's intention exposes two kinds of Brazil. One that is sensational because of its exuberant landscapes; and other one that seeks to be recognized beyond its exuberance, but as a modern country that values its brand in various sectors, besides the tourism sector.

3.2. The reality of Portugal: case study

Portugal has a century-old tourist history and, similarly, it can be observed that actions to promote its territory are also historical, being worthwhile mentioning the foundation of the *Portuguese Propaganda Society* around the years of 1906 as one of the milestones in this

scenario, which had as its objective to develop strategies for attracting visitors. Later efforts were directed towards the creation of the country's first national tourism organization, *the Tourism Bureau*. From then on, efforts to develop the country's promotion policies have been continuous (OLIVEIRA, 2015).

The promotion and development of Portuguese tourism are directly related to the need of solving financial problems faced in the late nineteenth and early twentieth centuries, as well as to change the image of underdevelopment and poverty that surrounded the perceptions of Europeans about the country in that time. For that matter, Portugal ended up consolidating itself as one of the first countries in the world to adopt concrete actions to develop its image in relation to the others (CUNHA, 2010).

Since the mid-1930s, Portugal's promotion strategy has focused on promoting Portuguese cities and highlighting the country's geographic position as a way to enhance the different landscapes and attractions throughout the national territory and not just the idea of sunshine and sea, already well known (CUNHA, 2010). It should be emphasized that the strategy of promoting cities is still widely used by different countries, since they understand the potential of each city and offer different options of attraction for tourists, residents and investors in a competitive scenario, not only with a country's image but with several possibilities of choices to better meet the needs and desires of the increasingly competitive place market.

It is observed that the use of strategies and their targeting with a specific focus on place branding, not only on tourism promotion, started being strengthened in the 1990s. One of the strategies used was the *Portuguese World Exhibition* (FIGURE 6), which focused on showing the productivity and organizational capacity of the country, resulting in a positive image construction of the Brand Portugal for tourists and international experts (ESTRELA; MEDINA, 2014).

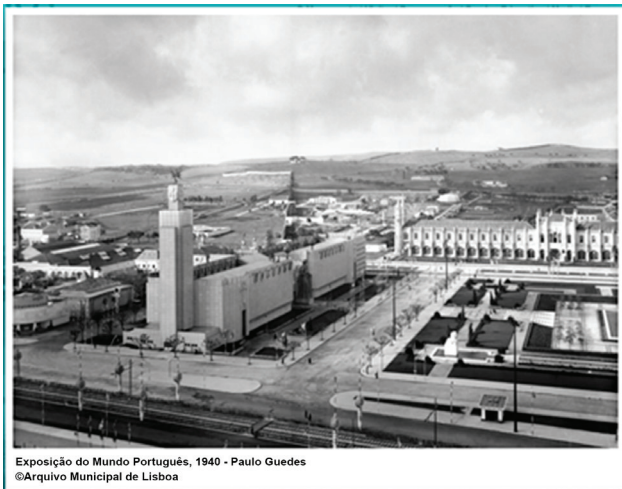


Figure 6. Exposition of the Portuguese World (1940) (Source: Padrão de Descobrimto, online).

However, Portugal's first visual identity was officially adopted only in 1992 (FIGURE 7). This identity is focused on the tourism sector, demonstrating the decision of the Portuguese government in relation to working with its place brand and the desire of taking on a leading position, considering tourism as one of its main economic activities.



Figure 7. Afogadinho – José Guimarães (Source: AICEP, 2018).

In the following years, place branding strategy began to be organized and focused on the international promotion of Portuguese tourism's offer. In 1994, the *Portuguese Tourism Institute* launched the campaign *Portugal, the thrill of discovery*, addressing diversity and freedom of choice to tourists. In addition, the country was responsible for organizing events that stood out at a global level, among them the Expo'98, a world exhibition dedicated to the oceans (COTRIM, 2010).

From 1999 to 2004, there were attempts to re-direct the tourism results obtained by Brand Portugal to other sectors of the economy. The country's visual identity went through a small (re)design in which the typography got a larger size, but this did not solve the problem of the country's national identity. The positioning and the speech of the brand, aligning itself with the different aspects of the Portuguese culture were the most sought improvements.

The need to change the positioning of the brand mainly arose from the perception of Portugal image's fragility, also because this still carried very traditional values regarding leisure, services and hospitality issues. Another issue found was the fact that different Portuguese regions did not interact at that time, therefore a movement focused on listening to the actors involved was initiated in order to find a solution for that (CUNHA, 2010).

It was in this scenario that the first idea of articulating the communication between the regions arose and the *Portuguese Tourism Institute* (PTI) began an advertising campaign, calling people to get to know Portugal and go further - "Go Deeper" - which aimed to improve the reputation of the country's image and direct investments to a uniform image. It was at that moment that Brand Portugal actually emerged, that is, it was decided that the image of *Afogadinho* would go through an evolution and would be used in all sectors, presenting itself as a transversal brand initiative.

Even seeking to integrate the various sectors of the economy, it is observed that the tourism sector was followed by the consolidation of the brand both nationally and internationally and remained the flagship of the Portuguese strategy in relation to its strategy of place branding.

In 2007, one of the main campaigns focused on the foreign market - *Portugal Europe's West Coast* - which aimed to show the image of Portugal abroad, positioning it as a modern, innovative and enterprising country, positions that were already perceived internally. The strategy benefited from the signing of the *Tre-*

aty of Lisbon in which Portugal was promoted as the west coast of Europe and added the concepts of young talents and renewable energies to its image. The same idea of positioning was maintained in the following years and updated in 2009, opting to highlight the local energy vector with the theme *Energy from Europe's West Coast* (LOPES, 2010; TERESA, 2014).

In the following years, from 2010 to 2012, the country invested in promoting its brand image focused on simplicity and the idea of discovering the local beauties and flavors. The production and consumption of goods and services was stimulated by the creation of programs such as *Portugal I am*, aiming to add value to what the country produces and sells mainly to those who visit it.

During 2014 and 2015, there were fundamental changes in the management of the Portuguese brand. Firstly, *Portugal 2020* project work was begun, which was an initiative for the Development of Tourism in Portugal and regions. The plan was elaborated with the participation of different actors included in the process, involving the business classes, the regional development, a national scientific and technological system and the tourism promotion of the whole national territory, aiming to reflect the priority to be developed by the country (TURISMO 2020, 2014).

Portugal 2020 project's goal aimed at offering a more strategic sense with a greater coherence and alignment to the innumerable projects launched by the national territory, in order to consolidate Portugal's place brand, seeking to articulate the public and private sectors and consequently having better investments. In addition, conditions were given so that the adopted Portuguese strategy could have recognition and efficient results towards other market players, being constituted as a world reference (TURISMO 2020, 2014).

The results of investments made not only in planning in 2014, but historically by Portugal in the promotion of its brand, began to gain prominence in the year 2016, when tourism numbers in the country achieved results above

those planned by the government, as well as the brands of the regions and cities were being awarded in different instances throughout the world.

According to data from the document *Turismo de Portugal* (ESTRATÉGIA TURISMO 2027, p. 31), the year of 2016 presented a record number for the activity, highlighting '[...] in the less traditional months, with two-thirds of the growth occurring in the so-called low season', contributing to an increase in employment rates in the country, and boosting the internal market and growth of all regions to achieve international recognition '[...] being considered the country's largest export economic activity, with 16.7% of exports' (ESTRATÉGIA TURISMO 2027, p. 31).

Due to all the results obtained by the tourism sector and its importance for Portugal's brand and even to the country's economy, in 2016, a strategy was also presented aiming at thinking about the future management of this brand. It should be noted that the graphic image created in 1992 is still the same, only going through small adaptations over time, as the strategy behind this image has evolved in a way that shows very significant results to the country. Currently, the *Afogadinho* (FIGURE 10) is used and adapted according to the need and with the product or service it is linked, seeking to integrate and generate a concrete and historical image of the country.

The document *Estratégia Turismo 2027*



Figure 10. Visit Portugal (Source: Estratégia Turismo 2027, 2016).

seeks to look ahead in order to involve the actors and the community with the country's priorities, focusing on sustainability, valuing people and intellectual talents, innovation and entrepreneurship. It is the management of an image focused on highlighting the qualities for those who want to live, to invest and to study in Portugal. This strategy undoubtedly goes

through the tourism sector, as well as attracting people and economic movements, accelerating the growth of the regions and enabling residents, traders and local people to deliver the brand's promise (ESTRATÉGIA TURISMO 2027, 2016). They are not isolated actions, but a set of actions that seek to integrate the different social actors in favor of the country's brand.

At present, Portugal positions itself as a destination of experience. Unlike other global scenarios, the country has found a way to showcase and promote its brand through the Portuguese experience, taking into account the desire of consumers for something more than products and services. Its positioning has this experience set strategically at its core, prompting the desire to visit Portugal at the same time.

Investment in Portugal brand is not only about promoting the image of the country. It is observed that the strategic plans seek to align the planning of different regions to the potential of each region in the country and sometimes to promote changes in the scope of supply resources and infrastructure by improving the urban space. The improvement of places mainly impacts on quality of life of the local audience. Therefore, it really cooperates in the delivery of the brand's promise.

4. Results of the case studies: Brazil and Portugal

The exposition of the Brazilian and the Portuguese cases, adopting place branding strategies in their countries are very similar, presenting some differences. Both use tourism to promote their brands, focusing on the development of this sector, in particular. However, the case studies have shown evidence that there is a need of involvement from other sectors so that brands evolve and expand nationally and globally to achieve their goals.

Place branding is not done by geographic spaces, but *with* and *by* people in those spaces, conceiving a brand which brings insights about places to people around. The participation of

people in the process of building place branding strategies must be constant to achieve the planned goals. Even if a company is hired to redesign the visual identity, brand management and positioning are done with people, so place brands also carry, in addition to local narratives, their strategists' narratives.

The difference between visual identity and place branding is perceived as the evolution of the strategies, discourses, adopted positions and small (or not) changes in the graphic symbol. It is also understood that, as pointed out by Almeida (2018), place branding refers to the management of the territorial brand, with the visual identity and the logo design being inserted in this management, which in turn must be aligned with the territorial planning and governance. The need to involve various social actors (market, society and public power) in the development of strategies that meet the place brand's promise of value is perceived. Both realities investigated were initiated from the tourism sector to create and manage their brands. However, evidence was found both in the Plano Aquarela 2002/Brazil and in the document entitled Tourism Strategy 2027/Portugal that there is interest to cover other sectors, besides tourism in the planning and management of Brand Brazil and Brand Portugal.

In the case of Portugal, over time, the strategy focused on the experience and the idea of knowing the *portugality* "portugalidade" and not only to show paradisiac landscapes, in other words, they found a new positioning towards market players. Brazil still shows its natural beauty, but it has worked on the concept of *brasilicity* "brasilidade". Both created concepts that aim to show the feeling of being Brazilian (brasilidade) or Portuguese (portugalidade) inserted in the narrative of their place brands. These concepts are neologisms that create new words from the union of root words, Brazil and Portugal, with the suffix -idade. In practice, both *brasilicity* (brasilidade) and *portugality* (portugalidade) are symbolic and intangible concepts that are anchored in the promise of value of a singular experience proposed

by territorial brands.

In Brazil, there was no evidence of alignment of the strategy of Brand Brazil with society. However, in the Portuguese case, another reality was evidenced. The training of residents and locals, the offer of tourism courses and the increase of job vacancies is aligned with the strategy of Brand Portugal. This way, not only the economy of the country is favored, but an improvement in life quality of the population is also promoted. Brand Portugal includes this premise in its strategies, differentiating it from the Brazilian case that has not even mentioned it at any time since its implementation in 2005.

Portugal also distinguishes itself in the promotion of its actions. It starts from macro actions nationwide and extends such actions to the regional scope, valuing the diversity of the country. On the other hand, Brazil applies only macro strategies nationally, mainly aiming at the international market. In the Brazilian documents analyzed, there was no evidence that there was or there is interest in expanding the brand regionally, contemplating all the diversity of the country. On the contrary, only a few Brazilian regions are emphasized, such as Rio de Janeiro, considered the country's postcard, São Paulo for its economic investment purposes and the Amazon for its natural beauty. However, Brazil is much larger than just the regions mentioned, demonstrating that the Brand Brazil partially fulfills its promise of value centered on the *brasildade*.

It is also emphasized that working with different scales in a territorial brand is one of the main difficulties with regard to place branding. The creation of a single image to *brasildade* or to *portugalidade* is complex. It requires understanding of other factors, such as place branding, territorial brand, visual identity and design aligned with planning, territorial ordinance and governance. It is about working multidisciplinary in place branding (ANHOLT, 2008) and making sectoral decisions that meet the specific interests of a single sector.

In other words, Portugal adopts the use of an umbrella brand that supports other bran-

ds at different scales (regional, state, local), enhancing its local and regional products, nationally and internationally. On the other hand, Brazil highlights a brand that serves much more nationally, aiming to be present on the international scale, not having greater bonds with its internal scales. They are different strategies of place branding that both countries adopt from their narratives and their understanding about the concept and use of place branding. The same applies to the use of place branding in line with territorial planning. Different comprehensions about the concepts addressed in this research lead to different strategies and uses in the purpose of territorial brands and their local narratives.

In terms of design, the brands have differentiations and similarities (FIGURE 11). The Brand Brazil uses the colors that refer to its national flag (green, yellow and blue), as well as the color red and shades of green and blue colors. The name of the country is printed in white capital letters in the center of its logo. Differently, Portugal relies mainly on the colors of its flag in its logo.



Figure 11. Brazil and Portugal Brands (Source: Embratur, 2018 and AICEP, 2018).

The visual composition structures of the visual identities from both countries are composed of a symbol (icon) along with the name of the country. It should be noted that in the case of Brazil, the symbol refers to something abstract with the superposition of different shapes and colors. In the case of Portugal, the symbol brings a character, the Afogadinho created by the plastic artist José Guimarães and that became the image of the country, personifying the brand.

In the first Aquarela Plan (2004), there were indications that the brand, in addition

to other attributes, was associated with modernity, and the presence of this attribute was reinforced in the Aquarela 2020 Plan (2009). Thus, it is understandable to use colors that are not directly linked to the national identity. The same applies to the logo shapes that give the brand a more modern character because of the movement produced by them. The brand Portugal adopts a more traditional personified identity, focusing on the colors of its national flag, following a creative line different from the Brazilian case. In addition, according to the analyzed documents, the use of the colors present in the visual symbol of the logo uses the image of blue waves symbolically representing the diving into the national territory and into the Portuguese culture. Both started from elements of their flags and their local histories, however, one adheres to a more modern concept and the other one is more linked to the tradition of the country. The visual elements are important resources that corroborate with the narrative of the places, exposing their visions of future.

In relation to the positioning of brands and how they collaborate with territorial planning, it is observed that in the case of Brazil, the strategy is more focused on the external image than on its own look at the internal audience, which causes a distance between what is planned and what is effectively perceived in the territory. In the Portuguese context, it is possible to perceive is that the look on the qualification of local people, in the sense of offering courses and education to their understanding of the brand strategy, has a direct impact on the infrastructure and place's quality of life.

Final considerations

The research described the origin and evolution of Brand Brazil and Brand Portugal, as well as it aimed at understanding how place branding strategies were used, being adapted to their realities. Although both brands come from tourism, their narratives and designs are different because they are in distinctive contexts. The research results showed that both

countries have unequal views about the place branding process revealed in the strategies and uses of their brands.

The cases analyzed demonstrate the importance of understanding about territorial identity in the place branding process. In addition, there is a great necessity of taking into account that this identity is complex and dynamic, and it can be shared by different regions of the same national territory, as in the case of Portugal, or not, as in the case of Brazil. The ideal is that the territorial nature brand has a shared vision formed from a constant process of interaction between the actors that make up the territory. However, it does not always occur this way, leading to brands created by individual sectors without sharing the purpose of the brand with other actors. The Brazilian case is an example of a sectorial brand, exposing the need of sharing the brand with other social actors so that it has greater legitimacy internally in the country. When individualizing the brand, the collective character is lost in the place branding process, causing misunderstanding about its use. In the case of Portugal, the understanding is distinct, having the participation of regional actors in the discussion and the use of their brand as essential.

It is observed that the visual discourse of both brands has not changed since the implementation of the strategies. In the Portuguese case, the same graphic symbol represents the country maintaining its structure and design. On the other hand, there is a certain effort to validate a concept that accompanies it and its evolution according to the communication campaigns and the different moments of the country's image, both internally and externally. In the Brazilian case, the brand has been maintained since 2005 and the effort to construct a more consistent meaning can be verified with less intensity, mainly relating to the graphic representation and to the image of the country regarding natural beauties, heat, sun and popular festivals, concepts that, from the perspective of branding construction, no longer represent the narrative plurality of the

country.

Another factor of importance is the relationship between place branding and territorial planning. In this sense, it is observed that the document related to the strategies of the Brand Brazil, reports nothing on strategies of territorial qualification to align the positioning of the brand and its delivery. On the other hand, it seems only to target at the outside public, seeking to improve the image of the country for those who do not live in it. On the other hand, in the Portuguese context, the indications related to the projects of offering training courses to local actors, as well as improvements of several regions are observed, so that the infrastructure meets the expectations of the distinctive publics.

Therefore, the analysis carried out in this study enabled to design place branding as a significant strategic tool in planning, governance and territorial development. In order to obtain positive results, it is coherent that associations of socio-cultural and historical issues regarding the territory are intertwined with the territorial brand and its design. Place branding integrates, among other factors, the visions of the actors about the world, being used to organize spaces and plan them collectively. Regarding future research, approaching territorial brands is suggested, such as other Latin American Countries and Europe, besides Brazil and Portugal, as well as searching thoroughly how place branding is used in the governance of other countries, comparing them to the Brazilian and Portuguese realities.

References

- ABEOC BRASIL (2015). Institutional website of the Brazilian Association of Events Companies in Brazil. *Embratur to launch new Brazil Brand in March 2016* [Embratur vai lançar nova Marca Brasil em março de 2016]. Post in: 19/11/2015. <http://www.abeoc.org.br/2015/11/%E2%80%8Bembratur-vai-lan-lancar-nova-marca-brasil-em-marco-de-2016/>
- ALMEIDA, G. G. F. (2018). *Territorial brand as a cultural product in the scope of Regional Development: the case of Porto Alegre, RS, Brazil* [Marca territorial como produto cultural no âmbito do Desenvolvimento Regional: o caso de Porto Alegre, RS, Brasil]. Unpublished PhD thesis in Regional Development, Santa Cruz do Sul, Brazil, University of Santa Cruz do Sul. <http://hdl.handle.net/11624/2246>.
- ALMEIDA, G. G. F. (2015). *The territorial identity of Rio Grande do Sul in branding of regional brands: the case of the Polar beer brand* [A identidade territorial gaúcha no branding das marcas regionais: o caso da marca da cerveja Polar] 2015. Published Master Thesis in Regional Development, Santa Cruz do Sul, Brazil, University of Santa Cruz do Sul. <http://hdl.handle.net/11624/798>
- ANHOLT, S. (2008). *Competitive Identity: the new Brand management for nations, cities and region*. Palgrave Macmillan, Hampshire, GB.
- ANHOLT, S. (2005). *Brand new justice*. Revised ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann.
- ASSCHE, K. V.; LO, M. C. (2011). Planning, preservation and place branding: A tale of sharing assets and narratives. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 116–126. <https://link.springer.com/article/10.1057/pb.2011.11>
- BAUDRILLARD, J. (1981). *For a critique of the political economy of the sign*. Paris: Gallimard.
- COTRIM, J. (2010). *A Marca Portugal*. Lisboa: Bubok Publishing S.L.
- CUNHA, L. (2010). Desenvolvimento do turismo em Portugal: os primórdios. *Fluxos & Riscos*. 1, 127-149.
- DRUCIAKI, F. P. (2017). Desenvolvimento territo-

rial: conceito e elementos. In: BIDARRA, Bernardo Soares et. al. *Economia e desenvolvimento territorial*. Foz do Iguaçu: Parque Itaipu, 21-29.

ESTRATÉGIA TURISMO 2027 (2017). Turismo de Portugal I.P. (TdP). <http://estrategia.turismodeportugal.pt/>

ESTRELA, R.; MEDINA, C. (2014). A importância da marca na indústria portuguesa de moldes. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(6), 47-63.

GIL, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas.

HAESBAERT, ROGÉRIO (2007). Identidades territoriais: entre a multiterritorialidade e a reclusão territorial. In: ARAUJO, F. G. de. HAESBAERT, Rogério (Org.). *Identidade territórios: questões e olhares contemporâneos*. Rio de Janeiro: Access, 33-56.

HANSEN, R. H. (2010). The narrative nature of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*. 6 (268). <https://doi.org/10.1057/pb.2010.27>

INNES, J.; BOOHER, D. (2002). The Impact of Collaborative Planning on Governance Capacity. *Institute of Urban and Regional Development*, University of California, Berkeley. Annual Conference of the Association of Collegiate Schools of Planning, Baltimore, Nov. 21-24. <https://escholarship.org/uc/item/98k72547>.

KAVARATZIS, M.; KALANDIDES, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 47(6), 1368-1382. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0308518X15594918>.

KAVARATZIS, M (2008). *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. [S.l.]: [s.n.].

O GLOBO.COM (2015). Newspaper Website O Globo. Embratur prepares new brand Brazil [Embratur prepara nova marca Brasil]. <https://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/embratur-prepara-nova-marca-brasil.html>

LUCARELLI, A. (2018). Place branding as urban policy: The (im)political place branding. *Cities*, Vol. 80, 2018, p. 12-21. Disponível em: <http://lup.lub.lu.se/record/e480bc2b-fc6e-4c1e-a9f0-d61ee599050d>. DOI 10.1016/j.cities.2017.08.004. Acesso em: 25 mai. 2019.

OLIVEIRA, E. H. S. (2015). Place branding in strategic spatial planning: A content analysis of development plans, strategic initiatives and policy documents for Portugal 2014-2020. *Journal of Place Management and Development*, 8(1), 23-50.

PERES, R. B.; CHIQUITO, E. A. (2012). Territorial ordinance, environment and Regional Development: new issues, possible links [Ordenamento territorial, meio ambiente e Desenvolvimento Regional: novas questões, possíveis articulações]. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos*. 14(2), 71-86. <http://dx.doi.org/10.22296/2317-1529.2012v14n2p71>.

PLANO AQUARELA (2006). Relatório sobre o Marketing Turístico Internacional do Brasil apresentado à Embratur Instituto Brasileiro do Turismo em 2004. http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Plano_Aquarela_2003_a_2006.pdf.

PLANO AQUARELA 2007-2010 (2004). Relatório sobre o Marketing Turístico Internacional do Brasil apresentado à Embratur Instituto Brasileiro do Turismo em 2004. http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Plano_Aquarela_2007_a_2010.pdf.

PLANO AQUARELA 2020 (2004). Relatório sobre o Marketing Turístico Internacional do Brasil apresentado à Embratur Instituto Brasileiro do Turismo em 2004. http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Plano_Aquarela_2020.pdf.

RAFFESTIN, C. (1993). *Por uma geografia do poder*. São Paulo: Ática.

ROESCH, S. M. A (1999). Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guias de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas.

SCHANK, R. C. (1990). *Tell Me A Story: A New Look at Real and Artificial Memory*. Scribner, New

York.

SEMPRINI, A. (2006). *A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras.

TERESA, A. I. (2014). *The Portugal brand: premises for the construction of the country-brand Portugal* [A marca Portugal: premissas para a construção da marca-país Portugal]. 2014. Master Thesis in Communication Sciences - Media and Journalism). Faculty of Human Sciences, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

TRIGAL, Lorenzo López; DEL POZO, Paz Benito (1999). *Geografía política*. Madrid: Cátedra.

TURISMO 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014 – 2020. Turismo de Portugal I.P. (TdP). http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20II_Projetos.pdf.

ZAKARIYA, K. B. U (2006). *Refining tourist's place experience through place making: a case study on middle east tourists in Kuala Lumpur city centre*. [S.l.]: Universiti Teknologi Malaysia.

ARTIGO

De asilo à comunidade: o reposicionamento da marca Pella Bethânia.

Elizete de Azevedo Kreutz¹

Resumo:

A Pella Bethânia é uma instituição cuja finalidade é “Prestar serviço de acolhimento institucional, filantrópico, a pessoas idosas e a pessoas com deficiência a partir dos 18 anos de idade, proporcionando cuidado integral, acolhedor, qualidade de vida e proteção social especial de alta complexidade” (Planejamento Estratégico, 2016). A instituição possui 125 anos de atuação e seu principal objetivo é alcançar o equilíbrio financeiro, para isso é preciso ter uma marca forte. O objetivo do presente artigo é descrever os processos utilizados para reposicionamento da referida marca e as estratégias de *branding* planejadas especialmente para ela. O método utilizado foi o qualitativo exploratório-descritivo (GIL, 2007), embasado na Hermenêutica de Profundidade de Thompson (1995), e os instrumentos metodológicos foram: pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2006), de internet (YAMAOKA, 2006), entrevista em profundidade (Duarte, 2006), grupo focal (COSTA, 2006), estudo de caso (DUARTE, 2006), análise da molécula da marca (KREUTZ, 2008) e análise do discurso multimodal da marca (SILVESTRE et al, 2009). Como resultado, esperamos que este estudo possa promover as discussões sobre os processos de (re)posicionamento de marcas entre acadêmicos e também profissionais do mercado.

Palavras-chave: marca, estratégias de *branding*, (re)posicionamento, marca filantrópica, Pella Bethânia.

Abstract:

Pella Bethânia is an institution whose purpose is “to provide services institutional, philanthropic, for elderly and disabled people from the age of 18, providing integral care, warmth, quality of life and special social protection of high complexity” (Planejamento Estratégico, 2016). The institution has 125 years of operation and its main objective is to achieve financial balance, for this it is necessary to have a strong brand. The purpose of this article is to describe the processes used to reposition the brand and the branding strategies designed especially for it. The method used was the qualitative exploratory-descriptive (GIL, 2007), based on Thompson’s Depth Hermeneutics (1995), and the methodological tools were: bibliographic research (STUMPF, 2006), internet (YAMAOKA, 2006), in-depth interview (DUARTE, 2006), focus group (COSTA, 2006), case study (DUARTE, 2006), analysis of brand molecule (KREUTZ, 2008) and analysis of the brand’s multimodal discourse (SILVESTRE et al, 2009). As a result, we hope that this study may promote discussions about brand (re)positioning processes among academics as well as market professionals.

Keywords: brand, branding strategies, (re)positioning, philanthropic brand, Pella Bethânia.

Resumén:

Pella Bethânia es una institución cuyo propósito es «Brindando servicios institucionales y filantrópicos a personas mayores y personas con discapacidad a partir de 18 años. Brindando atención integral, calidad de vida y protección social de alta complejidad» (Planificación estratégica, 2016). La institución tiene 125 años de experiencia y su objetivo principal es lograr el equilibrio financiero. Esto requiere una marca fuerte. El propósito del presente artículo es describir los procesos utilizados para reposicionamiento de esa marca y las estrategias diseñadas especialmente para ella. El método utilizado fue el cualitativo descriptivo exploratorio (GIL, 2007), basado en la hermenéutica de profundidad de Thompson (1995) Los instrumentos metodológicos fueron: búsqueda bibliográfica (STUMPF, 2006), internet (YAMAOKA, 2006), entrevista en profundidad (DUARTE, 2006), grupo focal (COSTA, 2006), estudio de caso (DUARTE, 2006), análisis de la molécula de marca (KREUTZ, 2008) y análisis del discurso multimodal de la marca (SILVESTRE et al, 2009). Como resultado, esperamos que este estudio sirva para promover debates sobre los procesos de re-posicionamiento de marca entre académicos y también profesionales del mercado.

Palabras-clave: re-posicionamiento, marca filantrópica, Pella Bethânia

Résumé:

Pella Bethânia est une institution dont le but est de «Fournir un service d'accueil institutionnel, philanthropique, aux personnes âgées et aux personnes handicapées à partir de 18 ans, offrant des soins complets, une qualité de vie et une protection sociale spéciale très complexe» (Planification stratégique, 2016). L'institution a 125 ans d'expérience et son objectif principal est d'atteindre l'équilibre financier, pour ce faire il faut avoir une marque forte. Le but de cet article est décrire les processus utilisés pour repositionnement de cette marque et les stratégies de branding conçues spécifiquement pour la marque. La méthode suivie est la méthode qualitative exploratoire-descriptive (Gil, 2007), basée sur la profondeur herméneutique de Thompson (1995). Les instruments méthodologiques appliqués sont la recherche bibliographique (Stumpf, 2006), la recherche sur Internet (Yamaoka, 2006), l'entretien approfondi (Duarte, 2006), le groupe de discussion (Costa, 2006), l'étude de cas (Duarte, 2006), l'analyse de la molécule de marque (Kreutz, 2008) et l'analyse du discours multimodal de la marque (Silvestre et al, 2009). En conséquence, nous espérons que cette étude favorise les discussions sur les processus de (re) positionnement de la marque entre universitaires et professionnels du marché.

Mots-clés: (Re) positionnement, marque philanthropique, Pella Bethânia

¹Graduada em Letras-Português/Inglês; Pós-graduada em Língua Inglesa; Mestre e Doutora em Comunicação Social; Pós-doutora em: Discurso Multimodal Marca Mutante. Presidente do Observatório de Marcas. Diretora da empresa Marcas Mutantes. Professora-pesquisadora da Univates; Professora convidada de universidades nacionais e internacionais, email: elizete.kreutz@hotmail.com

Introdução

A Pella Bethânia é uma instituição cuja finalidade é “Prestar serviço de acolhimento institucional, filantrópico, a pessoas idosas e a pessoas com deficiência a partir dos 18 anos de idade, proporcionando cuidado integral, acolhedor, qualidade de vida e proteção social especial de alta complexidade” (Planejamento Estratégico, 2016). O principal objetivo da instituição é alcançar o equilíbrio financeiro, para isso é preciso ter uma marca forte.

O objetivo do presente artigo é descrever os processos utilizados para reposicionamento da referida marca e as estratégias de *branding* planejadas especialmente para ela. Quanto aos objetivos específicos, são: revisar os conceitos das categorias marca, *branding*, imagem-conceito, discurso multimodal da marca, públicos, planejamento estratégico de comunicação e *branding*, bem como contextualizar sócio-historicamente a Pella Bethânia.

O método utilizado para a realização do estudo da marca foi o qualitativo exploratório-descritivo (GIL, 2007), embasado na Hermenêutica de Profundidade de Thompson (1995), e os instrumentos metodológicos foram: pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2006), de *internet* (YAMAOKA, 2006), entrevista em profundidade (DUARTE, 2006), grupo focal (COSTA, 2006), estudo de caso (DUARTE, 2006), análise da molécula da marca (KREUTZ, 2008) e análise do discurso multimodal da marca (SILVESTRE et al, 2009).

Durante o período de junho a novembro de 2016, foram realizadas as pesquisas de marca relacionadas ao seu contexto sócio-histórico, contemplando o mapeamento dos públicos, os pontos de contato, suas influências, concorrentes, entre outros. As pesquisas, incluindo o formulário eletrônico, grupo focal e entrevistas, permitiram: conhecer o imaginário coletivo acerca da instituição, abrangendo os significados denotativos e conotativos de sua linguagem verbo-visual; analisar, verificar o seu posicionamento no mercado e a sua imagem-conceito diante de seus públicos; conhecer os cenários, sua essência, missão, visão e valores; identificar e propor soluções de problemas por meio de estratégias específicas e programas exclusivos.

Esse foi um estudo complexo que devido ao espaço limitado do artigo, reduziremos a apresen-

tação da pesquisa, bem como a sua análise, que poderão ser apresentados em outra oportunidade. Também reduziremos a apresentação e explicação das estratégias, descrevendo, brevemente, apenas nos programas planejados exclusivamente para a instituição.

O artigo inicia com a revisão dos conceitos das categorias mencionadas anteriormente, apresenta o estudo de caso e os processos utilizados para o reposicionamento da marca, permitindo fazer inferências sobre o mesmo nas considerações finais.

Categorias e Conceitos

O Planejamento Estratégico de Comunicação e *Branding* é um estudo amplo de todos os fatores que interferem na gestão de marca e tem como objetivo principal ser um guia para todos os atos sociais da mesma, que chamamos de Discurso Multimodal da Marca (SILVESTRE et al, 2009), os quais são responsáveis por sua imagem-conceito (BALDISSERA, 2003). Quanto aos seus objetivos específicos, os mesmos são:

1. compreender a marca em estudo e analisar os fatores que interferem nos seus processos de construção e consolidação;
2. definir a essência da marca, bem como sua identidade, posicionamento, missão, visão, propósito, vantagens competitivas, metas, estratégias, táticas e avaliações;
3. simular situações e cenários;
4. criar e desenvolver programas específicos que atendam às necessidades de comunicação estratégica;
5. criar e desenvolver o Planejamento Estratégico de Comunicação e *Branding*, contemplando o Discurso Multimodal da marca em estudo.

Partimos do pressuposto de que as marcas são formas simbólicas que interagem com seus públicos para conquistá-los. Essa interação pode variar de intensidade de acordo com o posicionamento da marca, das características dos públicos e da sociedade em que está inserida, bem como dos meios técnicos de produção e transmissão das mensagens. Portanto, a marca é uma representação simbólica multissensorial, cujos significados são construídos socialmente por meio de discurso

multimodal (KREUTZ, 2011).

De acordo com Thompson (1995), como já mencionado em Kreutz (2011), as formas simbólicas não existem no vazio, sempre são dependentes de seu contexto sócio-histórico. Ele sugere quatro dimensões básicas que devem ser analisadas:

a) **Situações espaço-temporais:** as funções simbólicas são produzidas e recebidas por pessoas situadas em locais específicos, agindo e reagindo a tempos particulares e locais especiais, por este motivo a reconstrução desses ambientes é relevante.

b) **Campo de interação:** conjunto de trajetórias que determinam relações entre pessoas que empregam vários tipos e quantidades de recursos e variações de regras, convenções e esquemas flexíveis.

c) **Instituições sociais:** conjunto relativamente estável de regras e recursos. Analisá-las “é reconstruir os conjuntos de regras, recursos e relações que a constituem, é traçar seu desenvolvimento através do tempo e examinar as práticas e as atitudes das pessoas que agem em seu favor” (Thompson, 1995, p. 367).

d) **Meios técnicos de transmissão:** as formas simbólicas são intercambiadas entre pessoas, por isso precisam de algum meio de transmissão - substrato material (para produzir e transmitir); supõem certas habilidades, regras e recursos para codificar e decodificar mensagens; a análise elucida contextos sociais mais amplos.

De acordo com os estudos desenvolvidos em gerenciamento dos processos de comunicação (KREUTZ, 2008).

Os públicos de uma marca são primordiais. Sendo assim, é preciso definir o que entendemos por públicos. Steffen (2003, p.110) defende a existência de um sistema social em que organização (para nós, marca) e público são parceiros, pois um existe em função do outro e vice-versa. A sua noção de público é “qualquer indivíduo ou grupo cujos interesses podem afetar a organização, ou serem afetados pelas suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados”. O relacionamento entre a marca e o público se dá pela comunicação e pelo poder.

Para a autora, a comunicação é um mecanismo, um meio para regular o relacionamento entre os dois elementos do sistema social que se mani-

festam através do uso da linguagem (se expressam, provocam reações, descrevem circunstâncias, argumentam, entre outros). Já o poder é o exercício de influência com base em interesses dos públicos que são influenciadores e influenciados, com variações de intensidade.

A autora também classifica o público sob dois critérios: poder e comportamento. Sob o critério poder, ela apresenta quatro tipos de públicos: decisão (quem decide, ex. governo), comportamento (sua atuação favorece ou não o cumprimento dos objetivos da organização, ex. funcionários, clientes, fornecedores), opinião (influenciam decisões/ações da organização através de suas opiniões, ex. líderes comunitários, líderes da mídia, anônimos) e consulta (os que são consultados, ex. sindicatos, acionistas, outros). Ela cita também o termo elaborado por Freeman (1984), os *stakeholders*, para referir-se a esses públicos de interesse. Sob o critério comportamento, baseada em Hirschmann (1970), ela prevê três tipos de públicos: voz (influência, mantém-se no sistema), saída (não se mantém no sistema, cai fora caso não consiga legitimar decisões organizacionais/marca) e lealdade (mantém-se no sistema colaborando para atingir os objetivos da organização/marca).

Para efetivar a comunicação é preciso um canal e nos deparamos com a pergunta mais comum nos dias de hoje “qual é a melhor mídia?” Necessitamos partir do indivíduo para chegar aos meios e às linguagens mais adequados. Uma comunicação efetiva envia a seus públicos previamente selecionados uma mensagem relevante a eles, no momento propício, por meio da(s) melhor(es) ferramenta(s) e com a intensidade apropriada. Portanto, tudo dependerá do contexto em que a marca está inserida.

E, para analisar o contexto, nos apropriamos do Modelo de Molécula criado por Sam Hill e Cris Ledere (2002) e construímos um Modelo de Molécula dos Públicos de uma Marca. Esse modelo é um processo dinâmico e, por meio desse mapa, é possível simular várias situações e cenários, traçar a direção estratégica, bem como definir posicionamento, metas, táticas e avaliações, pois: (1) é um gerenciamento de processos mais eficiente; (2) nos permite verificar o grau de influência dos diversos públicos de interesse da organização; (3) nos permite verificar suas ligações (e pontos de contato) com a organização e

com os demais públicos, bem como a avaliação de suas funções, motivações e influências; (4) nos permite analisar/verificar o posicionamento da marca perante os públicos, sua imagem e (5) consertar, reposicionar a marca e seus públicos por meio de estratégias adequadas aos casos específicos, no momento adequado, com a linguagem e ferramentas adequadas (KREUTZ, 2008).

Para construirmos o Modelo de Molécula dos Públicos de uma Marca começamos pelo inventário, o levantamento de dados relevantes².

1. Quais são os públicos de interesse da marca (quem são, onde estão, o que fazem – ação –, o que deveriam fazer – função –, por que fazem – motivação) ?

2. Qual é o(s) papel(s) de cada um (geralmente importante, algumas vezes importante, geralmente irrelevante)?

3. Como cada um influencia (poder) os demais? Como (comunicação), com que grau (comportamento: voz, saída, lealdade) e com que efeito (positivo, negativo, neutro)?

4. Quais os públicos que influenciam na construção da imagem da marca? Quem é líder, estratégico ou de apoio?

5. Qual é a proximidade desse público com a marca, tanto geográfico quanto afetivo (perto, médio, distante)?

6. Quais são seus pontos de contato com a marca e vice-versa – mídia/ferramentas?

A partir dessas informações, o mapa poderá ser desenhado, mostrando como os públicos se conectam à marca e entre si. Ao visualizarmos os dados, é possível determinarmos estratégias para alcançar os objetivos propostos.

Outro fator relevante a ser analisado é o imaginário coletivo, que é um conjunto de signos e significados (memórias) que é compartilhado por uma comunidade. As marcas, por meio da pesquisa (*brand research*), buscam no imaginário coletivo aquilo que é mais caro à sociedade para construir um discurso de marca que resulte em uma imagem-

-conceito que causará empatia/simpatia/identificação dos públicos. Para Baldissera (2003, p. 06),

a imagem-conceito sempre é uma construção mental, realizada pelos sujeitos em relação com o entorno e consigo mesmos, tendo como base a comparação e a valoração (...). Para isso, a pessoa/público associa, compara, sobrepõe, hierarquiza as informações que recebe/acessa, oficiais ou não, com os seus saberes prévios, isto é, com as condições de produção a partir do lugar que cada indivíduo/público assume no sistema sociocultural.

O Discurso Multimodal da Marca, baseado em sua essência (mais sua missão, sua visão, seus valores) que é traduzida pela sua identidade/posicionamento, e comunicada por meio de todos os seus atos sociais, que geram a sua imagem-conceito nos públicos. Para Silvestre et al (2009, p.06),

As grandes empresas fazem da marca o seu âmago, o fundamental da organização. Assim, falarmos em discurso da marca implica integrarmos a complexidade constituída pelas partes constitutivas e tudo o que envolve a marca. Uma marca é uma entidade viva, revitalizada ou degradada por inúmeros pequenos gestos. O recurso à metáfora ontológica A MARCA É UM SER VIVO permite perceber de forma mais clara a importância de todos os elementos constitutivos da marca para um crescimento harmonioso como acontece com todos os seres vivos, quer estes sejam humanos ou não. (...) Entendemos, portanto, o discurso da marca como um processo, isto é, a forma como as pessoas comunicam-se usando a linguagem verbal, a fala ou a escrita, a linguagem visual, ou qualquer outro sistema semiótico na construção, consolidação, manutenção, ou reconstrução da marca. Assim, a comunicação estabelece-se pelo uso da linguagem como discurso, linguagem como prática social, determinada pelas estruturas sociais. (...) ressaltamos a importância da gestão dos processos oficiais de comunicação organizacional, os quais construirão cuidadosamente as mensagens para atender às necessidades já estabelecidas em seus planos estratégicos, selecionando informações que levarão o público a construir uma imagem-conceito da organização, conforme previamente foi idealizada.

O *branding* é a arte da gestão integral da marca (estratégia + operacional + controle), do material ao imaterial (sonho: imaterial, aspiracional, simbólico e a paixão). Troiano (2012, p.36) considera que o "*Branding* é uma fórmula criteriosa de proteger as conquistas simbólicas da marca". E Joan Costa (2013) afirma que para construir marcas é necessário considerar três aspectos: (1) cognitivo -

²Metodologia apresentada no artigo Gerenciamento dos Processos de Comunicação, no XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN, 2008.

criar conhecimento e notoriedade (não é possível apaixonar-se por aquilo que não conhecemos); (2) emocional - impactar, conquistar, gerar adeptos (o convencimento racional não basta: necessita-se do impulso das emoções para decidir-se a dar um passo); (3) energético - dinamizar, promover decisões, ativar comportamentos decisivos (o valor de uma marca se mede pelo que fazem as pessoas com ela).

É importante salientarmos as características desejáveis de uma marca: (1) *brand awareness* (conhecimento/consciência da marca); (2) credibilidade e confiabilidade; reconhecimento de seu papel socioeconômico por sua competência (sua história e conquistas) e por seu comprometimento (engajamento, Responsabilidade Social, Empresarial e Ambiental - RSEA); imagem-conceito positiva; (3) gerar a identificação dos públicos; (4) ser uma marca memorável e querida. E para conseguir essas características desejáveis é necessário: (1) colocar a marca no divã (análise SWOT - do contexto sócio histórico - molécula dos públicos); (2) identificação dos problemas; (3) busca de soluções; (4) desenhar/planejar as estratégias de comunicação e branding; (5) plano de ação; (6) avaliação e ajustes.

Para gerenciar uma marca é preciso definir metas, pois para algo ser gerenciado é preciso ser medido. E a avaliação tem como objetivo acompanhar a evolução e fazer ajustes necessários na forma de desenvolver as atividades para aprimorar os processos. A Gestão Inteligente das Metas: (1) é um sistema dinâmico; (2) o objetivo da avaliação é aprimorar processos; (3) possui descrição das metas específicas; (4) desenvolve a cultura do alto desempenho; (5) dá *feedback*; (6) desenvolve o comprometimento; (7) promove o processo participativo; (8) é necessário ter o quadro de gestão de metas à vista.

Sendo assim, para compreender a marca Pella Bethânia e analisar os fatores que interferem nos seus processos de construção e consolidação, após esta breve introdução, passaremos para as fases de pesquisa, que engloba as 4 dimensões do contexto sócio histórico propostas por Thompson (1995) e a Molécula da Marca (KREUTZ, 2008), análise dos dados, diagnóstico e propostas de estratégias de comunicação e branding para a Pella Bethânia.

Pella Bethânia - Contexto Sócio histórico

De acordo com informações contida no Planejamento Estratégico de Comunicação (KREUTZ, 2016).

Em 1890, nas suas viagens de pastor itinerante para atender as famílias imigrantes alemãs, Michael Haetinger constatou que no estado do Rio Grande do Sul havia, pelo menos, 60 órfãos entre os imigrantes e desejava ampará-los. A primeira tentativa de criação de um asilo apresentada pelo Pastor Pechmann ao V Concílio do Sínodo Rio-grandense, em maio de 1891, foi rejeitada devido ao alto custo. Contudo, apresentadas outras demandas (como a necessidade de um lugar para viver para os próprios pastores e suas esposas, quando se aposentarem), motivaram um grupo de nove (9) pastores que decidiram visitar e comprar a Fazenda Barros, da família Canabarro, à margem do rio Taquari. E assim nasceu o Asilo Pella: um lar para pessoas órfãs e um lar para pastores aposentados e suas esposas. O nome era uma homenagem a uma comunidade na África do Sul e, ao mesmo tempo, um povoado na Palestina que serviu de refúgio para a comunidade cristã primitiva (70 d.C.). Em 26 de setembro de 1892, de fato, foi criado o Asilo Pella. E, no dia 19 de novembro do mesmo ano, o Pastor Michael Haetinger e sua família se instalaram na casa.

A linha do tempo apresenta a evolução da Instituição que passou a ser Sociedade Evangélica de Amparo - Evangelischer Hülfsverein, depois, com compra e transformação da Ex-Escola Superior de Agronomia em Asilo Bethânia, o nome foi alterado para Sociedade Evangélica de Asilos, contemplando o Orfanato Pella e o Asilo Bethânia. Na década de 1980, passou-se a chamar Sociedade Evangélica Pella Bethânia e atualmente é denominada de Associação Beneficente Pella Bethânia, possuindo a documentação em todas as instâncias governamentais, para que possa ser reconhecida como entidade filantrópica e ser merecedora de benefícios garantidos em lei.

De acordo com o Planejamento Estratégico da Instituição 2015/2021, a sua finalidade é “Prestar serviço de acolhimento institucional, filantrópico, a pessoas idosas e a pessoas com deficiência a partir dos 18 anos de idade, proporcionando cuidado

integral, acolhedor, qualidade de vida e proteção social especial de alta complexidade”, com as seguintes ênfases:

a) oferecer serviços e profissionais diversificados e qualificados, preconizando a autonomia e a inserção social;

b) manter casas-lares para pessoas de ambos os sexos, divididas por idade e graus de dependência, com características familiares;

c) proporcionar assistência material, de saúde, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade;

d) oferecer atividades artísticas, culturais, terapêutico-pedagógicas, de esporte e de lazer, com o objetivo de preservar o bem-estar, a saúde física e mental das pessoas atendidas;

e) incentivar e promover os vínculos familiares e a integração social na comunidade, bem como trabalhar em rede com os serviços públicos de direito das pessoas residentes.

Portanto, sua missão é “proporcionar qualidade de vida às pessoas atendidas, com garantia de serviços e profissionais diversificados e qualificados, promovendo a dignidade, a autonomia e o pleno exercício da cidadania”. Sua visão, é “ser um lar de referência nacional em termos de excelência em serviço prestado e espaço físico adequado ao público atendido, com sustentabilidade financeira e respeito ao meio ambiente”. Para eles, é fundamental atuar a partir dos valores da espiritualidade cristã, como o amor, a humildade e a justiça, aliados à experiência centenária, à competência, ao profissionalismo, ao respeito e à seriedade no atendimento às pessoas que residem na instituição.

Estudos sobre os cenários apontam que o envelhecimento populacional é um fenômeno mundial. No Brasil, estima-se que nos próximos 20 anos a população de pessoas com mais de 60 anos chegue na casa dos 60 milhões de pessoas. E, embora “a Política Nacional do Idoso assegure, em seu art. 2º, direitos que garantem oportunidades para a preservação de sua saúde física e mental, bem como seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social em condições de liberdade e dignidade” (Planejamento Estratégico, 2016, p. 06), esses direitos não estão ple-

namente atendidos. A precariedade do sistema aliado ao preconceito em relação às instituições de longa permanência para idosos (ILPI’s), consideradas um depósito de velhos, e à necessidade de atendimento às pessoas com deficiência física e/ou mental, agravam a situação.

A análise de SWOT promovida pelo grupo responsável pela criação e desenvolvimento do Planejamento Estratégico (PE) apresenta os Pontos Fortes, as Oportunidades, as Oportunidades de Melhorias e as Ameaças. Essa análise também serviu como base para o estudo da marca e está disponível no PE.

Para cumprir com sua missão, a Pella Bethânia necessita encontrar alternativas de sustentabilidade e, para isso, é fundamental a consolidação de uma marca forte capaz de atrair recursos humanos, financeiros e sociais. E para construir e consolidar uma marca forte é preciso, além de um Planejamento Estratégico da Instituição, um Planejamento Estratégico de Comunicação e Gestão de Marca, cujos objetivos principais são: (1) aumentar o conhecimento da marca; (2) mudar o imaginário coletivo em relação à Pella Bethânia; (3) sensibilizar as pessoas para fazer o bem; (4) engajar o público em sua nobre causa; (5) construir e consolidar uma comunidade de marca.

No estudo dos públicos de interesse da instituição, constatamos a existência de 31 grupos são eles: 1 Famílias; 2 Residentes; 3 Funcionários; 4 Associados; 5 Diretoria; 6 Membros da IECLB; 7 Visitantes; 8 Ministros da IECLB; 9 Voluntários; 10 Estagiários; 11 Arrendadores; 12 Secretarias de Assistência Social; 13 Prefeitos; 14 Judiciário; 15 Promotoria Pública; 16 Conselhos Municipais; 17 Políticos; 18 Doadores; 19 Organismos Estrangeiros; 20 Fornecedores; 21 Comércio; 22 Empresas vizinhas de terra; 23 Bancos; 24 Prestadores de Serviço; 25 ILPI’s Parceiras; 26 Meios de Comunicação; 27 Comunidade Luterana Taquari; 28 Domhs – Taquari; 29 Comunidade Local; 30 Prefeitura Taquari; 31 ANVISA.

Após identificar e inventariar (1) quais são os públicos de interesse da marca (quem são), o próximo passo foi analisar onde estão, o que fazem – ação –, o que deveriam fazer – função –, por

que fazem - motivação? Na sequência, buscamos saber (2) Qual é o(s) papel(s) de cada um (geralmente importante, algumas vezes importante, geralmente irrelevante)? (3) Como cada um influencia (poder) os demais? Como (comunicação), com que grau (comportamento: voz, saída, lealdade) e

com que efeito (positivo, negativo, neutro)? (4) Quais os públicos que influenciam na construção da imagem da marca? Quem é líder, estratégico ou de apoio? (5) Qual é a proximidade desse público com a marca (perto, médio, distante)? O resultado pode ser visualizado na imagem 01.

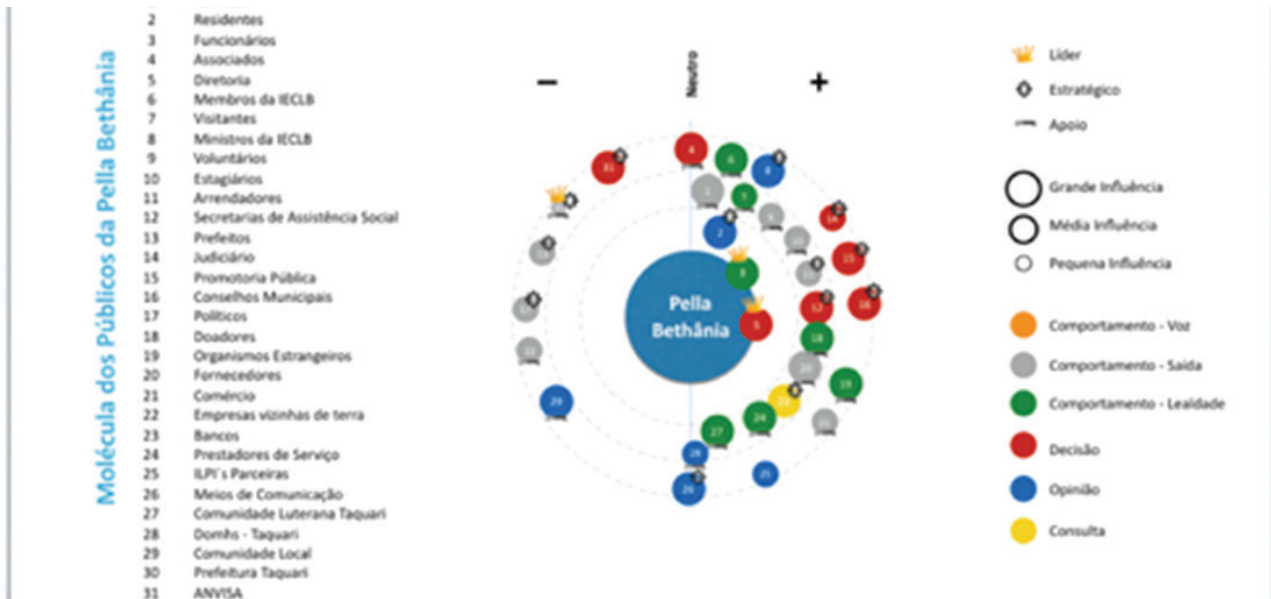


Imagem 01 – Os Públicos da Pella Bethânia
Fonte – A autora

Desses 31 públicos, 11 foram selecionados como prioritários (imagem 02) e verificamos seus principais pontos de contato, avaliamos suas funções, motivações e influências. Também a

partir desses públicos, realizamos uma pesquisa exploratória para a analisar o imaginário coletivo, a imagem-conceito, por meio de palavras que representasse a instituição.



Imagem 02 – Os Públicos Prioritários da Pella Bethânia
Fonte – A autora

De acordo com as nossas necessidades de conhecer o imaginário dos públicos (regional, estadual e nacional) a cerca da Pella Bethânia, o formulário foi enviado para diferentes pessoas da rede de relacionamento da instituição e também aos públicos de interesse da mesma. Ao total foram 71 respondentes da pesquisa, com idade de 18 a 60 anos, de 23 cidades diferentes. A pesquisa qualitativa exploratória teve como objetivo conhecer o imaginário coletivo dos públicos de interesse da instituição em relação à consciência/conhecimento da marca e a produção de sentido à expressão Pella Bethânia.

De Asilo à Comunidade Pella Bethânia

Em quase 125 anos de história, a Pella Bethânia acompanhou as transformações tanto tecnológicas quanto culturais. E em um novo contexto que exige novas formas de perceber e atuar no mundo, no qual cada vez mais buscamos um comportamento positivo, um sim à vida, à liberdade, à alegria, à dignidade humana, a Pella Bethânia se reposiciona como uma comunidade na qual as pessoas podem viver com vida.

Vida é uma palavra polissêmica e conforme a sua associação com outra(s) palavra(s) ou aplicada em outro(s) contexto(s), adquire significados diferentes. Já a palavra comunidade provém do latim, *communitas*, e significa aquilo que é comum, que pertence a um grupo de indivíduos ou é o próprio grupo de indivíduo que manifestam traços de união, engajamento social. No imaginário coletivo, comunidade é um grupo de pessoas, as quais apresentam determinadas características e possuem forte sentimento de pertencimento e estão dispostas a enfrentar desafios para conquistar o bem comum.

A comunidade substitui a palavra asilo, usada até 2016 para denominar a instituição. E a razão para isso deve-se ao fato que a palavra asilo, de origem greco-latina *asylum* e *asylon*, tem o sentido denotado de lugar de refúgio e privação. Geralmente o seu significado, tanto no dicionário quanto no imaginário coletivo, está associado à casa de assistência social, destinada às pessoas pobres e desamparadas que, por isso, tem uma conotação pejorativa de abandono, de pobreza

e/ou rejeição familiar, confirmado pela pesquisa realizada com os públicos da Pella Bethânia.

O principal objetivo da instituição é alcançar o equilíbrio financeiro, para isso é preciso ter uma marca forte. Uma marca forte é patrimônio e possui vantagens competitivas, portanto, é capaz de alcançar o referido objetivo. De acordo com Costa (2013, p. 17), “uma marca só vale pelo que significa” indo ao encontro de nossa definição de marca: “é uma representação simbólica multissensorial, cujos significados são construídos socialmente por meio de discurso multimodal” (KREUTZ, 2011, p.5) e reforçando a necessidade de um trabalho intenso para conquistar a mente e o coração dos públicos.

A marca precisa ter uma coerência em seu discurso multimodal para criar uma imagem-conceito positiva na mente de seus públicos de interesse. Tudo começa pela sua essência que é traduzida em sua identidade/posicionamento/missão/visão/valores e comunicada por todos os seus atos sociais, em todos os pontos de contatos com seus públicos.

E por meio das pesquisas e estudo do contexto sócio histórico constatamos que o conhecimento da marca (*brand awareness*) é fraco. A maioria, 54,9% dos participantes, não conhecem a Pella Bethânia. Há dispersão semântica quanto ao significado do nome. Quando conhecido, a associação é como “o asilo de Taquari” e não associam ao profissionalismo, o qual é fundamental para uma instituição que deseja ser “referência nacional em termos de excelência em serviço prestado”.

Em reunião de grupo focal com a equipe administrativa da instituição foi possível verificar que para a Pella Bethânia está claro o que ela não é e o que ela é. **O que ela não é:** coitadinhos; depósito de gente; asilo; empresa que visa lucro; lar de idosos; elefante branco (obra cara e inútil); ricos; palácio hermético. **O que ela é:** instituição que proporciona a dignidade humana; útil; viver e conviver; filantrópica; instrumento do bem (interface); proporciona cuidado e acolhimento.

Após essas definições, é necessário considerar a missão, a visão e os valores da instituição.

Podemos resumir os três itens em poucas palavras: vida digna, sustentabilidade, valores cristãos, experiência e competência. Isto é o que deve ser comunicado a seus públicos.

O público-alvo é o residente, enquanto cuidado e assistência. Contudo, é a sociedade que usufrui do maior benefício oferecido pela instituição. Apropriando-se do questionamento de Jaime Troiano (2016) sobre o propósito da marca, nossa pergunta é: “O que o mundo perderia se a Pella Bethânia não existisse?” A resposta é a tranquilidade, pois ao acolher e proporcionar cuidados especiais aos idosos e às pessoas com capacidades físicas e intelectuais debilitadas, em um ambiente acolhedor e de natureza exuberante, com profissionais altamente capacitados, solícitos e que reconhecem a importância da dignidade humana para todos, a instituição elimina a preocupação da sociedade em relação ao bem-estar dessas pessoas que estão à sua margem, pois já não possuem espaço nela para viver dignamente. Contudo, este propósito da marca não pode se converter em um descaso da sociedade. É preciso chamá-la para sua responsabilidade de participação.

Neste sentido, devemos comunicar que a Pella Bethânia é também fonte de Responsabilidade Social, Empresarial e Ambiental (RSEA), pois possui programas e oportunidades para pessoas físicas e jurídicas cumprirem seu papel social. Além disso, a instituição é um negócio que gera empregos e movimentação a economia local e regional, com significativo valor de R\$ 5 milhões/ano (2016), e deve ser reconhecida por isso. A consciência disso, por parte dos públicos de interesse, levará a construção da imagem-conceito mais próxima de sua identidade verbalizada anteriormente pelo o que a instituição é e não é.

Como negócio, o mercado em que atua é residência de idosos e/ou pessoas com deficiências a partir dos 18 anos. E vislumbra como negócio de futuro atender a idosos de classe A e B. Há muitos concorrentes neste ramo e o principal é o Asilo Padre Cacique (Porto Alegre/RS/Brasil). O que a faz diferente das outras instituições é o seu espaço físico e capacitação profissional. Contudo, isso é desconhecido pelos públicos de interesse da

Pella Bethânia. Portanto, se faz necessário ressaltar sua proposta de valor e sua vantagem competitiva, neste caso, a capacidade de fazer o bem e eficientemente, por meio de um posicionamento legítimo, relevante para os referidos públicos, diferenciado de seus concorrentes, consistente e sendo congruente. O posicionamento é a plataforma para o discurso multimodal da marca que inspira, persuade, cria um entendimento, alinha crenças e ações.

Como mencionamos, a congruência da marca está baseada em sua essência alinhada com sua missão e visão. Por esta razão, a nova denominação da instituição é Comunidade Pella Bethânia. Seu *slogan* que a ancora verbalmente é “Viver com Vida”. Quanto às cores para representar esta nova fase, foram escolhidas: o amarelo (luz e otimismo); o azul (tranquilidade e confiança) e verde (vida e esperança). Para representar graficamente a instituição foi necessário desenvolver uma nova identidade visual que contenha a essência da marca. O responsável por isso foi o designer Joni Felipe Bilhar.

A identidade visual (IV) anterior pode ser visualizada na imagem 03. Como vemos, esta IV não honra o atual conceito da instituição e, por esta razão, foi redesenhada.



Imagem 03 – Antiga Identidade Visual Pella Bethânia
Fonte – Acervo Pella Bethânia, 2016.

Os passos para a criação e desenvolvimento da atual IV foram: (1) determinar o conceito da marca que levará ao reposicionamento da mesma no mercado/sociedade. As bases para o conceito da nova marca Pella Bethânia foram: ser humano; cuidado e proteção e sociedade; (2) pesquisar sobre a origem, o contexto, os elementos e os significados; (3) encontrar inspirações que representem a marca e que estejam no ima-

ginário coletivo para facilitar a compreensão dos públicos (Imagem 04); (4) analisar e avaliar os usos de outras marcas (imagem 05); (5) traduzir graficamente o conceito: a ROSA da Pella Bethânia (imagem 06).

Inspiração: Rosa de Lutero



Imagem 04 – A Rosa de Lutero
Fonte – Acervo Pella Bethânia, 2016.



Imagem 05 – Identidade Visual da ULBRA
Fonte – ULBRA, 2016.

O Símbolo:
a Rosa da Pella Bethânia



Ser humano



Cuidado e Proteção



Sociedade



Imagem 06 – A nova Identidade Visual da Pella Bethânia (A)
Fonte – Acervo Pella Bethânia, 2016.

A forma da nova IV honra a sua essência. Seu símbolo é constituído pelos seus conceitos, as cores, fonte e *slogan* reafirmam o significado. A partir dela, todos os meios utilizados serão adaptados, não apenas inserindo-a nos materiais, como principalmente tendo coerência discursiva por meio de uso das cores, disposição de elemento e uso de imagens que demonstram a dignidade humana de todos os envolvidos e, com isso, o orgulho e a felicidade de pertencer à Comunidade Pella Bethânia (imagem 07).



Imagem 07 – A nova Identidade Visual da Pella Bethânia (B)
Fonte – Acervo Pella Bethânia, 2016.

As linguagens verbal e visual usadas nos materiais de divulgação da Pella Bethânia, em geral, deverão ser simples e otimistas, sempre com objetivo de conquistar os seus públicos (persuasiva). Sempre que possível, vincular a palavra Pella.

Inspirados pelos estudos de Lindstrom (2007), definimos os seis sentidos da Pella Bethânia: (1) visual - colorido e alegre; (2) auditivo - alegre, natureza; (3) olfativo - campo; (4) tátil - macio; (5) gustativo - doce; (6) psíquico – cristão. Estes devem estar presentes no discursivo.

so multimodal para representar a Pella (imagem 08).



Imagem 08 – Vista aérea da Pella Bethânia
Fonte – Acervo Pella Bethânia, 2016.

As mensagens não podem ser vazias de significado superior, pelo contrário, devem sempre contar histórias envolventes e inspiradoras, criando, alimentando e reinterpretando uma identidade ou “significado” único e irresistível, afirmam Mark e Person (2003). Para isso, segundo as autoras, é necessário identificar o arquétipo da marca ou os arquétipos.

O que somos e o que queremos ser? A Pella Bethânia tem características do arquétipo herói, pois usa “sua força, competência e coragem em algo que faz a diferença para você e para o mundo” (MARK E PERSON, 2003, p. 115 e 128) e “está tratando de um importante problema social e pedindo a colaboração das pessoas para ajudar a resolvê-las”. Além disso, a força de seu “serviço está na capacidade de fazer bem e eficientemente uma tarefa muito difícil”. Outro arquétipo que espelha a instituição é o prestativo, cujo lema é “Ama teu próximo como a ti mesmo” (idem). O que ele deseja é proteger os outros do mal, seus dons: compaixão e generosidade.

Analisando os dois arquétipos vemos a possibilidade de fusão e encontramos como melhor representante da Pella Bethânia o herói carismático, que deseja acolher e defender os inocentes (residentes), os quais possuem uma simplici-

dade quase infantil, são ingênuo e dependentes, desejam vivenciar o paraíso, sua meta é ser feliz e para alcançá-la necessitam de ajuda. Eles possuem os dons da fé e do otimismo.

Para continuar a fazer o bem, herói carismático necessita aliar-se ao mago (empresário) que possui a experiência da transformação, que encontra resultados no ganha-ganha (*co-branding*), seu desejo é fazer algo para transformar o mundo e que este permita uma vida sã e feliz. Competência e coragem são seus dons, possui capacidade de fazer escolhas e, na maturidade, alcança os níveis de liderança e companheirismo. O sábio (formador de opinião) é outro importante aliado, pois ajuda a despertar a consciência do mundo, para usar a “liberdade e prosperidade no sentido de melhorar a nossa vida” (MARK E PERSON, 2003, p. 61).

Juntos, o herói carismático, o mago e o sábio poderão ir além de proteger os inocentes. Poderão transformar a sociedade apática/passiva para atuante/pró-ativa, consciente de suas responsabilidades e das responsabilidades daqueles que dela usufruem, seja o seu espaço físico ou sua força de trabalho. Para alcançar isso, é necessário mudanças no imaginário coletivo (e por consequência em seu comportamento), por meio das estratégias de comunicação e gestão de marca.

E para chegarmos ao estado ideal, foram definidas as principais estratégias a serem usada pela instituição: *digital branding*; *co-branding*; experiência de marca; eventos; *brand cultural entertainment*; *brand community*; *green brand*; *mutant brand*; *ethical brand / social brand*; comunicação integrada da marca; ROAC (Rede de Organizações por Articulação Conceitual - BALDISSERA); *brand education*; *storytelling*; bem como o desenvolvimento de produtos funcionais e educativos e o **Programa Pella Nobre Causa**. Este é o programa central que está dividido em 5 programas de acordo com os públicos e objetivos: **Pella Onda do Bem** - programa destinado aos empresários que queiram fazer da Pella Bethânia sua marca do bem; **Pella Solidarie-**
dade - programa destinado aos grupos voluntários, sejam eles provenientes das universidades, organizações e/ou associações de profissionais

liberais; **Pella Arte** - programa destinado aos artistas, pessoas com sensibilidade aguçada para representar a Comunidade Pella Bethânia; **Pella Natureza** - programa para que as pessoas desfrutem da natureza da Pella Bethânia. **Fã Clube Pella Bethânia** - programa destinado a todas as pessoas do bem com o objetivo de criar uma comunidade de marca social.

É importante salientar que todas as pessoas envolvidas, sejam residentes, funcionários,

voluntários, associados e/ou doadores, devem sentir-se em uma comunidade para viver e conviver. Comunidade Pella Bethânia - Viver com Vida, este novo posicionamento, mais positivo e que busca trazer mais dignidade aos residentes. Sendo assim, a comunicação deve: (1) mostrar o resultado positivo da colaboração; (2) ser agradecido sempre; (3) ser transparente; (4) não esconder as dificuldades, mas não focar nelas (imagem 09).



Imagem 09 – A Vida na Pella Bethânia
Fonte – Modificada pela autora.

Isso irá fortalecer a marca e alavancar a confiança dos parceiros, dos beneficiados e dos demais públicos, permitindo avanços nos diversos campos nos quais a instituição atua, desempenhando a sua missão. Este círculo virtuoso permitirá novos avanços, permitindo

também que a instituição esteja adequada às exigências de seu tempo, incluindo a sustentabilidade, e preparada para as exigências futuras, alcançando a sua visão.

Considerações Finais

Conforme o exposto, verificamos que a Pella Bethânia é uma instituição dedicada a cuidar de pessoas idosas, assim como de pessoas com problemas físicos e/ou mentais. Por meio das referidas pesquisas e estudo do contexto sócio histórico, constatamos que embora a instituição tenha quase 125 anos de história, o conhecimento da marca era fraco. A maioria, 54,9% dos participantes, não a conhecia. Havia dispersão semântica quanto ao significado do nome. Quando conhecida, a associação é como “o asilo de Taquari” e não associavam ao profissionalismo, o qual é fundamental para uma instituição que deseja ser “referência nacional em termos de excelência em serviço prestado” (visão). Portanto, constatamos que a identidade da instituição não estava coerente com sua imagem-conceito e que necessitava se reposicionar para alcançar seus objetivos. Sendo assim, considerando todas as características da instituição e seu contexto sócio histórico, a mesma passou de Asilo Pella Bethânia para Comunidade Pella Bethânia.

Após as primeiras fases do estudo, foi possível observar a marca em seu estado atual (2016) e vislumbrar seu estado ideal. E para chegarmos ao estado ideal, foram definidas as principais estratégias a serem usadas pela instituição, elencados produtos funcionais e educativos para serem desenvolvidos em futuro próximo, bem como desenvolvido o Programa Pella Nobre Causa, que se divide em 5 programas especiais: (1) Pella Onda do Bem; (2) Pella Solidariedade; (3) Pella Arte; (4) Pella Natureza; (5) Fã Clube Pella Bethânia.

Outro fator importante a favor da instituição, no mundo empresarial a responsabilidade social, que é um dos pilares da sustentabilidade, tem passado de um mero apelo publicitário para um modo de vida da marca, incorporado em sua essência. Muito além de uma preocupação, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem se tornado uma ação a favor da sociedade em que a marca está inserida, é vista pelos públicos como uma ação positiva que, por consequência, auxilia na construção de uma marca forte com uma imagem-conceito positiva. Como sabemos, em todos os setores, uma marca forte possui vanta-

gens competitivas (sobre seus concorrentes) que atraem recursos humanos, financeiros e sociais, ajudando a conquistar importantes parcerias, a gerar mais confiança dos públicos e aumentando o valor simbólico e financeiro da marca.

Neste sentido, devemos comunicar que a Pella Bethânia é também fonte de Responsabilidade Social Empresarial e Ambiental (RSEA), já que possui programas e oportunidades para pessoas físicas e jurídicas cumprirem seu papel social. Além disso, a instituição é um negócio que gera empregos e movimentação a economia local e regional, com significativo valor de R\$ 5 milhões/ano (2011), e deve ser reconhecida por isso. A consciência disso por parte dos públicos de interesse levará a construção da imagem-conceito mais próxima de sua identidade verbalizada pelo que a instituição é e não é.

O objetivo do presente artigo foi descrever os processos utilizados para reposicionamento da referida marca e, como resultado, esperamos que o mesmo possa promover as discussões sobre os processos de reposicionamento de marcas entre acadêmicos e também profissionais do mercado. A implantação do Planejamento Estratégico de Comunicação e *Branding* da Pella Bethânia também poderá ser objeto de pesquisas futuras para verificar a adequação e a eficácia/eficiência do mesmo e propor ajustes para aprimorá-lo.

Referências

- A AAKER, D. *A Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.
- _____. O ABC do valor da marca. In *HSM Management*, São Paulo: nº 31, Março-Abril, 2002.
- BALDISSERA, R. Imagem-conceito: a indomável orgia dos significados. In *XXVI Intercom*. Disponível em: <http://www.sinproprp.org.br/clip-ping/2003/2003_NP05_baldissera.pdf>. Acessado em 02 de março de 2009, 2003.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- COSTA, J. *Los 5 pilares del branding*. Barcelona: CPC Editor, 2013.
- COSTA, M. E. Grupo Focal. In Duarte, J. e Barros, A. *Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação*. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006, p. 180 - 192.
- DUARTE, J. E BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação*. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- DUARTE, M. Y. Pesquisa bibliográfica. In Duarte, J. e Barros, A. *Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação*. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006, p.215 - 234.
- DUARTE, M. Estudo de caso. In: DUARTE, J. BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 215 a 235.
- DURAND, G. *O imaginário: ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem*. Rio de Janeiro: DIFEL. 1998.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOBÉ, M. *Brandjam: O design emocional na humanização das marcas*. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.
- HILL & LEDERE A molécula do portfólio de marcas. In *HSM Management*. São Paulo: 31, mar/abril, 2002.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: ed. Prentice Hall, 2000.
- KREUTZ, E. *As principais estratégias de construção da Identidade Visual Corporativa*. Porto Alegre: PU-CRS. (Dissertação), 2001.
- _____. Gerenciamento dos Processos de Comunicação. In: *XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* – Natal, RN, 2008.
- _____. O Discurso Multimodal das Marcas Mutantes. In *XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* – Recife/PE: 02 a 06 de setembro de 2011.
- _____. Planejamento Estratégico de Comunicação e *Branding* Pella Bethânia. Lajeado/RS (não publicado), 2016.
- Lindstrom, M. *Brand sense*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- _____. Neuromarketing. In: *Época Negócios*. São Paulo: Ed. Globo, outubro de 2009, n. 32.
- MARK, M.; PEARSON, C. *O herói e o fora-da-lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos*. São Paulo: Cultrix. 2003.
- Pella Bethânia *Acervo*, 2016.
- Planejamento Estratégico da Pella Bethânia Taquari/RS (não publicado), 2016.
- SILVESTRE, C.; KREUTZ, E.; MÁZ FERNÁNDEZ, F.; VIEIRA, J. E MÜLLER, T. o Discurso da Marca: o caso Natura e NaturaPura. In *VIII Congresso LUSOCOM*. Lisboa: Lusófona, 2009.
- STEFFEN, A. M. *O significado do conceito público no estilo de pensamento da comunidade científica*. Porto Alegre: PUCRS, 2003.
- STUMPF, I. Pesquisa bibliográfica. In Duarte, J. e Barros, A. *Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação*. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006, p.51 - 61.
- REIMAN, J. *Propósito*. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- THOMPSON, J. B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- TROIANO, J. Branding como instrumento de gestão. Disponível em: <http://troianobranding.com/troiano-educar/branding-como-instrumento-de-gestao/> Acessado em 15 dezembro de 2012.
- TROIANO, J. Palestra proferida no MBA Interna-

cional Branding & Business. Lajeado/RS: Univates, 2016.

ULBRA Identidade Visual. Disponível em: <http://www.ulbra.br/santa-maria/espaco-academico/logotipo-da-ulbra> . Acessada em: 22 de outubro de 2016.

YAMAOKA, E. O uso da internet. In Duarte, J. e Barros, A. *Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 146 – 162.

ARTIGO

How to Make a Lovebrand: A Tentative Recipe

*Andrea Carlotta Montaguti¹
Catarina Lelis²*

Resumo:

As marcas não se definem mais como meras coleções de atributos e benefícios tangíveis, nos quais os consumidores dependem racionalmente ao tomar as suas decisões. Numa sociedade hipermoderna, representada pelo acesso facilitado à informação e pelas interações contínuas, conceitos como mobilidade, flexibilidade e centralização no homem são fundamentais para a forma como os indivíduos e as empresas definem as suas identidades. Devido a esta nova e vertiginosa paisagem, as marcas tiveram que reajustar a forma como comunicam e se relacionam com o público. Algumas marcas conseguiram explorar novos significados e fornecer aos seus clientes experiências e histórias, de maneiras tão atraentes e significativas que, em última análise, tornaram-se marcas amadas. Fidelidade, confiança e compromisso do cliente são conceitos considerados essenciais nestes contextos motivados por emoções. O objetivo deste artigo é o de identificar os aspectos cruciais que delimitam os critérios de uma Lovebrand. Para tal, foi utilizada uma abordagem qualitativa: os dados primários foram recolhidos através de entrevistas exploratórias, de questionários e da análise de quatro marcas consideradas marcas amadas. Foram identificados seis ingredientes e duas categorias principais de Lovebrand, cada uma determinada por diferentes doses. Propõe-se como futura possibilidade de investigação a aplicação da receita a marcas vulgares e que visam um relacionamento mais intenso com o seu público.

Palavras-chave: Lovebrand, Fidelidade, Emoções, Identidade de Marca, Experiência do Consumidor

Abstract:

Brands are no longer defined as mere collections of product attributes and tangible benefits in which consumers rationally rely when making their decisions. In a hypermodern society construed by the facilitated access to information and continuous interactions, constructs such as mobility, flexibility and human-centricity are key to the way individuals and companies define their identities. Due to this vertiginous new landscape, brands had to readjust the way they communicate to and relate with their audiences. Some brands have been able to explore new meanings and provide their customers with experiences and stories, in such engaging and meaningful ways that, ultimately, they became loved brands. Customer loyalty, trust and commitment are deemed as essential in these emotions-driven contexts. This paper's objective is to identify the crucial concepts that would delineate the pivotal criteria of a Lovebrand and propose a tentative Lovebrand recipe. A qualitative approach was used to collect data through interviews, questionnaires and the analysis of four high-street brands classified as Lovebrands. We identified six ingredients, two main Lovebrand categories, each determined by different dosages. An expected future avenue of research is the application of our recipe to ordinary brands, which aim a more intense relationship with their audiences.

Keywords: Lovebrand, Loyalty, Emotions, Brand Identity, Customer Experience

Resumén:

El objetivo de este artículo es identificar los conceptos cruciales que delinearían los criterios fundamentales de una *Lovebrand* y proponer una receta tentativa de la misma. Se utilizó un enfoque cualitativo para recopilar datos a través de entrevistas, cuestionarios y el análisis de cuatro marcas de la calle clasificadas como *Lovebrands*. Identificamos seis ingredientes, dos categorías principales de *Lovebrand*, cada una determinada por diferentes atributos. Una futura vía de investigación esperada es la aplicación de nuestra receta a marcas comunes, que apuntan a lograr una relación más intensa con sus audiencias.

Las marcas ya no se definen como simples colecciones de atributos del producto y beneficios tangibles en los que los consumidores confían racionalmente al tomar sus decisiones. En una sociedad hipermoderna y caracterizada por el acceso facilitado a la información y las interacciones continuas, construcciones tales como la movilidad, la flexibilidad y la centralidad humana son elementos clave para la forma en que las personas y las empresas definen sus identidades. Debido a este nuevo y vertiginoso escenario, las marcas tuvieron que reajustar la forma en que comunican y se relacionan con sus audiencias. Algunas marcas han podido explorar nuevos significados y proporcionar a sus clientes experiencias e historias, de maneras tan interesantes y significativas que, en última instancia, se convirtieron en marcas amadas. La lealtad, la confianza y el compromiso del cliente se consideran esenciales en estos contextos impulsados por las emociones.

Palabras-clave: *Lovebrands*, lealtad, emociones, identidad de marca, experiencia del cliente

Résumé:

Les marques ne sont plus définies comme de simples ensembles d'attributs de produit et d'avantages tangibles sur lesquels les consommateurs s'appuient rationnellement pour prendre leurs décisions. Dans une société hypermoderne caractérisée par un accès facile à l'information et des interactions continues, des concepts tels que la mobilité, la flexibilité et la centralité humaine sont des éléments clés de la manière dont les individus et les entreprises définissent leur identité. En raison de ce nouveau paysage vertigineux, les marques ont dû réajuster leurs méthodes de communication et de relation avec leurs publics. Certaines marques ont pu explorer de nouvelles significations et offrir à leurs clients des expériences et des histoires, de manière si engageante et significative que, finalement, elles sont devenues des marques aimées. La fidélité des clients, la confiance et l'engagement sont considérés comme essentiels dans ces contextes axés sur les émotions. L'objectif de ce document est d'identifier les concepts cruciaux permettant de définir les critères essentiels d'un *Lovebrand* et de proposer une recette provisoire de *Lovebrand*. Une approche qualitative a été utilisée pour collecter des données par le biais d'interviews, de questionnaires et de l'analyse de quatre grandes marques classées *Lovebrands*. Nous avons identifié six ingrédients, deux principales catégories de *Lovebrand*, chacune déterminée par des dosages différents. Nous proposons comme recherche future l'application de notre recette aux marques ordinaires, qui visent une relation plus intense avec leurs publics.

Mots-clés: *Lovebrand*, loyauté, émotions, identité de marque, expérience du consommateur

¹Graduada

²University of West London

1. Introduction

The Lovemark framework by Kevin Roberts (2004), Saatchi & Saatchi's CEO and chairman until 2016 and for about 20 years, states that only through emotions brands would be able to tie a durable bond with consumers; rather than reason, emotions make human's brain react (ROBERTS, 2004). In fact, Roberts' work was the main theoretical inspiration for this research, from which we derive our rationale, grounded on the belief that a Lovebrand recipe would thus enable to build a human-like brand-customer relationship. Also, it would lead to significant insights for managers: generate positive Word-of-Mouth (WOM), leverage Brand Loyalty and, as an ultimate result, an increase in the Return on Investment (ROI). WOM, described as a consequence of brand love, is an example of active engagement "when customers are willing to invest time, energy, money, or other resources in the brand beyond those expended during purchase or consumption of the brand" (BERGKVIST and LARSEN, 2009: 507). Ahuvia agrees, stating that products people love, tend to require a major amount of energy and time (2005). In fact, the process, which allows the consumers to share opinions, consists in an informal transmission of information about a brand, a product or a service from an individual to another, through oral communication or a media. It is a powerful process that can hardly be managed; as a matter of fact, people can be exposed to both positive and negative word of mouth. While the positive WOM increments the likelihood of a consumer to consider a product, the negative allows the contrary.

This paper investigates the presence of any identification process of a brand through the characteristics of a person. Since the literature agrees that the product/brand's quality and the experience during the consumption alone do not seem to be sufficient to build a Lovebrand, this research aims to highlight the basic ingredients needed to make a brand that people love. For that, we will be identifying what the literature describes as to be the way to get people to love a brand. We will also need to identify the antecedents to brand love, not only to improve the understanding of the concept itself, but also to disclose the marketing activities that can

be used to arise brand love and, consequently, all its outcomes. Through first-hand data we will investigate the connections between loved brands and consumers, and whether this relationship is based on emotions, quality, service or usefulness, in order to get insights about the possible tools to apply. Then, we will converge the knowledge acquired into a unique recipe that brands can follow if willing to strongly engage with consumers. The recipe will hopefully consist of a set of ingredients that arise positive consumer's perceptions towards the brand. Finally, we aim at providing specifications regarding the identified ingredients, considering their dosage and the applicability to different product categories. Hence, in order to achieve this, our research question is "How to make a Lovebrand?"

2. Literature Review

The term "brand love" derives from the concept of interpersonal love in psychology. Sternberg (1986) states that there are three dimensions of interpersonal love: intimacy, passion and decision/commitment. While intimacy is connected to emotional attachment in a relationship, passion involves psyche and psychology. Decision/commitment has to do with the cognitive side of love and refers to the recognition of a relationship in the short term and the desire to preserve the bond in the long term. Brand love is defined by Carroll and Ahuvia (2006, p.81) as "the degree of passionate emotional attachment a satisfied consumer has for a particular trade name". Sternberg's three dimensions of interpersonal love find correspondence in the three customer-brand relationship dimensions (SHIMP and MADDEN, 1988): liking, yearning and decision/commitment. While liking and yearning lead to a short-term infatuation, commitment contributes to a long-term one and, thus, to repeated purchases over time.

Roberts (2004) outlines the importance for a brand to be loved and the differences between ordinary brands and lovemarks. He suggests that the key elements that would strongly involve consumers through experience are mystery, intimacy and sensuality, which are thereby defined as antecedents of brand love. These three dimensions of experience are identified as being part of the

brand image, since they hit consumers' rational and irrational perception of a brand (DOBNI and ZINKHAN, 1990). Many definitions of brand image can be found in the literature, but we would pick Keller's: a set of brand associations, referring to the consumer's perceptions of a brand (1993).

Roberts (2004) defines the dimension of mystery as being connected to the consumer's cognitive experience, which is linked to past brand experiences. According to the author, this dimension is achievable through storytelling, as great stories awake myths, icons and consumers' dreams/aspirations, and thus positive feelings towards the brand. Sensuality is the consumer's experience of a brand through the senses (ROBERTS, 2004); a positive sensory perception can lead to positive perception of the brand too. Brands can activate consumers' senses through sounds, textures and colours, accurate packaging materials and perfumes. Intimacy is related with the consumer's feelings when interacting with the brand (ROBERTS, 2004). The author states that experiencing the perception of a close relationship with a brand arises positive emotions towards it.

Albert and Merunka (2013) point out the importance of customer-brand relationship, highlighting the concept of brand loyalty, defined as a long-lasting and deep feeling of a consumer towards a brand (FOURNIER, 1998). Grounded on Batra, Ahuvia and Bagozzi (2012), who demonstrate the consumer capability to experience love for a brand, Albert and Merunka (2013) identify the three main concepts associated with brand love: brand identification, brand trust and brand commitment.

Brand identification refers to the fact that consumers do not purchase products just for their utilitarian values, but also for what these products stand for, for their symbolic benefit (ALBERT and MERUNKA, 2013). Hence, brand identification is associated with the need of social identity and self-identification and is defined as "the extent to which the consumer sees his/her own self image overlapping the brand's image" (STERNBERG, 1987; BAGOZZI, GURHAN-CANLI and PRIESTER, 2002). Carroll and Ahuvia (2006) also state that the brand-customer identification is more likely to lead a consumer to love a brand he/she identifies

with. Brands participate at the construction of consumers' self-images and identities; consumers employ brands for their ability to reflect themselves, and build their own identities.

Brand trust refers to the consumer's perception of a brand as honest and reliable, as well as the feeling that it will meet one's expectations and beliefs (ALBERT and MERUNKA, 2013). As for brand commitment, it indicates a positive attitude of a consumer towards a brand and a disposition to continue the relationship with it (CHAUDHURI and HOLBROOK, 2001). This kind of consumer's attitude is described to positively influence his/her behaviour too, since it leads to positive word-of-mouth, brand repurchase and resistance to competitors (BATRA, AHUVIA and BAGOZZI, 2012) and, ultimately, to loyalty (FULLERTON, 2005).

Rauschnabel and Ahuvia (2014) introduce the anthropomorphism construct as a key stage of a brand love, a concept that refers to customers' special attachment to brands, products or services. Anthropomorphism is defined as "the tendency to imbue the real or imagined behaviour of non-human agents with humanlike characteristics, motivations, intentions, or emotions" (EPLEY, WAYTZ & CACIOPPO, 2007, p. 864). However, in this context, Rauschnabel and Ahuvia (2014) state that it refers to the perception of a product or brand as embodying human traits.

Rauschnabel and Ahuvia (2014) also state that rather than perceived quality, consumers are more likely to purchase and consume a brand when they have a relationship with it. The authors identify five processes through which anthropomorphism would lead to brand love: category-level evaluation, cognitive fluency, cognitive consistency, self-extension and self-congruence.

Category-level evaluation refers to products or brands that are placed in human categories and evaluated by the consumers according to the category they see themselves in (Rauschnabel and Ahuvia, 2014). The scholars state that the anthropomorphic categorisation leads the product to be positively evaluated and, thus, to influence the brand love dimensions. Cognitive fluency means that people relate in an anthropomorphic manner when they have a "strong desire willing to get a product to do

something but lack the knowledge they need to make it happen” (RAUSCHNABEL and AHUVIA, 2014, p.377). Thus, according to these authors, cognitive fluency leads consumers to feel better when thinking about the brand, and increases their motivation in the consumption of brands or products that will better help them overcome such obstacles. Cognitive consistency relates to studies of interpersonal love which show that people are more likely to love things that resemble humans (AHUVIA, 1993). As brand love has been stated to generate human-like interpersonal love, accordingly consumers are more likely to love a brand if it embodies human traits, since it is cognitively consistent to do so. Bergkvist and Larsen (2009) emphasised that, actually, the feeling towards a brand is not equal to feelings towards another person, because brand love is always unidirectional, while interpersonal love, if corresponded, is bi-dimensional. Regarding self-extension, researches identified that close relationships lead to combine the partner into the self, unconsciously making one an extension of the self (ARON and FRALEY, 1999; REIMAN and ARON, 2009). The application of this automatic process to the consumer-brand relationship suggests that a tight bond is able to create an integration of the brand in the customer’s self (RAUSCHNABEL and AHUVIA, 2014). Finally, self-congruence is based on homophily, as it refers to the fact that people create a deeper relationship with others who are similar to themselves. The authors relate the concept to the consumer-brand relationship, stating that consumers are attracted to brands whose traits resemble their own.

Thus, brand identification and brand trust are conceived as antecedents of brand love, since when a consumer experiences a feeling of trust towards a brand, he/she is more likely to bond a stronger relationship with it. Accordingly, a consumer-brand relationship based on love leads the consumer to experience brand commitment and to develop a sense of community, both brand love consequences. Sense of community refers to the willingness to own a social identity and to be part of a community. This provokes a stronger consumer engagement with the brand and leads to an embodiment of the brand into one’s identity. The

term is also related to the feeling of belongingness customers experience when the love for a brand is shared among a group of people (BERGKVIST and LARSEN, 2009). Summing up, the incrementation of brand love is expected to affect the consumer’s active engagement toward the brand. According to Bergkvist and Larsen (2009), an enhancement of the sense of community increases the active engagement among consumers, since it influences directly brand identification and indirectly, firstly, brand love, and then brand loyalty. However, these authors’ results suggest that not all brands have the potential to be loved as they found that utilitarian products are less likely than hedonistic ones to enhance love.

According to Carroll and Ahuvia (2006), satisfaction is required in the construction of brand love and brand love is prior to brand loyalty. In this context, it is worth mentioning the notion of delight, which is described as the perception of a high level of joy during the consumption of a brand (KUMAR, 1996). If delight is the step ahead satisfaction (ALMEIDA and NIQUE, 2005), therefore it can be stated that “a satisfying experience with a brand over time leads to consumer delight and ultimately to brand love” (ROY, ESHGHI and SARKAR, 2013). It has been suggested that consumers with romantic traits tend to be highly emotive, and use imagination to improve their experiences during the consumption of a brand (HIRSCHMAN and HOLBROOK, 1982). Consumers with this kind of personality are more likely to experience brand love, while materialistic individuals are less inclined to fall in love with particular brands (ROY, ESHGHI and SARKAR, 2013).

Langner, Bruns, Fischer and Rossiter (2016) outline the trajectory of the consumer’s feelings towards a loved brand and identify the emotions involved, focusing on how brand love changes over time. The authors identified five different trajectories of brand love: slow development, liking becomes love, love all the way, bumpy road and turnabout. Their study discusses how positive experiences with the brand leads the consumer to maintain the relationship, and how products’ experiences are important to consumer’s evaluation of the brand. Moreover, they identify

the consumer's personal brand experience as the main responsible for his/her feelings for a brand. However, personal experiences can hardly be controlled, since they are often mitigated and related to childhood, hobbies, interpersonal relationships and lifestyle. Therefore, their study concludes that any trajectories of brand love are deeply connected to consumer's personal experiences, and the emotions derived are more likely to be used to judge the loved brand rather than cognitive information.

A research conducted by Cho (2011) reveals how positive memories lead to strong feelings towards a brand. Especially, the study highlights nostalgia as a key emotion, able to create a strong bond between customer and brand. Also, Roberts (2004) reflects on the power of icons, capable of evoking consumers' experiences with the brand and arising a deeper attachment towards it.

Moreover, from Cho's research, it seems that not only individuals' experiences can create positive brand perceptions: also, family member's memories and nostalgia have the power to build such pleasurable associations. However, it also highlights the impossibility to widely control the personal experiences consumers have with a brand (CHO, 2011).

Hence, consumers perceiving love and commitment towards a brand are willing to maintain the valued relationship and,

thus, to talk about the brand in a positive way and pay a premium price (Albert and Merunka, 2013), increasing the chances of becoming loyal to the brand. Maxian, Brandley, Wise and Toulouse (2013) studied individuals' reactions to brands through the presentation of the brands' logos as stimulus, discovering that the mere observation of a symbolic representation of a brand arises emotional and subconscious responses. Logos actively engage individuals even when they are not aware.

Figure 1 depicts the overall theoretical framework of this research, condensing all the knowledge achieved through the literature review. It consists of a comprehensive map of the antecedents and the consequences of brand love. In general, all the elements above the central notion of "brand love" are elements that contribute somehow to its construction (the antecedents); the arrows emanating from "brand love" indicate the effects it arises (the consequences).

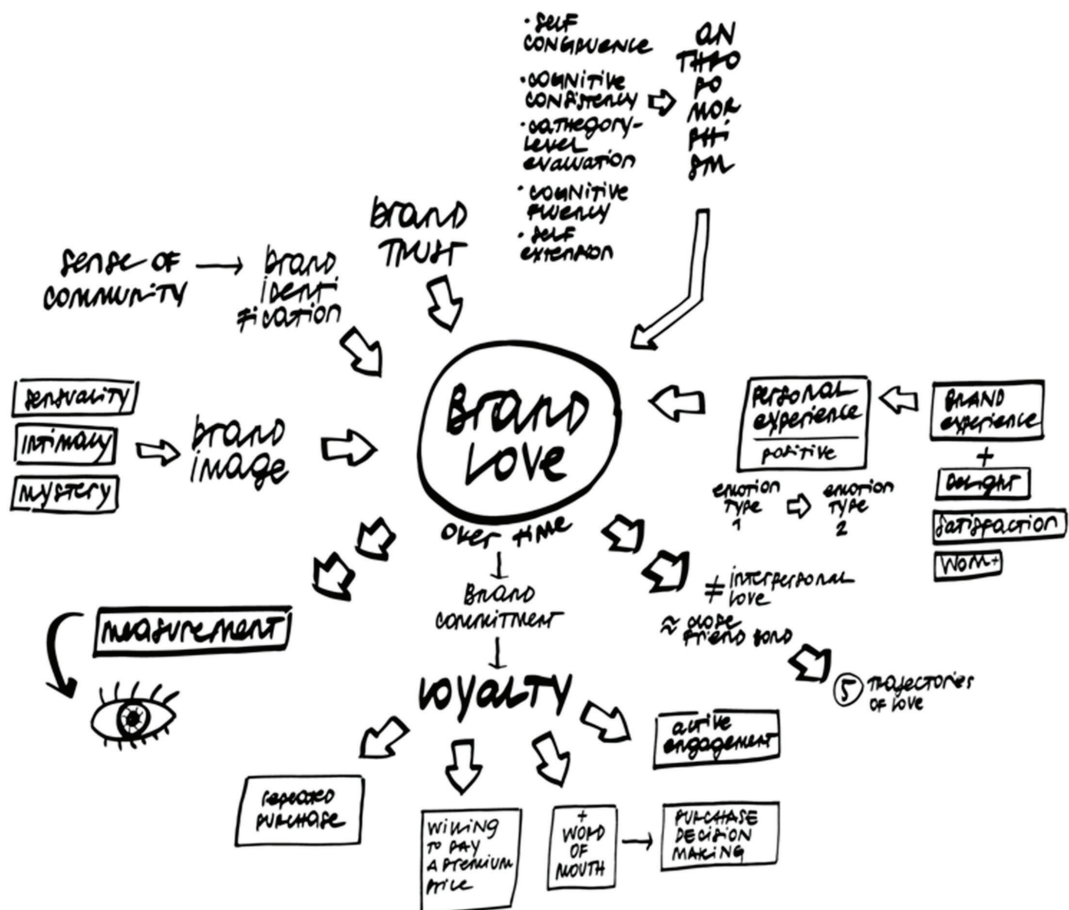


Figure 1: Overall theoretical framework

The concept of a brand able to evoke positive emotions in the consumers' minds, has been associated to different names throughout the research context and industry as well. Although the meaning does not change through the literature, the journal articles refer to it as Brand Love, while Kevin Roberts calls it Lovemarks. As the project aimed to create a recipe considering all the findings derived from both secondary and primary data, it has been decided to select a different and unique name, which will be implemented from now onwards in this paper: Lovebrand (LB).

3. Methodology

Grounded on a constructivist, postmodernist methodological approach, this research followed qualitative methods and both deductive and inductive thinking, supported by an extensive literature review, semi-structured interviews, two questionnaires and a set of case studies. Each selected technique brought insights that were used for the preparation and inclusion of all the necessary adjustments before the next technique was to be implemented.

The interviews were used mostly as an exploratory technique, through which we tried an initial contact with people, to gauge what would be the most popular and identifiable LBs, and if any of the revised concepts would arise from informal discussions. The first questionnaire aimed at investigating the connections between LBs and consumers and the characteristics of this relationship. With the case studies, we intended to explore how some brands communicate, identifying their preferred key media and most effective techniques to engage with the audiences. For this, we selected a group of brands that we considered to fall within the category of an LB. A second questionnaire was implemented in order to assess the LB recipe and the specifications regarding the identified ingredients, considering the dosage and the applicability to different types of brands.

All the research was performed in London, throughout 2016 and, for that reason, the selection of contemporary brands with a thorou-

gh representation in this city was considered a relevant aspect to consider.

4. Findings

The semi-structured interviews served to investigate the most explicit reasons on why an LB is perceived as such by the customers. We have asked two main questions: "What is your favourite brand and why?", and "Which kind of relationship links you to that particular brand?". We used a convenience sampling process through contacts of friends which allowed a diverse range of participants from different countries around the world. In total, seven individuals were interviewed. All the participants named different brands and it was interesting to find how relevant and recurring the concept of nostalgia seems to be, when describing the loyal relationship that they have established with the elected brand: in the case of an Italian interviewee, he shared his nostalgic feelings towards Levi's because, back in the 70s, this was the brand he used to purchase and wear, revealing a sweet emotional state linked to something dear when remembered.

The first questionnaire aimed to investigate people's LBs and the main reasons behind the brand-consumer relationship. Also, it investigated the attachment of consumers to their LB, questioning if the brand experience is followed by a sense of nostalgia. We spread 120 questionnaires, that were distributed at the restaurant of the Premier Inn London County Hall, a venue that has been key for the success of the data collection as we were able to target selected consumers: working people between 20 and 60 years old was the chosen range of customers. The preferred distribution time was in the evening just after dinner, to enable one of the researchers (who was covering the role of waitress) to build a relationship with the customers and make sure they would be more likely to fill the questionnaire. This instrument consisted in simple and straightforward questions: first, the participants were asked to name the brand they considered as their loved one (this was asked to gain insights for

the following development of the case studies) and then to identify when they first got in contact with it. Further questions were meant to 1) find whether the selected brand was linked to a sense of nostalgia and 2) to define the reasons behind participants' attachment to it. It is worth mentioning that, based on the literature, four reasons were anticipated and participants were told that, from these, they could select as many as they thought would best reflect their own cases: emotional attachment, usefulness, performance (linked to perceived quality) and customer service.

The data gathered showed that the brands with the highest frequency (listed as being the most loved) were Tiffany, Levi's, AirBnb and Freitag. It also revealed that nostalgia is a very common feeling, since 81% of the participants mentioned it. Regarding the reasons that make customers create a bond to certain brands they love, emotional motives are the most chosen, immediately followed by quality and, less representative, usefulness and, finally, customer service.

The results suggest that the feeling of nostalgia and emotional attachment to a brand are connected, since the participants who declared to feel nostalgia towards their loved brand, also chose emotional reasons. This may signify that an LB is able to evoke nostalgia in consumers that experience emotional bonds with it. Another important finding regards the relation between emotions and perceived quality. The two attributes, in fact, seem to be key for the construction of an LB. Presumably, the perceived good performance of a brand leads to the emotional feelings towards it; according to the outputs of the questionnaire, generating emotions is the main reason for a brand to be loved, while usefulness and customer service are perceived as less decisive from the consumer point of view.

The aforementioned top four brands (Tiffany, Levi's, AirBnb and Freitag) have been selected to constitute our case studies. For these we focused on gathering the following infor-

mation:

- Background: company history, products, values
- Main Media: social networks (followers, posts), website, blog, newsletter
- Brand story: skills, story composition
- Retail: position/location in London, reviews
- Service: customer experience service (reviews, ratings)

From these cases' analysis, we can identify some similar traits and consistent approaches. In fact, the four brands reveal to have strong values and strong brand identity; they all sell products that meet and often exceed customers' expectations, offering a good customer service; all four manage large communities of brand lovers and are consistently great storytellers and communicators, creating and disseminating excellent adverts and commercials. From all the data gathered through the literature review, the interviews, the questionnaires and case studies, some elements emerge that allow us to propose a tentative process gathering the components of an LB.

5. The Recipe Proposal

The secondary and primary data collection brought many insights that enabled the project to identify and suggest the recipe to make an LB:

- Strong brand identity,
- Quality,
- Strong sense of community,
- Great storytelling,
- Strong emotional engagement,
- Loyalty for loyalty.

Each ingredient contributes to build a strong and durable relationship between brand and consumer.

Strong Brand Identity is the attitude of a brand in what it does. It includes all the images associated to it. Brand identity is connected to brand trust. The case study analysis highlights

a strong identity in all the considered brands: Levi's, Tiffany, Freitag and AirBnb shout out loud what they stand for. Levi's delivers a message of freedom of self-expression; Tiffany's jewellery makes feel amazingly stylish and beautiful, starting with the turquoise coloured box. Freitag, with its remarkable sustainable design, provides a sensation of uniqueness and originality. AirBnb, community oriented, makes consumer feel part of a travellers' community with the common desire to make friends around the world. The more the consumer's identity is similar to the brand's, the stronger their relationship is likely to be (RAUSCHNABEL and AHUVIA, 2014; SALLAM, 2014; ALBERT and MERUNKA, 2013).

Quality is the consumer's personal perception of the brand performance. For example, our questionnaires' results show how performance is an important factor for a brand to be loved. Data reveals that perceived quality is also connected with the emotions a brand arises, and moreover it has been found to be a direct antecedent of them. Consumer's perception of reliable quality towards a brand is deeply related to the sense of trust. The analysed LBs offer products that are well known for their quality. Freitag's bags are famous for longevity and indestructibility. One of our participants said he first got in contact with the brand while looking for a backpack that would not get wet even under heavy rain. An interesting post on an online forum on diamonds states that Tiffany is worth because of the quality of the experience it provides; is not the real quality of the products that persuades consumers, but the perceived quality the brand offers. AirBnb defines itself as a secure and well-structured platform that connects tourists and homeowners. As it delivers a service rather than a utilitarian product, the quality of the brand is undoubtable, while the perceived quality changes according to consumers' personal experience. Thus, consumers might fall in love with the brand per se, for its beliefs and values; however, they can meet unexpected nuisances, for example host-guest issues or miscommunication, concerns

that AirBnb can deal with but not foresee. In the online fashion communities, customers highlight the quality and durability of a pair of Levi's 501. Therefore, in general, a product's quality is important, but what really makes an LB is the perceived quality, which it is different for every individual, as they experience the brand in a very own and personal way.

Strong Sense of Community is the consumer perception of being part of a group of brand lovers. It generates a stronger consumer engagement with the brand community and leads to an embodiment of the brand into one's identity. The term is also related to the feeling of belongingness that customers experience when the love for a brand is shared among a group of people (BERGKVIST and LARSEN, 2009). These communities are important even because they are more likely to provoke positive WOM (BERGKVIST and LARSEN, 2009). For instance, Levi's organised concerts around London in order to meet their consumers in their everyday life and to build a wider community. Tiffany uses Pinterest to engage with consumers through appealing images. Freitaglab, the Freitag account on Instagram, provides an extensive imagery of the bags during the production, involving the customer in the process of product composition. AirBnb was born to create a sense of community and is structured so that members can easily interact with each other.

Great Storytelling allows brands to engage with consumers through awesome stories. In advertisement, the power of a good story is key to arise imagery, emotions and feeling of attachment, and to deliver more memorable values (MITTELSTADT, 2003). According to the analysis of the selected case studies, all the four researched brands are great storytellers and communicators. Most of the adverts from the identified LBs tell a story: Tiffany's Christmas commercial, for instance, narrates the story of the Tiffany's turquoise box given as a gift, highlighting its power of sparkling the world, making it brighter and wonderful. Levi's commercial tells a story of young te-

enagers that love music. In the story, Levi's would bring #musicsupport, as the launched hashtag states, among the needy youths. Great storytelling is also found in an AirBnb's advert set in Berlin during the Cold War, picturing the friendship between two soldiers on the opposite sides of the Wall. Freitag F49 FRINGE advert shows the adventure the product goes through before it is displayed in the shops. In general, the analysed LBs show a great capability in engaging consumers with emotional and captivating stories.

Strong Emotional Engagement is the set of emotions consumers experience during the purchase and consumption of a brand (LANGNER et al., 2016). As widely recognised, the emotions felt are similar but not equal to those arisen by an interpersonal love (MAXIAN et al., 2013; LANGNER et al., 2016). The questionnaires also confirm the actual importance of emotions in consumer-LB relationship. In fact, the majority of the participants indicated emotional aspects as the main reason of attachment to their LB, explaining how the brand is tied to valuable memories, and generates a feeling of nostalgia of a particularly pleasant period of their lives. This ingredient is greatly influenced by the previous ones.

Loyalty for Loyalty refers to the necessity for a brand to be trustful and reliable towards its consumers to gain their devotion and love (ALBERT and MERUNKA, 2013). Consumer's perception of a brand as honest and respectable, as well as the feeling that it will meet ones' expectations and beliefs, enhance their willingness to bond a long-term relationship with it (CHAUDHURI and HOLBROOK, 2001). Hence, the brand has to be loyal if it expects loyalty from its customers.

This research project aimed to outline the recipe to make an LB: as such, it needed to indicate the measurements in order to obtain the expected result. Depending on the type of category the brand belongs to, the dose of each ingredient has to be defined and balanced. All the brands in the world find place in different categories and impact on the consumer's percep-

tion in different ways (LANGNER et al., 2016); therefore, the component parts of the formula might change in relation to the typology the brand stands in. The recipe can be translated through the formula depicted in Figure 2.



Figure 2: The Lovebrand recipe

The literature distinguishes two main categories of brands according to the product/service they sell: utilitarian and hedonistic (BERGKVIST and LARSEN, 2009). Utilitarian brands are designed to be useful and practical, hence, they are less likely to encourage love; meanwhile, hedonistic brands are usually linked to products/services created to please and gratify the consumer and, thus, more inclined to be loved (KHAN, DHAR and WERTENBROCH, 2004).

As a result of the analysis of the four LBs, a probable ingredients' distribution has been set: we would expect that in utilitarian brands Loyalty and Quality to be the most important values; in the everyday consumption of a brand, customers, if betrayed, can easily opt to switch to another brand, as well as if the quality of the product is not satisfying anymore. Hedonistic brands, instead, should stress more on Identity and Emotions to increase the consumer's need to keep in touch with this special object of love. In order for the partition of the ingredients to be validated, a second questionnaire

has been designed. Participants were asked to give the six ingredients an order of importance, according to the product category previously described. Nutella, identified by Roberts (2004) as an LB, was selected to exemplify the utilitarian category, while Tiffany was chosen to represent the hedonistic category. Results revealed that utilitarian brands actually focus more on Quality and Loyalty and less on Community and Identity, while the hedonistic stress more on Identity and Emotions and less on Community and Loyalty. The LB diagrams below (Figure 3) show how the ingredients' dosages are roughly distributed.

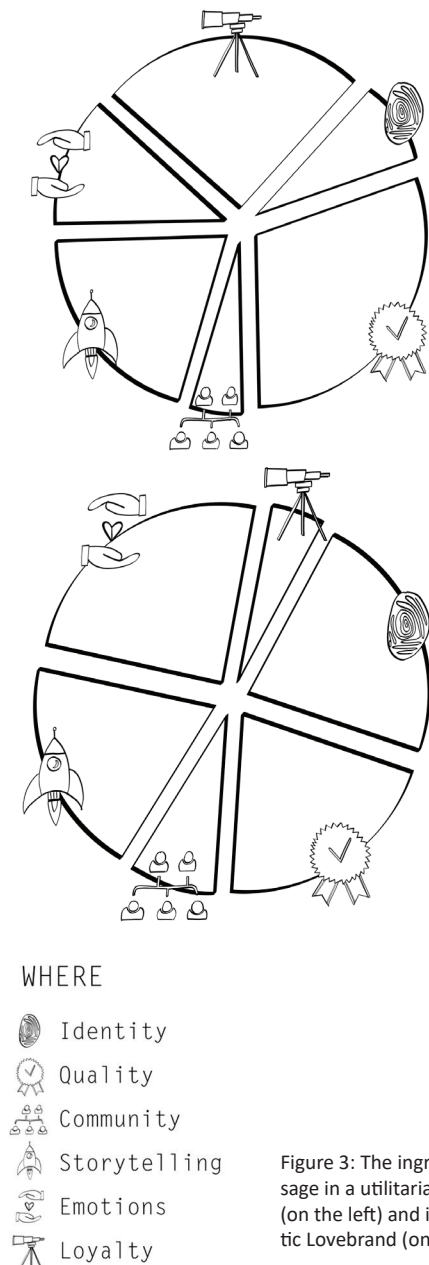


Figure 3: The ingredients dosage in a utilitarian Lovebrand (on the left) and in a hedonistic Lovebrand (on the right).

Surprisingly, and even though this is a common trait identified in the four cases we analysed, according to the data collected, LBs give less attention to their community, as they are well known and established brands. However, we would argue that for a brand willing to be loved, the community should be more considered in order to engage with a wider audience and to be acknowledged.

6. Limitations and Future Work

Some time management concerns showed up during the development of this research project due to a running in parallel (and totally unrelated) full-time job, with a highly demanding schedule that affected the prioritisation of research tasks.

Research-wise, it was not part of the established goals to rigorously quantify the dosages of the intended recipe. Nevertheless, as part of an ambition nurtured by such a passionate topic, future research will delve into more precise measurement systems, still acknowledging that each brand is a very specific case and any recipe can never be strict or excessively objective. Whilst the love for a brand does not develop or increase on a weekly basis, the Lovebrand recipe proposed in this project will not be able to gather information regarding the long-term measurements and effects, if it is to be applied. However, a future long-term monitoring, after the definition of an adequate ingredient dosage for a Lovebrand-to-be (LB2B), may be an interesting challenge, through the application of our recipe to an existing ordinary brand.

7. Conclusion

Some brands, most of them high street brands, through different resources and strategies, have achieved a position in which they can stand out from the crowd of brands, being their characteristics, promises (and sometimes values) immediately recognised, and being able to trigger some cherished moments from our memories, either through evoking pleasant emotions, or recalling high quality features, such as the good or everlasting materials of their products.

This research brought the opportunity to identify some of the resources in which these loved brands tend to invest more consistently. It is not

our intention to create a blind and rigid prescription, but a flexible recipe that, we hope, may give ordinary brands a chance to become loved, by forging a strong bond with their audiences.

Although some authors compare the love towards a brand with interpersonal love, in our work there is no pretension to even get closer to such a comparison. In fairness, the association found in the literature was useful to understand that what we were researching was about a dedicated and unidirectional commercial relationship as there is little evidence that LBs are giving back to their fans a proportional and individualised kind of dedication. Nevertheless, conscious that maintaining a durable relationship at an interpersonal level is not easy, brand managers and designers, mostly of ordinary brands aiming to enter the pathway of iconicity, need to make an extra effort to reach an “object of love” positioning, demonstrating every day that they are worth it.

References

- AHUVIA, A. C. Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 2005, 32(1): 171–184. DOI:10.1086/429607.
- ALBERT, N., & MERUNKA, D. The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 2013, 30(3): 258–266. DOI:10.1108/07363761311328928.
- ALMEIDA, S. O. & NIQUE, W. M. Consumer delight: An attempt to comprehend the dimensions that compose the construct and its behavioral consequences. AMA Winter Educators' Conference Proceedings. San Antonio, Texas, USA, January 2005, 16: 36–43.
- ARON, A. & FRALEY, B. Relationship closeness as including other in the self: Cognitive underpinnings and measures. *Social Cognition*, 1999, 17(2): 140–160. DOI:10.1521/soco.1999.17.2.140.
- BAGOZZI, R. P., GURHAN-CANLI, Z. & PRIESTER, J. R. *The social psychology of consumer behaviour*, Buckingham: Open University Press, 2002.
- BATRA, R., AHUVIA, A. & BAGOZZI, R.P. Brand Love. *Journal of Marketing*, 2012, 76(2): 1-16. DOI:10.1509/jm.09.0339.
- BERGKVIST, L. & BECH-LARSEN, T. Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management*, 2009, 17(7): 504–518. DOI:10.1057/bm.2010.6.
- CARROLL, B. A. & AHUVIA, A. C. Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 2006, 17(2): 79–89. DOI: 10.1007/s11002-006-4219-2.
- CHAUDHURI, A. & HOLBROOK, M.B. The chain effects of brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty, *Journal of Marketing*, 2001, 65(2): 81–93. DOI:10.1509/jmkg.65.2.81.18255.
- CHO, E. *Development of a brand image scale and the impact of lovemarks on brand equity*.

- Doctoral Thesis. Iowa State University, Paper 11962, 2011.
- DOBNI, D., ZINKHAN, G.M. In Search of Brand Image: a Foundation Analysis, *Advances in Consumer Research*, 1990, 17(1): 110-119.
- EPLEY, N., WAYTZ, A. & CACIOPPO, J. T., On seeing human: a three-factor theory of anthropomorphism. *Psychological Review*, 2007, 114(4): 864-86. DOI:10.1037/0033-295X.114.4.864.
- FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 1998, 24(4): 343-373. DOI:10.1086/209515.
- FULLERTON, G. The Impact of Brand Commitment on Loyalty to Retail Service Brands. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2005, 22(2): 97-110. DOI:10.1111/j.1936-4490.2005.tb00712.x
- HIRSCHMAN, E. C. & HOLBROOK, M. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 1982, 46(3): 92-101. DOI:10.2307/1251707.
- KELLER, K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 1993, 57(1), 1-22. DOI:10.2307/1252054.
- KHAN, U., DHAR, R. & WERTENBROCH, K. A Behavioral Decision Theoretic Perspective on Hedonic and Utilitarian Choice, in *Inside Consumption: Frontiers of Research on Consumer Motives, Goals, and Desires* (Eds.) S. Ratneshwar & David Glen Mick. Oxon: Routledge, 2004.
- KUMAR, A. *Consumer delight: Creating and maintaining competitive advantage*. Doctoral Thesis, Graduate Faculty, Indiana University, 1996.
- LANGNER, T., BRUNS, D., FISCHER, A. & ROSSITER, J. Falling in love with brands: a dynamic analysis of the trajectories of brand love. *Marketing Letters*, 2016, 27(1): 15-26. DOI:10.1007/s11002-014-9283-4.
- MAXIAN, W., BRADLEY, S., WISE, W. & TOULOUSE, T. Brand Love is in the Heart: Physiological Responding to Advertised Brands. *Psychology and Marketing*, 2013, 30(6): 469-478. DOI:10.1002/mar.20620.
- MITTELSTADT, J. Why I have spent my time in such ways: the way of the storyteller. *The Reading Teacher*, 2003, 56(7): 680-682.
- RAUSCHNABEL, P. & AHUVIA, A. C. You're so lovable: Anthropomorphism and Brand Love. *Journal of Brand Management*, 2014, 21(5), 372-395. DOI:10.1057/bm.2014.14.
- REIMANN, M. & ARON, A. Self-expansion motivation and inclusion of brands in self: Toward a theory of brand relationships. In *Handbook of Brand Relationships*. (Eds.) D.J. MacInnis, C.W. Park and J.R. Priester. New York: M.E. Sharpe, 2009, 65-81.
- ROBERTS, K. *Lovemarks: the future beyond brands*. New York: PowerHouse Books, 2004.
- ROY, S. K. & ESHGHI, A. & SARKAR, A. Antecedents and Consequences of Brand Love. *Journal of Brand Management*, 2013, 20(4): 325-332. DOI:10.1057/bm.2012.24.
- SALLAM, M. The Effects of Brand Image and Brand identification on Brand Love and Purchase Decision Making: The Role of WOM. *International Business Research*, 2014, 7(10): 187-193. DOI:10.5539/ibr.v7n10p187.
- SHIMP, T. A. & MADDEN, T. J. Consumer-object relations: A conceptual framework based analogously on Sternberg's triangular theory of love. *Advances in Consumer Research*, 1988, 15(1): 163-168.
- STERNBERG, R. J. A triangular theory of love. *Psychological Review*, 1986, 93(2): 119-135. DOI:10.1037/0033-295X.93.2.119.
- STERNBERG, R. J. Liking versus loving: A comparative evaluation of theories. *Psychological Bulletin*, 1987, 102(3), 331-345.

ARTIGO

Análise dos Antecedentes e Determinantes do Valor de Marca das Instituições de Ensino Superior de Natureza Privada

Carlos David Cequeira Feitor¹

Anatalia Saraiva Martins Ramos²

Resumo:

O objetivo da pesquisa foi analisar a influência dos antecedentes e determinantes do valor de marca no contexto do ensino superior, por meio da elaboração de um modelo de valor de marca na perspectiva do consumidor. Para tanto, no âmbito metodológico a pesquisa exploratória permitiu desenvolver o modelo teórico e desenvolver o instrumento de coleta dos dados. Na etapa descritiva foi realizado o pré-teste do questionário, os ajustes nas escalas e a definição da amostra. O tipo de amostragem foi não probabilístico, por julgamento ou intencional. A amostra do estudo foi composta por 1156 estudantes do curso de graduação em administração, e os dados foram coletados em centros universitários e universidades de categoria administrativa privada. A análise dos dados foi desenvolvida por uma abordagem quantitativa multivariada, incluindo a análise fatorial exploratória, confirmatória e modelagem de equações estruturais. A partir das análises, verificou-se que o conteúdo das escalas é representativo do objeto que se pretende mensurar, e demonstraram tanto validade de conteúdo quanto estatístico. Vale destacar a confirmação das hipóteses de relacionamento positivo entre os construtos do valor de marca propostas no artigo. Concluiu-se também, a validade do modelo de mensuração do Valor de Marca da IES (Instituições de Ensino Superior).

Palavras-chave: Valor de Marca (*Brand Equity*), Lógica Dominante dos Serviços, Modelagem de Equações Estruturais.

Abstract:

The objective of this study was to analyze the influence of both antecedents and determinants of brand equity in higher education institutions by developing a brand equity model from a consumer perspective. From a methodology standpoint, exploratory research enabled the development of both the theoretical model as well as the data collection instrument to be employed. During the descriptive phase, a pre-test of the survey questionnaire was conducted, resulting in scale adjustments and sample definition. Probability sampling was not employed, either intentionally or by judgment. The survey was applied to a sample of 1156 business administration students at university institutes and privately run universities. Data analysis was conducted using a multivariate quantitative approach, including exploratory factor and confirmatory analysis, and structural equation modeling. Results confirm that range content is representative of the measured object, and demonstrate both content and statistical validity. It is worth highlighting confirmation of the hypotheses of positive correlation between the brand equity constructs proposed in this article, as well as validity of the higher education institutions brand equity measurement model.

Keywords: Brand Equity, Service-Dominant Logic, Structural Equation Modeling.

Resumén:

El objetivo de esta investigación fue analizar la influencia de antecedentes y determinantes del valor de la marca en el contexto de la educación superior, haciéndolo a través de la elaboración de un modelo de valor de la marca, desde la perspectiva del consumidor. Para ello, en el ámbito metodológico la investigación exploratoria permitió desarrollar el modelo teórico y desarrollar el instrumento de recolección de datos. En la etapa descriptiva se realizó la prueba previa del cuestionario, los ajustes a las escalas y la definición de la muestra. El tipo de muestreo fue no probabilístico, crítico o intencional. La muestra del estudio consistió en 1.156 estudiantes universitarios de administración de empresas, y se recopilaron datos de centros universitarios y universidades administrativas privadas. El análisis de datos se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo multivariado, que incluye análisis factorial exploratorio, confirmatorio y modelación de ecuaciones estructurales. A partir de los análisis, se encontró que el contenido de las escalas es representativo del objeto a medir, y demostró tanto el contenido como la validez estadística. Cabe destacar la confirmación de las hipótesis de relación positiva entre las construcciones de valor de marca propuestas en el artículo. También se concluyó la validez del modelo de medición del valor de marca de IES (instituciones de educación superior).

Palabras-clave: Equidad de marca, lógica de servicio dominante, modelación de ecuaciones estructurales

Résumé:

L'objectif de cette recherche était d'analyser l'influence d'antécédents et de déterminants de la valeur d'une marque dans le contexte de l'enseignement supérieur, par le biais de l'élaboration d'un modèle de valeur de la marque du point de vue du consommateur. Pour cela, dans le cadre méthodologique, la recherche exploratoire a permis de développer le modèle théorique et de développer l'instrument de collecte de données. Au stade descriptif, le pré-test du questionnaire a été effectué, les ajustements aux échelles et la définition de l'échantillon. Le type d'échantillonnage était non probabiliste, discrétionnaire ou intentionnel. L'échantillon de l'étude comprenait 1 156 étudiants en administration de premier cycle. Les données ont été collectées dans des centres universitaires et des universités administratives privées. L'analyse des données a été développée à l'aide d'une approche quantitative multivariée comprenant une analyse exploratoire, une analyse factorielle de confirmation et une modélisation d'équation structurelle. Les analyses ont révélé que le contenu des échelles est représentatif de l'objet à mesurer et a démontré à la fois leur validité statistique et leur contenu. Il convient de souligner la confirmation des hypothèses de relation positive entre les construits de valeur de la marque proposés dans l'article et la conclusion de La validité du modèle de mesure de la valeur de la marque IES (Higher Education Institutions).

Mots-clés: Équité de marque, logique de service dominante, modélisation par équation structurelle

¹Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN

²Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN

1. Introdução e Objetivo do Estudo

O *Brand Equity* (Valor de Marca) é um componente essencial das estratégias mercadológicas na busca e criação de vantagem competitiva (KOTLER & PFOERTSCH, 2007). Segundo Keller (2013) conforme a marca se torna mais forte, aumenta a propensão dos clientes efetuarem compras com mais frequência e pagar um preço *premium* pelo produto. Ademais, Keller e Lehman (2006) esclarecem que empresas com alto nível de *Brand Equity* desenvolvem e preservam relacionamentos de longo prazo com os clientes. De maneira geral, o *Brand Equity* é um importante ativo para fortalecer o posicionamento da marca na mente do consumidor, como também, gerar vantagem competitiva através da construção de associações positivas relacionadas à marca.

As estratégias de marcas não estão mais limitadas aos bens tangíveis, ou seja, diversas organizações e indústrias orientadas ao serviço estão buscando adotar práticas de gestão de marcas para construir marcas mais fortes. Por sua vez, as instituições voltadas para a educação superior, que se caracterizam como um serviço, conscientizaram-se da necessidade de criar estratégias dirigidas à marca. Isso porque, conforme aponta Jevons (2006), a gestão de marcas é uma abordagem essencial para as universidades que desejam comunicar as suas potencialidades e posicionar o seu valor na mente do consumidor.

Posto isso, as instituições de ensino superior procuram revitalizar ou reposicionar o *Brand Equity* da empresa para alinhar os seus objetivos com as necessidades dos consumidores. Apesar dessas medidas para melhorar as ações dirigidas às marcas e reconhecer a sua importância, Williams Jr. e Omar (2014) perceberam que o setor do ensino superior é carente de modelos teóricos direcionados à gestão de marcas. Desse modo, constata-se uma relevante lacuna na teoria mercadológica, especificamente na área de marcas. Essa constatação é evidenciada pela escassez de pesquisas empíricas que tratam do tema *Brand Equity* no ensino superior (HEMSLEY-BROWN & OPLATKA, 2006; PINAR, TRAPP, GIRARD, & BOYT, 2011).

Nesse sentido, é imperativo investigar as variáveis ou fatores que possam influenciar o processo

de construção de uma marca do ensino superior, permitindo, assim, compreender o impacto das especificidades do referido setor na elaboração de um *Brand Equity* exclusivo para as Universidades. Portanto, o presente artigo tem como finalidade analisar a influência dos antecedentes e determinantes do valor de marca no contexto do ensino superior, por meio da elaboração de um modelo de valor de marca na perspectiva do consumidor.

Para cumprir o objetivo suscitado, é necessário compreender que o ensino superior é um serviço que envolve atividades caracterizadas como intangíveis, requerendo relações formais e contínuas com o consumidor, e depende de alto nível de customização, bem como é prestado através de diversos métodos e modalidades (presencial/não presencial). Bulotaite (2003) argumenta que as universidades são organizações complexas, por isso, deslocar métodos tradicionais de construção da marca orientados ao produto é inadequado para as demandas do ensino superior. Por isso, buscou-se desenvolver o modelo conceitual com base nas principais e recentes contribuições das teorias orientadas a serviço, especificamente a Nova lógica Dominante do Serviço.

2. Fundamentação e Modelo Conceitual

De acordo com Williams e Omar (2014) estudar a gestão de marcas para o ensino superior se mostra oportuno e relevante. Apesar dos gestores das universidades compreenderem a necessidade de administrar a marca, e reconhecer a relevância estratégica da construção da marca institucional, observa-se na literatura uma carência de modelos teóricos para a gestão de marcas e do *marketing* dirigidas às organizações de ensino superior (CHAPPLEO, 2007; HEMSLEY-BROWN & OPLATKA, 2006).

A revelação dessa lacuna resultou no objetivo desta pesquisa, cuja finalidade foi desenvolver um modelo de mensuração do valor da marca para as instituições de ensino superior de natureza privada com base no consumidor. Como fundamentação dessa proposição, entende-se que o “Valor de Marca da IES (Instituição de Ensino Superior)” é o valor incremental proporcionado pela marca em comparação a um concorrente cuja marca o valor

não foi adicionado (CHRISTODOULIDES & DE CHERNATONY, 2010), ou seja, a diferença na escolha, por parte do estudante, entre uma universidade com marca e outra sem marca, considerando um mesmo nível de características do serviço.

O modelo conceitual e as hipóteses do estudo foram concebidas com base nos diversos estudos teóricos referentes ao *Brand Equity* no contexto do ensino superior, segundo também a Lógica Dominante dos Serviços para o *marketing*. Vale ressaltar, que igualmente foram apreciadas no decorrer do desenvolvimento do modelo as teorias basilares do *Brand Equity* e do *marketing* orientado aos serviços.

Para tanto, neste artigo, a partir da Lógica Dominante do Serviço proposta por Vargo e Lusch (2004), procurou-se identificar as premissas e conceitos mais recentes que fundamentam as teorias sobre serviços. Segundo Gonçalves, Garrido e Damacena (2010) a Lógica Dominante do Serviço apresenta novos conceitos que questionam os modelos tradicionais de mensuração do valor da marca, tais como: a) o consumidor é sempre um co-criador de valor; b) os consumidores são participantes ativos nas relações de troca e co-criação de valor; c) no serviço o valor é reflexo das experiências e interações entre as partes (VARGO & LUSCH, 2008).

Mediante ao exposto, observa-se que não é viável adaptar os modelos tradicionais de mensuração de valor da marca para instituições orientadas a nova lógica de serviços, e conforme sugestão de Aaker (1996) mostra-se pertinente projetar um modelo que respeite as características inerentes ao contexto do serviço. Por isso, buscou-se no modelo apresentado por Berry (2000) um ponto inicial para construção do modelo de mensuração do valor de marca para as instituições de ensino superior.

O modelo conceitual proposto é demonstrado na Figura 1. Os determinantes do valor de marca das instituições de ensino superior são: a Consciência da Marca e Associações à Marca. Esses dois construtos se aproximam daqueles indicados por Berry (lembrança da marca e significado da marca). A Consciência da Marca representa a capacidade e/ou habilidade dos estudantes em reconhecer ou lembrar uma marca de ensino superior. De acordo com Yoo e Donthu (2001) quanto maior o

nível de consciência da marca, maior será a probabilidade de reter e conquistar novos consumidores. E segundo Pappu, Quester e Cooksey (2005) a consciência da marca desenvolve atitudes positivas nos consumidores que, por consequência, produzirão intenções favoráveis de compra.

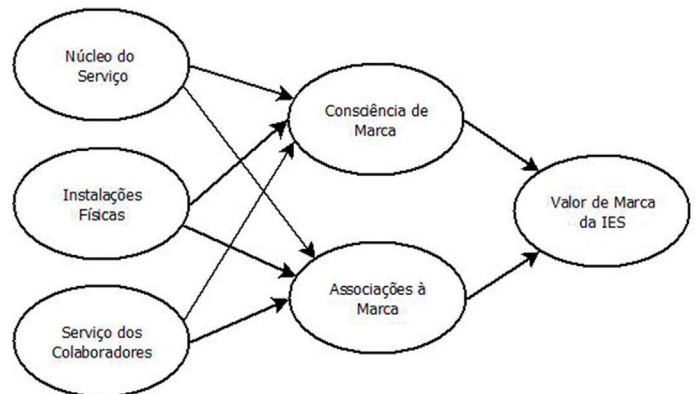


Figura 1 – Modelo conceitual: Valor de Marca da IES.
Fonte: Organizado pelo autor.

O determinante denominado Associações à Marca retrata o significado da marca na mente do estudante, ou seja, a imagem que o estudante constrói da marca na sua memória com base nas experiências universitárias e nas comunicações disseminadas pela empresa. Na visão de Keller (2013), a percepção do consumidor sobre uma marca é reflexo das associações que o consumidor guarda na memória. Dessa forma, quanto mais fortes e favoráveis são as associações da marca universitária, maior a probabilidade dos consumidores assimilarem imagens positivas a respeito da marca.

Os antecedentes Núcleo do Serviço, Instalações Físicas e Serviço dos Colaboradores representam o conjunto de interações entre os estudantes, ambiente físico e os representantes da instituição. As experiências vivenciadas e percebidas pelo estudante é resultado dessas interações, e segundo Brodie, Glyn e Little (2006) a experiência decorrente da prestação do serviço desempenha um papel essencial na formação do valor da marca. De acordo com Berry (2000), a percepção dos consumidores a respeito da experiência do serviço pode influenciar positivamente a lembrança da marca e reforçar o significado ou as associações favoráveis à marca na memó-

ria dos consumidores. Nesse sentido, Pinar et al (2011) afirmam que a mensuração do valor de marca universitária deveria ocorrer com base na experiência, uma vez que todas as interações entre as partes interessadas (alunos, professores e colaboradores técnicos-administrativos) e os aspectos físicos contribuem para a experiência acadêmica que, por sua vez, afetam significativamente a construção da marca universitária.

Por fim, o construto Valor de Marca da Instituição de Ensino Superior procura retratar o conjunto de benefícios que a marca proporciona ao estudante em comparação as demais organizações do mesmo setor. Nesse sentido, representa o histórico e o resultado das ações realizadas no passado (NGUYEN & LEBLANC, 2001). Dessa forma, o valor de marca transmite ao mercado a credibilidade e reputação da organização (HEMSLEY-BROWMN & OPLATKA, 2006).

3. Hipóteses do Modelo

3.1 Núcleo do Serviço, Instalações Físicas e Serviço dos Colaboradores

O Núcleo do Serviço está relacionado com o desempenho central do serviço, e procura mensurar o quanto do serviço esperado foi efetivamente obtido no momento do consumo. Assim, o Núcleo do Serviço é a concretização do serviço básico e, segundo importantes pesquisadores, é uma das dimensões mais relevantes para avaliar a força da marca e o comportamento de compra futuro do consumidor (BERRY, 2000; DE CHERNATONY & RILEY, 1998, GRACE & O`CASS, 2005). A experiência de aprendizagem é o núcleo do serviço das universidades, isto é, o resultado obtido pelas interações no processo de ensino e pesquisa. Por isso, mostra-se efetivo adotar o construto Núcleo do Serviço, proposto originalmente por Grace e O`cass (2005), como forma de operacionalizar o elemento central da Experiência Universitária do Estudante. Por conseguinte, propõem-se as seguintes hipóteses: Existe relação positiva e significativa entre o Núcleo do Serviço e a Consciência de Marca; Existe relação positiva e significativa entre o Núcleo do Serviço e as Associações à Marca.

O item Serviço dos Colaboradores representa o desempenho e comportamento dos funcionários no processo de produção e consumo do serviço durante as interações com os clientes (JOHNS, 1999). Na visão Grace e O`cass (2005) o desempenho do serviço sofre alterações conforme as intervenções da presença humana e, por isso, interfere na compreensão do consumidor quanto a *performance* geral do serviço. Ademais, a percepção positiva ou negativa do consumidor da experiência vivenciada na prestação da oferta, é consequência, em parte, do momento da execução do serviço. E essa experiência, segundo Berry (2000), contribui para consciência e imagem da marca, na visão dos consumidores. À vista do exposto, podem-se sugerir as seguintes hipóteses: Existe relação positiva e significativa entre os Serviços dos Colaboradores e a Consciência de Marca; Existe relação positiva e significativa entre os Serviços dos Colaboradores e as Associações à Marca.

Já o item instalações físicas trata dos elementos tangíveis utilizados nas transações entre os estudantes e o prestador de serviço, e na concepção de Saginova e Belyansky (2008) os aspectos físicos podem ser tocados e percebidos pelos alunos, facilitando a percepção global do estudante no processo de avaliação da marca institucional. De acordo com Padlee e Reimers (2015), a instalação física é um atributo fundamental na construção da imagem institucional, uma vez que é o único elemento tangível em uma oferta de serviço e, por isso, influencia a atitude do estudante na avaliação da marca universitária. Goi, Goi e Wong (2014) constataram que a percepção de um ambiente de aprendizagem de qualidade depende significativamente das instalações físicas (salas de aula, laboratório de informática e laboratórios de pesquisa), e concluíram que as referidas instalações são elementos críticos na construção de uma marca universitária. Face ao exposto, as seguintes hipóteses são formuladas: Existe relação positiva e significativa entre as Instalações Físicas e a Consciência de Marca; Existe relação positiva e significativa entre as Instalações Físicas e as Associações à Marca.

3.2 Consciência de Marca

De acordo com Aaker (1996) a consciência da marca é a habilidade do consumidor em reconhecer ou lembrar uma marca pertencente a uma determinada categoria de produtos. Keller (2013) argumenta que a consciência de marca se refere à capacidade do consumidor para identificar uma marca em diferentes situações ou circunstâncias. Dessa forma, a consciência de marca pode ser representada pelo reconhecimento de marca e lembrança de marca (CHRISTODOULIDES, De CHERNATONY, FURRER & ABIMBOLA, 2006).

A consciência de marca é um dos construtos fundamentais no desenvolvimento da marca universitária (PINAR, TRAPP, GIRARD, & BOYT, 2014; MOURAD, ENNEW, & KORTAM, 2011). Segundo Pinar et al (2011), os estudantes ou proponentes a uma vaga universitária consideram relevante estudar em uma instituição cuja marca seja reconhecida entre as pessoas e a comunidade. Pinar et al (2014) sugerem com base na sua pesquisa que a consciência de marca é uma das quatro dimensões principais de uma marca universitária e, por isso, precisa de contínuos investimentos com vistas a preservar o alto nível de reconhecimento e lembrança.

Posto isso, acredita-se que a consciência de marca se caracteriza como uma importante dimensão na mensuração do valor de marca no contexto de ensino superior, pois ajuda a disseminar os valores, benefícios e diferenciação das instituições no mercado. Para as instituições de ensino superior quanto maior o nível de reconhecimento ou lembrança, maior a probabilidade de um candidato escolher a sua instituição em detrimento de outras, reduzindo, assim, o risco de escolha. Face às considerações apresentadas, define-se que a consciência de marca influencia positivamente o valor total de marca para o ensino superior, e formula-se a seguinte hipótese: Existe relação positiva e significativa entre a Consciência de Marca e o Valor Total de Marca da IES.

3.3 Associações à Marca

As associações à marca consistem nos significados pessoais vinculados a uma marca que são armazenadas nas memórias dos consumidores

(AAKER, 2003; KELLER, 2001). Dessa forma, as associações à marca é um recurso estratégico que requer análise, planejamento e controle para conquistar melhor posicionamento na mente do consumidor (YOO & DONTU, 2001). A partir de uma revisão da literatura sobre marca, os autores Christodoulides e De Chernatony (2010) concluíram que a maioria dos estudos conceituais identificou às associações a marca como um dos principais componentes do *Brand Equity*.

Berry (2000) também ressalta que as associações à marca são formadas pelas experiências do consumidor com as ofertas disponibilizadas pelas empresas orientadas a serviço. Segundo De Chernatony e Cottam (2006), a experiência do serviço é uma importante fonte de associação à marca, pois, conforme a perspectiva da psicologia cognitiva, as experiências dos consumidores resultam em traços emocionais na memória do consumidor, e esses traços se transformam em associações à marca no contexto de serviço.

Diante do exposto, a associação à marca compreende as percepções e significados atribuídos à marca pelo consumidor, e as associações favoráveis agregam valor ao *Brand Equity* da organização (KELLER, 2013), e segundo Pinar et al. (2014) as associações à marca é um fator crítico para a construção da marca universitária. Mediante as argumentações apresentadas, define-se que as associações à marca influenciam o valor total de marca no contexto do ensino superior, e formula-se a seguinte hipótese: Existe relação positiva e significativa entre as Associações à Marca e o Valor Total de Marca da IES.

4 Metodologia

Na etapa exploratória buscou-se determinar um modelo teórico com base na análise dos referenciais teóricos relevantes à construção e gestão da marca no ensino superior, assim como verificar as escalas existentes e providenciar os ajustes das mesmas para o contexto a ser estudado. Por consequência desta etapa, formulou-se o instrumento responsável pela coleta de dados da pesquisa.

No presente trabalho, a amostragem selecionada é denominada não probabilística, na qual os

indivíduos foram selecionados por critérios subjetivos do pesquisador, considerando a sua experiência e os objetivos do estudo (KOCHE, 2006). Optou-se por empregar a amostragem intencional ou por julgamento. Essa técnica permite selecionar os elementos da amostra segundo um critério de julgamento do pesquisador, por entender que tais elementos são representativos da população.

Para validação e teste do modelo, a amostra foi constituída por estudantes do curso de Administração das IES localizados no Rio Grande do Norte e no estado do Pará, cuja categoria administrativa seja privada, e com Índice Geral de Cursos (IGC – FAIXA) a partir de 3. Dessa forma, foram aplicados 1330 questionários, dos quais 162 foram excluídos da base de dados por preenchimento inadequado, totalizando 1156 observações consideradas válidas, das quais 672 correspondem a estudantes de Belém, e 658 questionários referentes a estudantes de Natal. Desse modo, é possível observar que a amostra final conseguida atende aos parâmetros indicados por Hair, Black, Babin, Anderson, e Tathan (2009) e Marôco (2014), ou seja, um valor de 10 a 15 observações por cada variável manifesta, com vistas a garantir a variabilidade para estimar os parâmetros do modelo.

A coleta de dados foi efetuada com base em um questionário estruturado, por meio da técnica de levantamento (*survey*), na modalidade presencial. Os construtos foram medidos por meio de escalas Likert de 7 pontos: com 1, significando discordo totalmente, e 7, concordo totalmente. Todos os itens do instrumento de pesquisa são validados por estudos representativos da literatura (Consciência de Marca - CHRISTODOULIDES, CADOGAN e VELOUTSOU, 2015; Associações à Marca - BUIL, MARTÍNEZ e De CHERNATONY, 2013; Núcleo do Serviço – GRACE E O’CASS (2005); Instalações Físicas – PINAR et al. (2014); Serviço dos Colaboradores - GRACE E O’CASS (2005); Valor de Marca da IES – YOO e DONTHU, (2001)). Os questionários foram coletados entre os dias 18 de abril e 12 de maio de 2016, na modalidade presencial. Os dados provenientes da coleta foram processados e aplicados no Software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*, v23.0), visando realizar os proce-

dimentos para estatística descritiva e tratamento dos dados.

Diante do exposto, inicialmente foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o objetivo de efetuar uma exploração preliminar das relações existentes entre as variáveis e dimensões investigadas, verificando assim, a composição dos fatores. Neste estudo, para executar a Análise Fatorial Exploratória foi utilizado o método de análise dos componentes principais (ACP) e o método *oblimin* de rotação de fatores.

Em seguida, foi aplicada a Modelagem de Equações Estruturais para fins confirmatórios. A análise fatorial confirmatória (CFA) pertence ao conjunto de técnicas utilizadas pela modelagem de equações estruturais. De acordo com Marôco (2014), essa técnica permite a verificação dos ajustes entre os dados observados e um modelo hipotetizado *a priori*, o qual foi definido a partir da teoria que especifica as relações causais hipotéticas entre os fatores latentes e suas variáveis indicadoras. Dessa forma, como afirmam Hair et al. (2009), a CFA pode ser compreendida como uma ferramenta apropriada para confirmar ou rejeitar uma teoria pré-concebida.

Além disso, mostra-se relevante informar que foi adotado o método de avaliação de Máxima Verossimilhança para efetuar as análises, com base nos modelos padrão indicados pelo *software* AMOS. Segundo Kline (1998), esses métodos são os mais aplicados nas investigações empíricas que empregam a modelagem de equações estruturais.

Para fins desta pesquisa, optou-se por realizar as análises com base nos valores de referência indicados por Hair et al (2009) e Marôco (2014). Desse modo, além do ajuste geral do modelo citado anteriormente, procurou-se medir a confiabilidade e a unidimensionalidade de cada construto. A confiabilidade (medida de consistência interna) de cada construto foi analisada com base no *Alfa de Cronbach*. O valor mínimo aceitável do *alfa* para variáveis latentes é de 0,70, ou seja, valores iguais ou superiores a esse valor são considerados satisfatórios. Hair et al (2009) afirmam que a partir de 0,70 as variáveis latentes são consideradas confiáveis e aptas a participar

das modelagens.

A variância extraída e a confiabilidade composta também foram calculadas devido a sua importância para modelos de equações estruturais. A variância extraída é uma medida que indica se o percentual de variação explicada dos indicadores é grande o suficiente para confirmar a qualidade de mensuração. Os valores sugeridos por Hair et al (2009) para um construto devem ser igual ou superior a 0,5. Os valores aceitáveis de confiabilidade composta segundo Hair et al (2009) corresponde a uma estimativa superior a 0,70.

Portanto, de posse das 1.156 respostas (completas) aos itens do questionário, as seguintes estratégias foram empregadas: i) aplicou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) em cada um dos construtos para explorar os fatores latentes; ii) na sequência aplicou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para refinar o modelo de medida; e iii) com os fatores estimados na AFC, tomando o modelo conceitual da Figura 1 como ponto de partida, buscou-se ajustar um modelo estrutural com as técnicas de Modelagem de Equações Estruturais (SEM).

5. Resultados e Análises

A amostra é proveniente principalmente de Belém [$n = 610$ (52,8%)] e posteriormente de Natal [$n = 546$ (47,2%)]. O indivíduo típico possui as seguintes características: é do sexo masculino (53,5%), com idade média de 24,18 anos ($\pm 5,58$), solteiro (79,7%), exerce atividade remunerada (62,9%), encontra-se no 3º ou 4º semestre do curso de graduação (45%), estuda à noite (67%) e ganha até 2 salários mínimos (36,7%).

Com o objetivo de realizar os ajustes dos modelos de Análise Fatorial Exploratória (AFE), procurou-se empregar um conjunto de recomendações constantes na literatura (FÁVERO, BELFIORE, SILVA, & CHAN, 2009; Hair et al, 2009; REIS, 2001) que reside, essencialmente, atenção quanto aos seguintes aspectos: i) correlações individuais superiores à 0,30 (FÁVERO et al, 2009; HAIR et al, 2009) e matriz de correlação diferente de zero, ou seja, Teste de esfericidade de Bartlett significativo (HAIR et al.,

2009; REIS, 2001); ii) medidas de adequação da amostra (MSA) superiores a 0,50 (FÁVERO et al, 2009) iii) devido uma amostra grande ($n=1.156$), comunalidades e carga fatorial superiores a 0,60 (FÁVERO et al, 2009; HAIR et al, 2009); iv) porcentagem da variância total explicada pelos fatores ao redor de 60% (HAIR et al, 2009); e v) medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) $> 0,60$ (REIS, 2001; HAIR et al., 2009).

O modelo foi extraído pelo método das Componentes Principais (CP), com normalização de *Kaiser*, cujos números de fatores considerados foram ponderados pelo gráfico Scree e o critério do autovalor > 1 . Utilizou-se um método de rotação não ortogonal (*Oblimin*) para interpretação dos fatores, como de costume em trabalhos que objetivam estudar escalas de opinião (HAIR et al, 2009).

O modelo proposto na Figura 1 apresentou um ajuste muito bom, no entanto, a comunalidade do item IF5 foi abaixo de 0,40, de forma que se optou por rodar novamente sem o item. Após a exclusão da variável IF5, a estrutura fatorial reproduzida também indicou um ajuste muito bom: i) KMO=0,948; ii) todas correlações significativas (p -valor $<0,000$) e teste de *Bartlett* significativo [$\chi^2=18.383$; p -valor $<0,000$]; iii) nenhuma MSA $<0,92$ e peso fatorial inferior a 0,60; e iv) 68,12% da variância explicada pelo conjunto dos fatores com autovalor > 1 . A próxima etapa consistiu em analisar a confiabilidade dos fatores explorados através do *Alfa de Cronbach*. Todos os valores foram superiores a 0,70, conforme recomenda a literatura (HAIR et al, 2009).

Com base nos resultados apresentados, buscou-se refinar o modelo de medida, através da análise fatorial confirmatória, e verificar se as variáveis medidas refletem o construto latente. Os ajustes dos modelos foram efetuados com base nas estratégias elencadas em Marôco (2014) e as orientações colocadas pela literatura (HAIR et al, 2009; KLINE, 1998). O método de Máxima Verossimilhança (MV) foi empregado para ajuste dos modelos.

O primeiro passo foi realizar os ajustes dos modelos originados pela AFE, sem nenhuma adequação. Em seguida, buscou-se analisar a

qualidade de ajustamento global do modelo fatorial de acordo com os índices e respectivos valores de referência descritos em Marôco (2014), a saber: $P[\chi^2 > 0.05]$, χ^2/df ($[2;5]$), CFI ($> 0,90$), GFI ($> 0,90$), NFI ($> 0,90$), TLI ($> 0,90$), RMSEA (< 0.10) e $P[rmsea \leq 0.05]$.

Em um segundo momento, no caso de ajuste não aceitável, os seguintes elementos passaram a ser examinados: i) os pesos fatoriais de cada um dos itens, pela possibilidade de exclusão de itens que são poucos relacionados com os fatores (peso fatorial $< 0,50$); ii) os índices de modificação (superiores a 11; $p < 0,000$) entre as correlações dos itens que são carregados num mesmo fator, pela possibilidade de contemplar essas correlações no modelo; e iii) os resíduos padronizados ($> 1,40$) para verificação de itens que poderiam estar causando problemas de uma forma geral, por exemplo, correlacionados com diversos outros itens de outros fatores: esse tipo de problema pode indicar a possibilidade de exclusão do item.

Para finalizar o ajuste do modelo AFC avaliou-se a qualidade do ajustamento local pelos pesos fatoriais ($> 0,50$) e pela fiabilidade individual dos itens através da fiabilidade compósita ($FC > 0,70$) e a variância média extraída ($VME > 0,50$) para cada fator. A validade discriminante pode ser avaliada comparando as VME de cada fator com o quadrado da correlação entre os fatores. Em todo o processo também foram examinados os índices de comparação/informação dos modelos (AIC, BIC e MECVI) para escolha dos modelos mais parcimoniosos. Ao final são esperados índices menores para os modelos ajustados do que para os modelos originais (baseados na AFE).

Posto isso, o modelo de mensuração, com todos os itens e sem correlações entre eles, não apresentou bom ajuste de acordo com os índices CFI, TLI e NFI. As outras medidas de ajustamento global indicaram ajuste no limite do aceitável,

e por isso, buscou-se adequá-lo conforme os procedimentos descritos acima.

O modelo final resultou em um ajuste muito bom (CFI, GFI, TLI e NFI $> 0,95$), conforme pode ser evidenciado na Tabela 1, sendo necessárias as seguintes adequações: i) contemplação de algumas correlações entre os erros dos itens em um mesmo fator; e ii) exclusão de um item do Serviço dos Colaboradores. Verificou-se também que o quadrado da correlação entre cada par de construto é inferior à Variância Extraída ($> 0,50$), ou seja, os construtos são distintos. A Fiabilidade Compósita encontrada excede a 0,7, por consequência, os valores encontrados, encontram-se dentro dos limites sugeridos na literatura.

Medidas	Valor de Marca da IES	
	Mensuração	Estrutural
Ajuste Absoluto		
Quiquadrado χ^2	510,167	541,304
Graus de Liberdade	139	144
CMIN/DF	3,670	3,759
P Value	0,000	0,000
GFI	0,959	0,957
RMSEA	0,48	0,49
Ajuste Incremental		
AGFI	0,938	0,937
TLI	0,956	0,955
NFI	0,956	0,954
CFI	0,968	0,966
Ajuste Parcimonioso		
PNFI	0,756	0,723
PGFI	0,708	0,732

Tabela 1 – Medidas de ajuste do modelo de mensuração e estrutural.
Fonte – Dados da pesquisa, 2016.

O modelo estrutural estimado a partir do modelo conceitual não apresentou um bom ajuste de acordo com os seguintes índices de ajustamento global: $P[\chi^2 > 0.05]$, χ^2/df ($[2;5]$), RMSEA (< 0.10) e $P[rmsea \leq 0.05]$. Com base nos indicadores de modificação disponibilizado pelo output do AMOS V.23, foram efetuadas as adequações necessárias. O modelo estrutural final estimado (Tabela 1) mostrou-se de excelente ajuste global: $P[\chi^2 > 0.05]$, χ^2/df ($[2;5]$), CFI ($> 0,95$), GFI ($> 0,95$), NFI ($> 0,95$), TLI ($> 0,95$), RMSEA (< 0.10) e $P[rmsea \leq 0.05]$; e índices de informação (AIC, BIC e MECVI) bastante inferiores em comparação aos índices do modelo inicial. As variáveis endógenas do modelo apresentaram uma explicação adequada, sendo 60% da variabilidade da Consciência da Marca expli-

cada pelo modelo, 49% no caso das Associações à Marca e 68% do Valor de marca da IES explicada pelas outras variáveis endógenas/exógenas. Os pesos estruturais e correlações contempladas no modelo são todas significativas pelo menos ao nível de 5% e os índices de modificação e os resíduos padronizados não indicaram nenhuma adequação relevante necessária.

Uma vez certificada a excelência do modelo estrutural considerando a qualidade dos índices de ajustamento, mostra-se pertinente discutir as relações teóricas através das hipóteses apresentadas na modelagem conceitual, e consultar sua validade. Dessa maneira, os parâmetros estimados foram verificados conforme as relações teóricas previamente elaboradas para o teste empírico. Posto isso, as trajetórias consideradas válidas foram aquelas que comprovaram significância estatística, ou seja, valores superiores a 1,96 (t values/critical ratio), com $p \leq 0,05$ (Hair et al., 2009). A Tabela 2 apresenta as relações de dependência testadas no modelo teórico, por meio das estimativas padronizadas, o valor do critical ratio, e o P value.

Construtos	Hipóteses	Estimativa Padronizada	C.R	P value
Núcleo do Serviço	CM ← NS	0,328	5,806	***
	AM ← NS	0,191	3,603	***
Instalações Físicas	CM ← IF	0,190	2,809	0,005
	AM ← IF	0,435	6,496	***
Serviço dos Colaboradores	CM ← SC	0,330	5,360	***
	AM ← SC	0,128	2,366	0,018
Consciência da Marca	VM ← CM	0,221	4,178	***
Associações à Marca	VM ← AS	0,319	5,983	***

Tabela 2– Teste de hipóteses do modelo estrutural.

Nota: Os asteriscos *** indicam significância p-valor <0,001.

Fonte – Dados da pesquisa, 2016.

Portanto, com base nos resultados mostrados na Tabela 2, é possível asseverar que as hipóteses levantadas puderam ser confirmadas. Vale ressaltar, que todos os valores dos coeficientes padronizados obtiveram índices aceitáveis, entre zero e um. Os valores de C.R estão superiores a 2,58, e em alguns casos acima de 1,96, ou seja, valores mínimos para verificar a significância estatística de 1% e 5% respectivamente. Para fins de compreensão desses resultados, em seguida buscar-se-á analisar as relações teóricas hipote-

tizadas.

O Núcleo do Serviço representa o desempenho central do serviço. Isto é, mensura o quanto do serviço esperado foi efetivamente obtido no momento do consumo. A hipótese de que existe relação positiva e significativa entre o Núcleo de Serviço e as Associações à Marca foi confirmada, conforme preconizado por diversos autores (Berry, 2000; De Chernatony & Riley, 1998, Grace & O`Cass, 2005). Dessa forma, é possível inferir que as experiências de aprendizagem promovidas pelas interações no processo de construção do conhecimento, auxiliam de maneira significativa para o desenvolvimento do significado e imagem da marca. A relação entre o Núcleo do Serviço e a Consciência da Marca também se mostrou significativa. Logo, no contexto da educação superior, é possível presumir que a qualidade e a confiabilidade das experiências centrais são elementos que podem influenciar a capacidade dos consumidores em lembrar ou reconhecer determinada marca em diferentes ocasiões ou circunstâncias.

Em relação às Instalações Físicas, que trata dos elementos tangíveis utilizados nas transações entre os estudantes e o prestador de serviço, a hipótese de relacionamento positivo entre as Instalações Físicas e Consciência da Marca foi suportada. Neste caso, os aspectos tangíveis de uma instituição de ensino superior, incluindo as salas de aula e laboratórios de informática, favorecem ao desenvolvimento da habilidade do estudante/consumidor em identificar ou lembrar uma marca. Essa relação, também foi observada em outros trabalhos, os quais constataram que o ambiente físico contribui para o reconhecimento da marca (PINAR et al., 2014).

A hipótese do relacionamento positivo entre as Instalações Físicas e as Associações à marca foi suportada, conforme as evidências na literatura (PADLEE & REIMERS, 2015). Os aspectos tangíveis podem afetar os consumidores no

âmbito emocional e cognitivo, que por sua vez influenciam a percepção e avaliação do consumidor quanto à marca do serviço. Outros autores corroboram com esses achados, afirmando que as Instalações Físicas podem contribuir para construção de associações favoráveis e, por isso, é uma dimensão indispensável na análise do valor da marca institucional (GONÇALVES, 2009; DE CHERNATONY & RILEY, 1998; GRACE & O`CASS, 2005).

O próximo antecedente, denominado de Serviço dos Colaboradores, é uma atividade de apoio que representa o desempenho e o comportamento dos funcionários no processo de produção e consumo do serviço durante as interações com os clientes (JOHNS, 1999). A hipótese de relacionamento positivo entre os Serviço dos Colaboradores e a Consciência de Marca, e Serviço dos Colaboradores e Associações à Marca foram significativos. Para explicar essa relação é possível ponderar que, em determinadas circunstâncias, as atitudes e o desempenho dos colaboradores é uma maneira efetiva de fortalecer a lembrança da marca e promover associações favoráveis. As interações com os funcionários de apoio geralmente ocorrem em momentos específicos tais como: a realização de matrícula, resolver questões financeiras, firmar contratos de estágio, analisar pendências acadêmicas, tratar de problemas relacionados ao ambiente virtual de aprendizagem, e entre outros. Essas interações se revelam como uma forma conveniente para estabelecer consciência de marca, e favorecer o desenvolvimento de um significado da marca na mente do consumidor.

As duas últimas dimensões constituem os determinantes do Valor de Marca (*Brand Equity*) e, segundo Aaker (1996), a compreensão correta do fenômeno do *Brand Equity* perpassa, impreterivelmente, pelo o entendimento de seus determinantes. A hipótese de relacionamento entre a Consciência da Marca e o Valor Total de Marca da IES foi confirmada, ao nível de significância $p < 0,001$. A Consciência da Marca é a habilidade do consumidor em reconhecer ou lembrar uma marca pertencente a uma determinada categoria de produtos (Aaker, 1996; Keller, 2001), e na

visão de Keller e Lehman (2006), marcas com melhor desempenho no mercado são aquelas que apresentam maior nível de reconhecimento e lembrança pelos consumidores.

Desse modo, no âmbito do ensino superior, é possível afirmar que a Consciência da Marca fortalece o valor da marca institucional. Esse resultado corrobora com as argumentações de Pinar et al. (2014), Mourad et al. (2011) e Buil et al. (2013). Segundo esses pesquisadores a Consciência de Marca proporciona a vinculação da marca na memória dos consumidores, favorecendo, por meio da comunicação, o reconhecimento e lembrança da marca no contexto desejado pelos gestores, assim como os estudantes ou proponentes a uma vaga universitária consideram relevante estudar em uma instituição, cuja marca seja reconhecida. Portanto, a Consciência de Marca afeta significativamente as escolhas do consumidor e, por consequência, influencia o Valor Total de Marca da IES.

Por fim, a hipótese de relacionamento entre as Associações à Marca e Valor Total de Marca da IES foi suportada, ao nível de significância $p < 0,001$. As Associações à Marca consistem nos significados pessoais vinculados a uma marca que são armazenadas nas memórias dos consumidores (AAKER, 2003; KELLER, 2001). Christodoulides e De Chernatony (2010) observaram, através de uma revisão da literatura, que às Associações à Marca é um dos principais componentes do *Brand Equity*. Essas argumentações convergem com o resultado da modelagem empírica realizada neste estudo, o qual demonstrou que os significados e percepções atribuídos à marca, pelo consumidor, influenciam o Valor Total de Marca da IES. Desse modo, no contexto do ensino superior, as associações únicas e favoráveis à marca percebidas pelo consumidor, favorecem ao desenvolvimento e recrudescimento do Valor Total de Marca da IES.

6. Considerações Finais

Este artigo objetivou analisar os antecedentes e dimensões de valor da marca para Instituições de Ensino Superior de natureza privada na perspectiva do consumidor, e no contexto de ser-

viços. Para isso, utilizou-se como principal método de análise de dados a modelagem de equações estruturais. A partir de uma pesquisa exploratória, fundamentada por autores de importância reconhecida vinculada ao tema, foi possível identificar os determinantes do Valor da Marca, os antecedentes na perspectiva da Nova Lógica Dominante do Serviço e no contexto do ensino superior, e o consequente da marca baseado na percepção do consumidor. Essas dimensões do modelo de Valor da Marca para Instituições de Ensino Superior apresentaram significância estatística.

A partir dessas dimensões, conclui-se que as Associações à Marca é influenciada pelos antecedentes propostos nesta pesquisa: Núcleo de Serviço, Instalações Físicas e Serviço dos Colaboradores. Desse modo, é possível argumentar que experiências de aprendizagem promovidas pelas interações no processo de construção do conhecimento, e o desempenho das instituições de ensino na execução dos serviços centrais, contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento do significado da marca. Quanto aos aspectos tangíveis (Instalações Físicas), depreende-se que a evidenciação física de uma instituição de ensino superior favorece ao desenvolvimento de associações favoráveis à marca, e auxilia os consumidores a compreender a natureza e os valores da organização. Em relação ao Serviço dos Colaboradores, é possível argumentar que a relação entre os estudantes e os colaboradores da instituição podem afetar o significado da marca, assim como, promover um comportamento que favorece ao desenvolvimento de associações fortes e favoráveis da marca.

No tocante à dimensão Consciência de Marca, foi possível constatar a influência dos antecedentes Núcleo do Serviço, Instalações Físicas e Serviço dos colaboradores, confirmando a relação hipotética apresentada. À vista disso, é admissível concluir que as características ou os aspectos tangíveis das Instalações Físicas, incluindo as salas de aula e laboratórios de informática, podem intensificar a lembrança e a habilidade do estudante em recordar ou identificar uma marca. Conclui-se ainda que a experiência

(Núcleo do Serviço) decorrente das interações percebidas no serviço desempenha um papel crítico na lembrança da marca. Por fim, o Serviço dos Colaboradores mostrou que a interação entre os estudantes e os demais colaboradores das instituições de ensino superior fortalecem a lembrança da marca.

Com relação ao Valor Total de Marca da IES, as dimensões com maior influência é a Consciência da Marca, e a de menor impacto refere-se a Associações à Marca. A partir da modelagem empírica é possível concluir que as estratégias de reconhecimento e lembrança da marca elaborada pela organização reduz o risco de escolha do serviço que, por consequência, influencia o Valor Total de Marca da IES. Ademais, verificou-se que os significados e percepções atribuídos à marca, pelo consumidor, afetam o Valor Total de Marca da IES, ou seja, a construção de associações únicas e favoráveis à marca favorece ao desenvolvimento do valor da marca.

Por fim, como sugestão de trabalhos futuros, seria interessante estudar o comportamento de outras dimensões no modelo, tais como a Lealdade à Marca e Qualidade Percebida. Esses condutores do valor da marca na perspectiva do consumidor estão entre os mais utilizados em pesquisas empíricas. Outra abordagem relevante complementar a este estudo corresponde ao desenvolvimento de uma Análise Multigrupos, com o propósito de confirmar se os itens de cada fator são preservados para diferentes populações, e verificar se as trajetórias estruturais não diferem significativamente entre as populações.

Referências

- AAKER, D. A. Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 1996, 38(3), 102-120.
- AAKER, D. A. The power of the branded differentiator. *MIT Sloan Management Review*, 2003, 45(1), 83-87.
- BERRY, L.L. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28(1), 128-37.
- BRODIE R. J., GLYNN, M. S., & LITTLE V. The service brand and the service dominant logic: Missing fundamental premise or the need for stronger theory. *Marketing Theory*, 2006, 6(3), 363-379.
- BUIL, I., DE CHERNATONY, L., & MARTÍNEZ, E. The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of Consumer Marketing*, 2013, 30(1), 62-74.
- BULOTAITE, N. University heritage an institutional tool for branding and marketing. *Higher Education in Europe*, 2003, 28(4), 6.
- CHAPLEO, C. Barriers to brand building in UK universities? *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 2007, 12 (1), 23-32.
- CHRISTODOULIDES, G., DE CHERNATONY, L., FURRER, O., & ABIMBOLA, T. Conceptualising and measuring the equity of online brands. *Journal of Marketing Management*, 2006, 22(7/8), 799-825.
- CHRISTODOULIDES, G., & DE CHERNATONY, L. Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: A literature review. *International Journal of Market Research*, 2010, 52(1), 43-66.
- CHRISTODOULIDES, G., CADOGAN, J. W., & VELOUTSOU, C. Consumer-based brand equity measurement: lessons learned from an international study. *International Marketing Review*, 2015, 32(3/4), 307-328.
- DE CHERNATONY, L., & DALL'OLMO RILEY, F. Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 1998, 32, 1074-1090.
- DE CHERNATONY, L., & COTTAM, S. Why are all financial services brands not great?, *Journal of Product & Brand Management*, 2006, (5)2, 88-97.
- FÁVERO, L. P., BELFIORE, P., SILVA, F. L. DA, & CHAN, B. L. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.
- GOI, M. T., GOI, C. L., & WONG, D. Constructing a brand identity scale for higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2014, 24, 59-74
- GONÇALVES, L. C. D. *Valor de marca em serviços: Proposta e validação de um modelo*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.
- GONÇALVES, L. C. D., GARRIDO, I. L., & DAMACENA, C. Proposta de um modelo conceitual de valor da marca na nova lógica de serviços. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 2010, 12(36), 341-357.
- GRACE, D., A. & O'CASS. Service branding: consumer verdicts on service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2005, 12(2), 125-139.
- HAIR, F.J., BLACK, W. C., BABIN, B., ANDERSON, R. E., & TATHAN, R. L. *Análise multivariada de dados*. (6ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.
- HEMSLEY-BROWN, J., & OPLATKA, I. Universities in a competitive global marketplace. *International Journal of Public Sector Management*, 2006, 19(4), 316-338.
- JEVONS, C. Universities: a prime example of branding gone wrong. *Journal of Product & Brand Management*, 2006, 15(7), 466-447.
- JOHNS, N. What is this thing called service. *European Journal of Marketing*, 1999, 33(9/10),

958–973.

KELLER, K. L. Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. *Marketing Management*, 2001, 10, 15-19.

KELLER, K. L., & LEHMAN, D. R. Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 2006, 25, 740–759.

KELLER, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (4th ed.). Boston, MA: Pearson, 2013.

KLINE, R. B. *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998.

KÖCHE, J. C. *Fundamentos de Metodologia Científica*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

KOTLER, P., & PFOERTSCH, W. Being known or being one of many: The need for brand management for business-to-business companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2007, 22(6), 357–362.

MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. (2ed.). Portugal: Pêro Pinheiro, 2014.

MOURAD, M., ENNEW, & C., KORTAM, W. Brand equity in higher education. *Marketing Intelligence & Planning*, 2011, 29(4), 403-420.

NGUYEN, N., & LEBLANC, G. Image and reputation of higher education institutions in students retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 2001, 15(6), 303-311.

PADLEE, S. F., & REIMERS, V. International student satisfaction with, and behavioral intentions towards, universities in Victoria. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2015, 25(1), 70-84.

PAPPU, R., QUESTER, P. G., & COOKSEY, R. W. Consumer based brand equity: Improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 2005, 14(3), 143-154.

PINAR, M., TRAPP, P., GIRARD, T., & BOYT, T. E. Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education. *International Journal of Educational Management*, 2011, 25(7), 724-739.

PINAR, M., TRAPP, P., GIRARD, T., & BOYT, T. E. University brand equity: an empirical investigation of its dimensions. *International Journal of Educational Management*, 2014, 28(6), 616-634.

SAGINOVA, O., & BELYANSKY, V. Facilitating innovations in higher education in transition economies. *International Journal of Educational Management*, 2008, 22(4), 341–351.

VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 2004, 68, 1–17.

VARGO, S. L., LUSCH, R. F. Service-Dominant Logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, 36(1), 1-10.

WILLIAMS JR., R. L., & OMAR, M. Applying brand management to higher education through the use of the Brand Flux Model: The case of Arcadia University. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2014, 24(2), 222-242.

YOO, B., & DONTU, N. Developing and validating a multidimensional consumer based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 2001, 52(1), 1–14.

ARTIGO

O Conhecimento da Marca de Instituições de Ensino de Idiomas: um paralelo entre marcas locais e nacionais

Danielle Cristinne Munaretti¹
Thiago Meneghel Rodrigues²
Richard Perassi Luiz de Sousa³

Resumo:

O ensino de línguas estrangeiras através de instituições especializadas é comum no Brasil. A recente valorização do conhecimento de, ao menos, uma língua estrangeira alavancou o aumento dessas escolas. Este artigo faz um comparativo entre o conhecimento das marcas de escolas locais com as redes nacionais em um município do interior do estado de Santa Catarina. Para isso, após a introdução, a segunda parte aborda as peculiaridades do ensino de idiomas, seguido pelo contexto brasileiro e o conhecimento da marca e o *branding*. A metodologia inclui a coleta dos dados através da aplicação de um questionário composto de sete perguntas e respondido por cento e dezenove pessoas. Todas as marcas de escolas de idiomas presentes no município foram consideradas. Os resultados apontam para diferenças significativas entre o conhecimento das marcas, mas a característica de marca local ou marca nacional não é verificada como um fator determinante para esta distinção. Isso também não impacta diretamente em uma percepção de melhor qualidade ou valor agregado. Nas conclusões, o debate sobre vantagens e desvantagens da utilização de marca própria ou de rede por instituições desta categoria, no contexto apresentado, fornece aos gestores subsídios para estabelecer estratégias de *branding* mais alinhadas ao mercado estudado.

Palavras-chave: Escolas de Idiomas; *Franchising*; Gestão da marca; *Branding*.

Abstract:

The teaching of foreign languages through specialized institutions is common in Brazil. The recent appreciation of knowledge of at least one foreign language has boosted the growth of these schools. This article makes a comparison between the knowledge of local school brands and national networks in a municipality in the countryside of Santa Catarina state. For this, after the introduction, the second chapter addresses the peculiarities of language teaching, followed by the Brazilian context and the knowledge of the brand and branding. The methodology includes data collection through the application of a seven questions questionnaire and answered by one hundred and nineteen people. All brands of language schools in the city were considered. The results point to significant differences between brand knowledge, but the local brand or national brand characteristic is not verified as a determining factor for this distinction. This also does not directly impact on a perception of better quality or added value. In the conclusions, the debate about advantages and disadvantages of the use of an own brand or a network by institutions of this category, in the presented context, provides to the managers subsidies to establish strategies of branding more aligned to the market studied.

Keywords: Language Schools; Franchising; Brand management; Branding.

Resumén:

La enseñanza de lenguas extranjeras a través de instituciones. Especializado es común en Brasil. La apreciación reciente conocimiento de al menos un idioma extranjero aprovechó el auge de estas escuelas. Este artículo hace un conocimiento comparativo de las marcas escolares con redes nacionales en un municipio del interior del estado de Santa Catarina. Para esto, después de la introducción, el segundo capítulo aborda las peculiaridades de la enseñanza de idiomas, seguida del contexto brasileño y la conciencia de marca. La metodología incluye la recopilación de datos mediante la aplicación de un cuestionario compuesto por siete preguntas, habiendo contestado al mismo ciento diecinueve personas. Todas las marcas escolares de los idiomas presentes en el municipio fueron consideradas. Los resultados apuntan a diferencias significativas entre el reconocimiento de marca, pero la característica de marca local o nacional no se verifica como un factor determinante para esta distinción. Lo cual tampoco impacta directamente en una mejor percepción de la calidad o el valor añadido. En las conclusiones se aborda el debate acerca de las ventajas y desventajas del uso de la marca red o red por instituciones de esta categoría que, en su contexto, proporcionan a los gerentes indicios para establecer estrategias de marca más alineadas con el mercado analizado.

Palabras-clave: Escuelas de idiomas; franquicias; gestión de marca

Résumé:

L'enseignement des langues étrangères par des institutions spécialisées est commun au Brésil. la valorisation récente de la connaissance d'au moins une langue étrangère a augmenté le nombre de ces écoles. Cet article établit une comparaison entre des marques d'écoles locales avec des réseaux nationaux dans une municipalité de l'intérieur de l'état de Santa Catarina. Pour cela, après l'introduction, le deuxième chapitre aborde les particularités enseignement des langues, suivi du contexte brésilien et et la notoriété de la marque et le branding. La méthodologie comprend la collecte de données par l'application d'un questionnaire composé de sept questions répondues par cent dix-neuf personnes. Toutes les marques d'écoles de langues langues présentes dans la commune ont été considérées. Les résultats indiquent des différences significatives entre la notoriété de la marque, mais la caractéristique de marque locale ou nationale n'est pas vérifiée comme un facteur déterminant pour cette distinction. Cela n'impacte pas non plus directement sur une meilleure perception de meilleure qualité ou valeur ajoutée. Dans les conclusions, le débat sur des avantages et des inconvénients de l'utilisation de la marque propre ou de réseau par les institutions de cette catégorie dans le contexte présenté, fournit aux gestionnaires des contributions pour établir des stratégies de marque plus alignées au marché étudié.

Mots-clés: écoles de langues; la franchise; gestion de la marque

¹Instituto Serrano de Língua Estrangeira

²Instituto Federal de Santa Catarina

³Universidade Federal de Santa Catarina

1. Introdução

Em tempos de geografia, economia e comunicação com poucas barreiras na maior parte dos países do globo, o domínio de uma ou mais línguas estrangeiras pelos cidadãos é questão elementar na maioria das nações.

No entanto, no Brasil dentre os diversos problemas da educação do país está o ensino de idiomas estrangeiros. O ensino do idioma materno, da matemática e de outras disciplinas não apresentam índices satisfatórios em diversos levantamentos realizados ao longo dos anos e publicitados pela imprensa nacional, da mesma forma, o aprendizado de um idioma estrangeiro é sabidamente realizado, quando o é, fora das escolas públicas e, de grande parte, das escolas propedêuticas particulares.

Esse cenário fez surgir no país inúmeras escolas privadas especializadas no ensino de idiomas estrangeiros que utilizam os mais diversos métodos de ensino.

Muitas dessas escolas utilizam marcas de redes que atuam nacionalmente através do sistema de franquias, outras criam suas marcas próprias. Este artigo versa sobre o conhecimento que uma parcela da população, em uma cidade de cento e cinquenta mil habitantes no sul do país, possui sobre a marca dessas instituições e estabelece uma comparação entre as marcas nacionais e as locais. Isso permitirá que os atuais e futuros empreendedores deste segmento possam compreender essas percepções.

2. O Ensino de Idiomas

A necessidade de se comunicar está presente na vida da humanidade desde sua emergência na terra. Desde pinturas nas paredes das cavernas, sinais de fumaça à emissão de sons, a importância de trocar informações é natural.

Segundo Martins (2016), independentemente dos motivos, a comunicação entre falantes de línguas diferentes é muito antiga, e presume-se que os primeiros estudos e aprendizados de língua estrangeira se deram pelo contato direto com o exterior e os povos com linguagens diferentes. E simultaneamente a esse aprendizado natural, algumas culturas tiveram o interesse e preocupa-

ção em ensinar e aprender, através de métodos, as línguas estrangeiras.

A primeira evidência sobre a existência da aprendizagem de uma língua estrangeira emergiu da conquista gradual dos Sumérios pelos Acadianos, de 3000 a.C. há aproximadamente 2350 a.C., quando esses aprenderam a língua do povo conquistado, para ter assim acesso à cultura e religião. A aquisição da língua suméria se deu essencialmente de forma escrita e não era a língua falada na rotina daqueles que a estudavam (GERMAIN, 1993).

Assim como os acadianos, os romanos também aprendiam as línguas dos povos conquistados e assim a partir do Século III antes de nossa era, aprenderam o grego como segunda língua, por causa, principalmente, da boa reputação que detinha a civilização grega.

Os primeiros manuais de ensino de língua estrangeira datam do Século III. Eles eram manuais bilíngues, enfatizando o vocabulário e a prática de conversação, especialmente utilizado pelos falantes de Latim que estudavam o grego (GERMAIN, 1993).

A forma como o Latim era ensinado em países como Alemanha, Inglaterra e França, não mudou muito até os séculos VII e VIII. Para ensinar a leitura os instrutores da idade Média começavam com as letras, depois sílabas, palavra e por fim frases. O estudo gramatical era baseado em textos religiosos e quanto a vocabulário, os alunos deviam memorizar um grande número de palavras, com o suporte de glossários com muitas palavras tiradas da bíblia (RICHÉ, 1979).

O Latim era prestigiado como língua da igreja, dos negócios, das relações internacionais e das publicações filosóficas, literárias e científicas. No entanto, no fim da idade média ela é suplantada como língua falada e escrita pelo francês, o italiano, o inglês, o alemão e o holandês, que ganharam importância devido a mudanças políticas na Europa. À medida que as línguas nacionais ganham importância, elas passam a ser objeto de estudo e o modo de ensino do latim é o que prevalece (MARTINS, 2017).

Diante do fracasso na forma de ensinar línguas, o Checo Jan Amos Komensky elabora seu

próprio método de ensino. Em 1638 ele publicou “Didática Magna”, abordando alguns dos princípios de didática de línguas, tais como o princípio da ordem natural, enfatizando o prazer em aprender através de jogos e sem punições corporais, práticas que eram muito comuns naquela época. Komensky é considerado o fundador da didática das línguas como uma disciplina científica (GERMAIN, 1993).

O ensino de línguas modernas iniciou no século XIX, mas não apresentou grandes mudanças em sua forma. O procedimento do ensino de línguas era, em suma, memorização das regras de gramática, lista de vocabulário, inúmeros exercícios de gramática, leitura e tradução de textos na língua alvo. Os objetivos de ensino não tinham relação com a prática oral, comunicação real, ou interesses e necessidades do aluno (RICHARDS & RODGERS, 2004).

Com o passar do tempo, textos em língua estrangeira passam a ser objeto de estudo, exercícios de versão e tradução passam a substituir os repetidos exercícios de gramática e as frases isoladas tiradas da língua materna. Essa forma de ensinar foi nomeada de método gramática tradução e/ou mais comumente chamado de tradicional ou clássico (MARTINS, 2017).

No século XIX houve inovações no ensino de língua e a revolução industrial contribuiu para isso. A necessidade de comunicação entre os países (como França, Itália e Alemanha) trouxeram novos conceitos de como ensinar e aprender uma língua estrangeira, focando principalmente na proficiência oral. Os especialistas em ensino começaram a voltar atenção para escolas secundárias e perceberam que o sistema educacional estava falhando em relação ao ensino de línguas. Muitos especialistas sugeriram métodos específicos para reformar o ensino de línguas modernas, mas não obtiveram nenhum grande impacto (BROWN, 1994).

O Método Direto foi uma resposta à insatisfação com o método gramática tradução. Entre os especialistas que buscavam métodos diferentes estava L.Sauver (1812-1907), que usava interação oral intensiva na língua alvo, empregando perguntas como forma de apresentar a língua.

Ele abriu sua escola de idioma em Boston no fim dos anos 1860 e seu método também conhecido como Método Natural se tornou conhecido já que uma língua poderia ser ensinada sem o uso de tradução para a língua mãe do aluno, uma vez que o significado era transmitido diretamente através de demonstração e ação. Especialistas na época justificavam que uma língua estrangeira poderia ser ensinada com mais êxito através de seu uso ativo em sala ao invés de usar procedimentos analíticos que focavam em explicação de regras de gramática em sala (RICHARDS & RODGERS, 2001).

O Método Direto, ou também chamado de Método Berlitz (assim chamado por Sauver e Maximilian Berlitz que abriram escolas nos Estados Unidos, utilizando o método e recebendo um valor alto por aulas individuais de curta duração), era efetivo em escolas particulares que começaram a se popularizar em países como França, Alemanha e Estados Unidos, mas em escolas não comerciais a sua implantação era mais difícil devido à realidade de sala de aula, bem como o conhecimento dos professores para utilizarem o método. No início dos anos 1920, o uso do Método Direto em escolas não comerciais decaiu e com o declínio do método muitas escolas voltam a usar o método gramática tradução. Um estudo iniciado em 1923 conclui que nenhum método sozinho poderia garantir resultados bem sucedidos (BROWN, 1994).

A partir deste método, especialistas desenvolvem a abordagem oral e o ensino de línguas situacional, logo em 1930 linguistas aplicados britânicos, tais como Harold Palmer e A. S. Hornsby, que estavam familiarizados ao Método Direto, desenvolvem uma abordagem baseada nos conhecimentos em ensino de línguas, até então, e substituem as formas anteriores de ensino.

De acordo com Richards e Rodgers (2001), as principais características dessa abordagem era que o ensino de língua começa com a língua falada. Primeiro a matéria é passada de forma oral e depois apresentada de forma escrita, usando a língua alvo para ensinar, o vocabulário era previamente selecionado, itens de gramática eram graduados seguindo princípios e formas

simples deveriam ser ensinadas antes das complexas, leitura e escrita eram introduzidas uma vez que as bases léxicas e gramaticais estivessem estabelecidas.

O ensino foi mudando e a necessidade de um novo método traz à tona o método áudio lingual ou o Método do Exército (com a entrada dos Estados Unidos na segunda guerra mundial, precisava-se de pessoas fluentes em: alemão, francês, italiano, japonês, chinês e outras línguas e eles criaram em 1942 o “*The Army Specialized Training Program – ASTP*” Programa de Treinamento Especializado do Exército, que atraiu atenção considerável na imprensa popular e na comunidade acadêmica). Em 1939, a Universidade de Michigan desenvolve seu primeiro Instituto de línguas nos Estados Unidos e os especialistas nela rejeitavam abordagens como o Método Direto. Eles acreditavam que a gramática ou estruturas era o ponto de partida para o ensino de línguas, a prática de padrões era a técnica base das aulas. Eles requeriam exercício, exercício e mais exercício (repetições de frases e estruturas na língua alvo).

Este método atingiu seu auge e ficou mundialmente conhecido nos anos 60, foi e ainda é muito usado em escolas de idiomas. Os praticantes do método percebiam resultados práticos para expectativas curtas, mas por outro lado os alunos eram incapazes de transferir as habilidades adquiridas através do audiolingualismo para comunicação real, fora da sala de aula.

Para Brown (1994), a década de 70, foi historicamente significativa. Primeiramente, a pesquisa sobre técnicas e aprendizagem de uma segunda língua cresceu de um ramo da linguística para uma disciplina própria. Segundo, em sua atmosfera espirituosa de pesquisa, um número de métodos inovadores, tais como: *TPR Total Physical Response* – resposta física total, o método silencioso, aconselhamento de aprendizagem, sugestopedia e mais recentemente a programação neurolinguística e inteligências múltiplas foram criados.

As diversas abordagens e metodologias de ensino de idiomas são utilizadas em distintos contextos educacionais no Brasil. “Atualmente, o

ensino de língua inglesa no Brasil é oferecido em contextos diversos: universidades, faculdades, escolas públicas e particulares de ensino fundamental e médio, escolas de idiomas e internet”. (SANTOS, 2011, p.1). Apesar de compreender que cada instituição colabora para o ensino de idioma estrangeiro no país, a este artigo interessa apenas analisar a conjuntura relacionada às escolas de idiomas que oferecem ensino presencial e, por isso, a próxima parte deste estudo detalha esse cenário nacional.

3. O Ensino de Idiomas em Escolas Especializadas no Brasil

Em 1500 com a colonização, a língua portuguesa começou a ser ensinada informalmente aos índios, pelos padres jesuítas, e, depois disso, foi considerada a primeira língua estrangeira falada em território brasileiro. A língua nativa no Brasil era o Tupi e para se aproximar dos índios e passar noções religiosas, o Padre Vicente Rodrigues se tornou o primeiro professor de línguas no Brasil, ensinando o Português da mesma forma como o Latim era ensinado na Europa.

A primeira relação do Brasil com a língua inglesa foi em 1530, com o inglês William Hawkins, um comerciante de escravos. Após a fuga de D. João VI e a mudança da corte portuguesa para o Brasil a Inglaterra estreitou relações e esse contato com o idioma foi intensificado. O ensino formal da língua inglesa no Brasil se deu com o decreto de 22 de junho de 1809, assinado por D. João VI, príncipe regente de Portugal, que mandou criar uma escola de língua francesa e outra de língua inglesa na colônia, (LIMA, 2017).

Conforme Lima (2017), a partir deste decreto as escolas regulares vão mudando e se adequando às leis que foram estabelecidas, como o ensino do Francês e logo após com a ascensão do capital americano no mercado global, o ensino do Inglês se torna indispensável no Brasil.

O que caracteriza o ensino do idioma estrangeiro no país é a falha no ensino e o não aprendizado de língua estrangeira pelos estudantes de forma estrutural nas escolas públicas e particulares. Isso faz com que nos anos 60 comecem a surgir no Brasil escolas privadas especializadas

no ensino de idiomas estrangeiros, com diferentes métodos e materiais didáticos. Eram escolas no sistema de franquias que possuíam marcas, métodos e materiais didáticos utilizados em rede, e que esse artigo intitula de escolas nacionais. E também escolas independentes que possuíam uma única unidade ou poucas unidades pelo sistema de filiais e que este artigo convencionou chamar de escolas/marcas locais.

Muitos dos riscos e das incertezas de se abrir uma empresa, neste caso uma escola de idiomas, são minimizados com o sistema de *franchising*, na qual o franqueado entra com a parte financeira e o franqueador com o *know-how*, (Dahab, 1996).

Esse sistema (o *franchising*) teve seu início nos Estados Unidos em 1852 quando a *Singer Sewing Machines* abriu sua marca e seu método de funcionamento e operação para varejistas de todo os país usarem e iniciarem seu negócio.

No Brasil o sistema de franquias inicia justamente com as escolas especializadas no ensino de idiomas. Ainda na década de 1950 ocorre a abertura de escolas de idiomas da rede Yázigi e, posteriormente, na década de 1960 com a rede CCAA, (CAVALCANTE & ALVERNAZ, 2016).

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) surgiu em 1987. É uma entidade sem fins lucrativos possuindo mais de 1.000 associados, entre franqueados, franqueadores e colaboradores. De acordo com a ABF, o número de franquias no Brasil vem crescendo ano após ano.

Como o presente artigo aborda o conhecimento da marca de escolas de idiomas, a seguir segue uma breve descrição das principais redes que utilizam o sistema de *franchising* no Brasil.

Em 1950, Fernando Silva e Cesar Yázigi fundaram em uma pequena sala em São Paulo a primeira unidade de ensino de idiomas no Brasil, na qual ensinavam português aos alunos estrangeiros e inglês aos alunos brasileiros. Essa foi a primeira franquia de serviços do Brasil e a primeira escola a integrar *internet* à sala de aula. Apropriou-se da abordagem comunicativa como metodologia de ensino sua incorpora a disseminação de aspectos culturais globais juntamente com o ensino do novo idioma, (Yázigi, 2017).

Richard H. Fisk, americano, nascido em

Tunbridge Vermont, em 1950 veio visitar seu irmão que trabalhava no Consulado Americano e decidiu residir no país para lecionar seu idioma nativo e assim em 1958 fundou a escola FISK. Graduado em International Relations e com diploma *Master of Arts pela School Advanced International Studies Johns Hopkins University*, em Washington, D.C, criou o próprio método baseado nas suas percepções sobre as dificuldades que os brasileiros tinham em aprender o inglês. Tornou-se um sistema de *franchising* em 1962, (FISK, 2017).

O Centro Cultural Anglo-Americano – CCAA foi aberta no Rio de Janeiro em 1961 pelo empreendedor Waldyr Lima e optou pelo método de ensino denominado áudio lingual. Passou a atuar no sistema de franquias no ano de 1969 em municípios vizinhos, em 1978 inaugura a sua própria editora para confecção do material didático a ser distribuído para todas as unidades. Em 1991 é fundada a *Cultural Center for Language Studies – CCLS* na cidade de Miami nos Estados Unidos que oferece aulas de português, inglês e espanhol. De acordo com o site da marca, atualmente, contam com 800 escolas pelo Brasil, (CCAA, 2017).

Já a rede Cultural Norte Americano – CNA, teve com fundador Luiz Nogueira da Gama Neto. Iniciou suas atividades em 1972 e atualmente conta com, aproximadamente, 600 escolas pelo país. Seu método é o de abordagem comunicativa com a utilização de recursos tecnológicos. A rede já conquistou 23 prêmios consecutivos do Selo de Excelência em Franchising da ABF, (CNA, 2017).

De acordo com o seu *site*, a Wizard é a maior rede de ensino de idiomas do mundo. Criada em 1987, já como sistema de franquias ela expandiu rapidamente para o exterior, possui unidades no Brasil, Estados Unidos, Japão, Paraguai e Costa Rica e oferece cursos de oito idiomas: inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, japonês, chinês e português. O método utilizado é áudio lingual e a neurolinguística. Atualmente possui mais de 1200 unidades da marca pelo mundo. Apesar do maior número de unidades do segmento a Wizard possui apenas 6 premiações do Selo de Excelência em Franchising da ABF dos anos de 2011 a 2016, (Wizard, 2017).

Dentre as marcas nacionais, incluindo as mencionadas anteriormente, existem estratégias de *marketing* e *branding* muito diferenciadas. Será que essas estratégias estão surtindo efeito significativo entre os consumidores? E será que esta diferença justifica os custos envolvidos na utilização dessas marcas ou é mais rentável possuir uma marca própria? Essas e outras questões serão consideradas mais adiante neste trabalho, mas antes disso é relevante estabelecer qual o conceito de *branding* e o que é conhecimento de marca e é isso que este disposto na próximo.

4. O Conhecimento da Marca e o Branding

Para grande parte da população marca e logomarca são sinônimos, mas o conceito de marca vai muito além de sua representação gráfica. Mesmo se estendermos o conceito aos elementos que podem ser percebidos pelos sentidos humanos, por exemplo, pela sonoridade do nome, um perfume específico, mesmo assim o conceito, apesar de não estar equivocado, será muito elementar, pois “a essência das marcas está profundamente inserida dentro de nós” (AKUTSU & NONAKA, 2008, p.251).

Neste mesmo sentido, o renomado professor David Aaker (2005, p.1) afirma que marca “muito mais do que um nome e um logo, ela é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de auto expressão e sociais”. Ele ainda coloca que a marca é a construção oriunda da relação entre a empresa e as pessoas e esta relação se estabelecem em todos os momentos de contato entre o indivíduo e corporação.

Todas as organizações, pelos mais diversos motivos, ambicionam estabelecer relacionamentos positivos e duradouros com as pessoas que compõe os seus públicos estratégicos, sobretudo com seus atuais e potenciais clientes, e o alicerce onde esta relação se estabelece é a marca.

Por isso que Philip Kotler (2000, p.426) sentença que: “se a empresa trata uma marca apenas como um nome, ela está totalmente equivocada. O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a

ela. Os profissionais de marketing devem decidir em que níveis ancorar a identidade da marca”. Ele ainda define que a essência de uma marca são seus valores, cultura e personalidade, ou seja, os aspectos intangíveis, aquilo que não é possível expressar de forma direta na logomarca de um produto ou serviço.

A união dos aspectos perceptíveis da marca com seus aspectos intangíveis forma o conhecimento da marca. Ainda segundo Kotler (2000), esse conhecimento que os consumidores possuem pode variar de consumidor para consumidor, mas, de forma geral, é muito semelhante para a maioria deles. Para os autores deste trabalho, a construção do conhecimento da marca, principalmente em seus aspectos intangíveis, nas mentes dos seus públicos estratégicos, deverá ser o principal objetivo de todos os planos e estratégias de *Branding*.

Na criação deste conhecimento sobre a marca as corporações devem estabelecer estratégias visando disseminar conhecimento explícito, mas com propósito de estabelecimento de conhecimento tácito. O conhecimento tácito, uma vez constituído na mente, produz uma percepção mais permanente e perdurável. Uma das estratégias pode conter níveis de socialização da cultura organizacional (AKUTSU & NONAKA, 2008). No caso das redes de franquias de escolas de idiomas esse trabalho é ainda mais salutar, pois pode auxiliar no trabalho de padronização dos serviços prestados. Apesar de cada unidade juridicamente se constituir em uma empresa independente, o compartilhamento de uma cultura organizacional, que podemos também chamar de cultura de marca, irá compor como uma estratégia de negócios internos e, também, uma estratégia de disseminação do conhecimento da marca para o público externo.

No caso de franquias, essas estratégias, quando existem, são gerenciadas por uma centralidade da rede, mesmo que esta perceba a necessidade de atuações distintas considerando as diferenças locais e regionais. No caso de marcas locais, a gestão organizacional, incluindo a de marca, é totalmente independente. Este artigo busca verificar

se existem diferenças significativas de conhecimento de marca em uma determinada localidade entre esses dois segmentos.

Apesar do debate sobre *branding* e conhecimento de marca ser tema central deste artigo, não é o objetivo deste o levantamento do estado da arte sobre o tema ou mesmo de um debate teórico mais aprofundado, por isso o tema foi descrito através desta breve síntese. Apesar disso, espera-se que o leitor tenha claro que toda marca é produtora de significado, e que este podem gerar inúmeras interpretações. É, pois, este conjunto de interpretações das experiências que gera o conhecimento da marca e, de forma coletiva, estabelece a reputação da marca e, conseqüentemente, da empresa. Se constituirmos uma marca conhecida por uma grande quantidade de indivíduos pertencentes aos seus públicos estratégicos com uma boa reputação teremos então constituído uma marca valiosa. Um ativo intangível significativo.

5. Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa não se configura em um debate conceitual, mas na construção de conclusões a partir da obtenção de dados extraídos do cotidiano das pessoas. Por isso, baseia-se em um paradigma idealista subjetivo uma vez que, ao tratar do conhecimento sobre as marcas, considera que tudo que capturamos em uma pesquisa é fruto das sensações que foram capturadas anteriormente pelos entrevistados e que a realidade então, é verdadeiramente, as sensações que conseguimos captar em um determinado contexto, (TRIVIÑOS, 2017).

O enfoque é positivista, pois se baseia na observação de fatos existentes no cotidiano das pessoas. A quantidade de entrevistados, cento e dezenove, também distancia as interpretações eminentemente individuais que poderiam distorcer os dados e se apoiam em um resultado coletivo que sofreria pouca alteração com a substituição os elementos consultados se mantida os demais elementos metodológicos (e assim se distancia de um enfoque fenomenológico que produziria outro estudo).

A coleta dos dados ocorreu com a resposta

anônima a um questionário disponibilizado na rede mundial de computadores e aberto a todos os membros de uma unidade educacional de ensino técnico (distante do segmento analisado). Dos 890 possíveis respondentes, 119 efetivamente responderam a todas as sete perguntas e tiveram suas respostas consideradas. O questionário foi elaborado com as questões abaixo:

As duas primeiras perguntas feitas aos entrevistados tiveram como objetivo identificar, minimamente, o público respondente, foram elas: “qual seu sexo?” e “qual sua idade?”.

A terceira pergunta iniciou os questionamentos a respeito do conhecimento das marcas, a pergunta foi: “das marcas acima assinale as marcas que você acredita ser de escolas de idiomas”. Um quadro apresentou 12 logomarcas (sendo 9 marcas de escolas de idiomas, 1 marca de rede de videolocadoras que não possui unidade no município, 1 marca de um canal de televisão dos Estados Unidos e 1 logomarca de uma imobiliária não existente no município).

A quarta pergunta mostrou aos entrevistados as 9 logomarcas de escolas de idiomas com atuação no município (sendo que 1 encerrou as atividades a pouco mais de 6 meses) e questionou: “as marcas acima são marcas nacionais, locais ou você não tem conhecimento?”.

A quinta pergunta tenta estabelecer uma relação entre o conhecimento da marca e a percepção de qualidade da escola, para isso, apresentando as mesmas logomarcas foi questionado ao entrevistado “qual é a melhor escola de idiomas de Lages?”.

A sexta pergunta tenta estabelecer uma relação entre o conhecimento da marca e a percepção de custos das mensalidades (e, de forma indireta, de possibilidade de acesso aos estabelecimentos), para isso foi questionado “qual sua percepção sobre o valor das mensalidades das escolas abaixo?” e apresentado a mesma relação das duas questões anteriores.

Na sétima e última pergunta foi solicitado ao entrevistado da seguinte maneira: “se você decidisse estudar inglês, responda:” e, ao apresentar cada logomarca das 9 escolas, estabelecida uma escala onde no início estava: “não

teria nenhum interesse nesta escola”, próxima opção: “visitaria para saber mais informações e talvez estudasse”, depois: “com certeza visitaria, pois, eu teria interesse em estudar lá” e, por fim: “seria a minha principal opção para estudar um idioma”.

6. Resultados e Discussões

Este trabalho utiliza dois conceitos, marca nacional e marca local. Por marca nacional entendemos empresas que a sede não se encontra no município pesquisado e que atuam no município através do sistema de franquia. Por marca local entendemos escolas as quais a sede está localizada no município pesquisado e que possuem apenas uma unidade ou sistema de filiais na região.

No momento da aplicação do questionário foram apresentadas aos entrevistados as logomarcas das empresas obtidas em local público, a rede mundial de computadores. No entanto, como esta pesquisa não buscou a autorização formal das empresas para utilização das suas lo-

gomarcas no momento de divulgação do estudo, os resultados serão demonstrados com a substituição dos nomes das organizações por letras. Desta forma, os resultados serão apresentados para as empresas “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “G”, “H”, “I”, “J”, “L”, “M”, “K”, “T”.

No total, 119 pessoas responderam ao questionário. Destes 60,61% do sexo masculino e 39,39% do sexo feminino. Nenhum dos respondentes tinha menos de 12 anos, isso revela um escopo desse estudo, pois a pesquisa não conseguiu abordar a um público significativo para as escolas de idiomas e, apesar de a responsabilidade no ato da matrícula e o pagamento das mensalidades serem realizados por adultos, atualmente é de conhecimento geral que esse público tem, na maioria dos casos, papel preponderante no momento da decisão de compra. Apenas 13,13% dos respondentes tinham entre 12 e 17 anos, 43% possuíam entre 18 e 23 anos, 33% entre 24 e 39 anos, 11% entre 40 e 59 anos e nenhum respondente afirmou ter 60 anos ou mais.

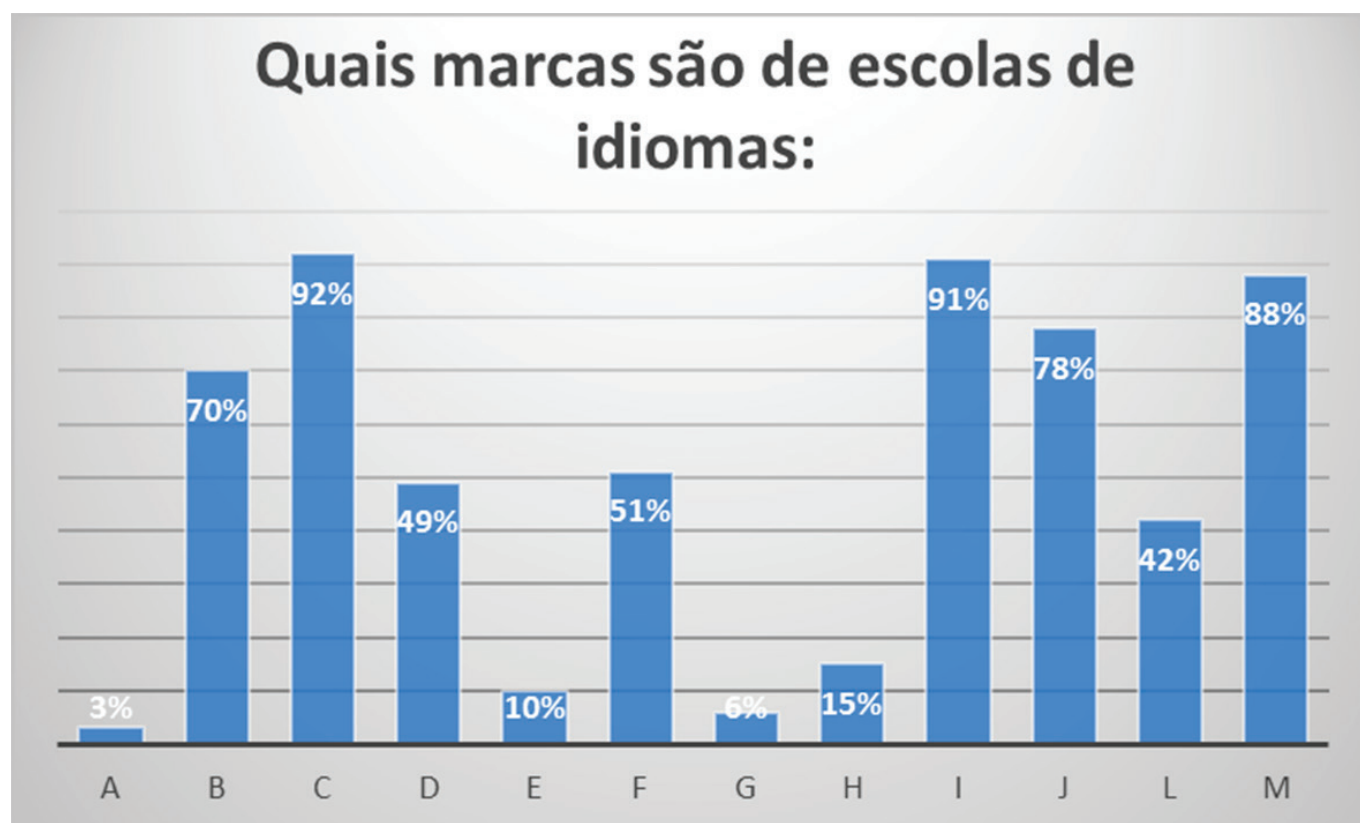


Gráfico 1: Conhecimento das Marcas

Fonte: Autores

É possível verificar que o público tem um bom conhecimento sobre as marcas das escolas de inglês. A empresa “A” é uma rede de video-locadoras que não possui unidades em Lages, a empresa “E” é uma rede norte americana de televisão e a empresa “G” é uma imobiliária que não está localizada no município de aplicação da pesquisa. É possível então verificar que estas empresas foram as menos indicadas como marcas de escolas de inglês. A empresa “E” foi a que levou o maior número de respondentes ao engano, mas mesmo assim foram apenas 10% dos entrevistados.

As empresas “H” e “L” são marcas de escolas de inglês, mas de redes nacionais que ainda não possuem unidades no município, no caso de “L”, mesmo não estando presente no município 42% dos respondentes já identificam a marca como es-

cola de inglês.

Na comparação entre marcas locais e marcas nacionais as marcas nacionais demonstram um maior conhecimento pelo público. Todas as três marcas que foram identificadas por mais de 85% dos entrevistados (“C” por 92%, “I” por 91% e “M” por 88%) são com atuação em todo o território nacional. Enquanto as marcas locais, empresas “B” e “F”, foram reconhecidas como escolas de idiomas por 70% e 51% respectivamente. Uma hipótese possível, seria que as escolas de redes nacionais estariam presentes no município a mais tempo que as escolas locais, o que poderia explicar o reconhecimento do público, mas essa hipótese não é válida, pois a empresa “B” atua no município há 18 anos e a empresa “F” atua no município há 21 anos, ao contrário, a empresa “M” não atua mais no município há, aproximadamente, seis meses.

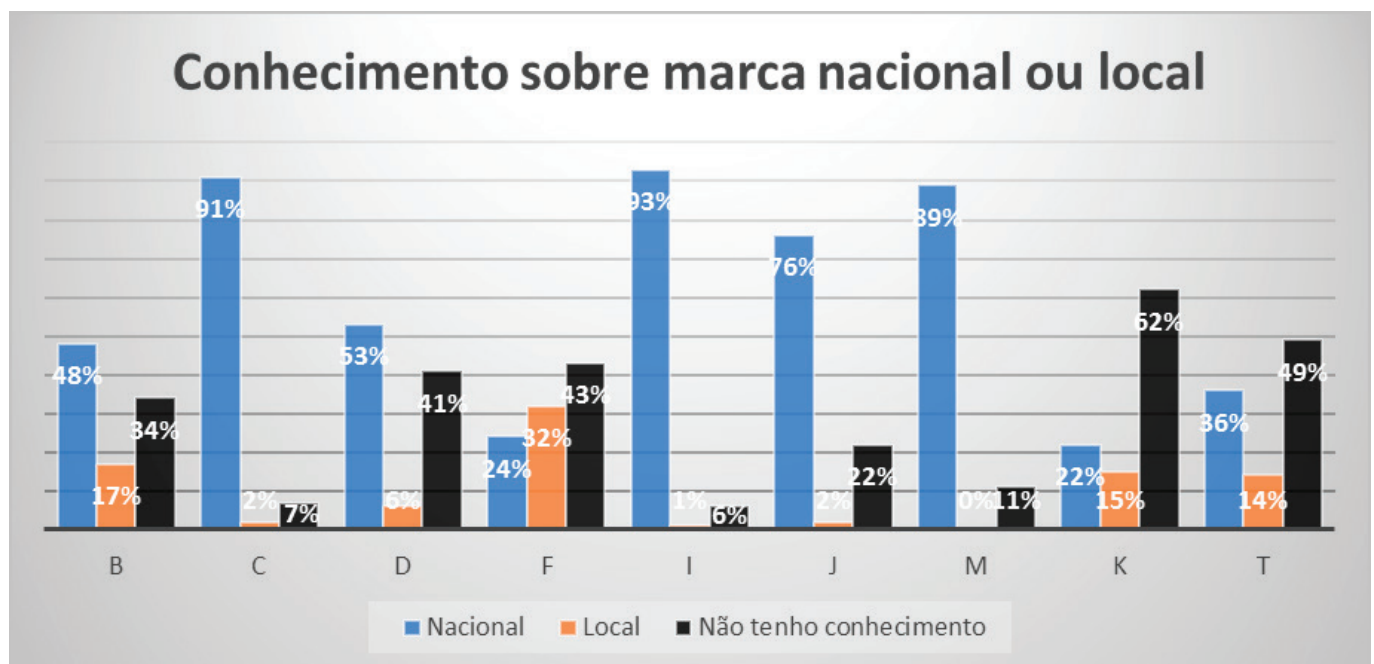


Gráfico 2: Marca Nacional e Local
Fonte: Autores

Sobre algumas escolas os entrevistados tem pleno conhecimento se aquela marca pertence a uma rede nacional ou não. Isso é demonstrado pelas escolas “C”, “I” e “M” (as mesmas marcas mais identificadas pelos entrevistados), essas marcas pertencem a redes nacionais e isso é a afirmação de 91%, 93% e 89% dos entrevistados

respectivamente. Cabe verificar que marcas mais fortes tendem a ser percebidas como marcas nacionais, isso ocorre com a escola “B” que é uma marca local, mas é percebida como uma marca nacional por 48% dos entrevistados, 34% respondem que não têm conhecimento se a marca “B” é local ou nacional, e apenas 17% têm o co-

nhecimento real de que a escola é uma marca local. Isso não se repete com a marca que foi menos reconhecida na pergunta anterior, a marca da escola “F” é reconhecida como uma marca local por 32% dos entrevistados quantidade superior aos 24% que acreditavam que a marca era nacional.

A marca “K” que não apareceu na pergunta anterior e que está na cidade a apenas seis meses, apesar de ser uma marca nacional, teve 62% dos entrevistados respondendo que não tinham conhecimento sobre se esta marca pertencia a uma rede ou era local.

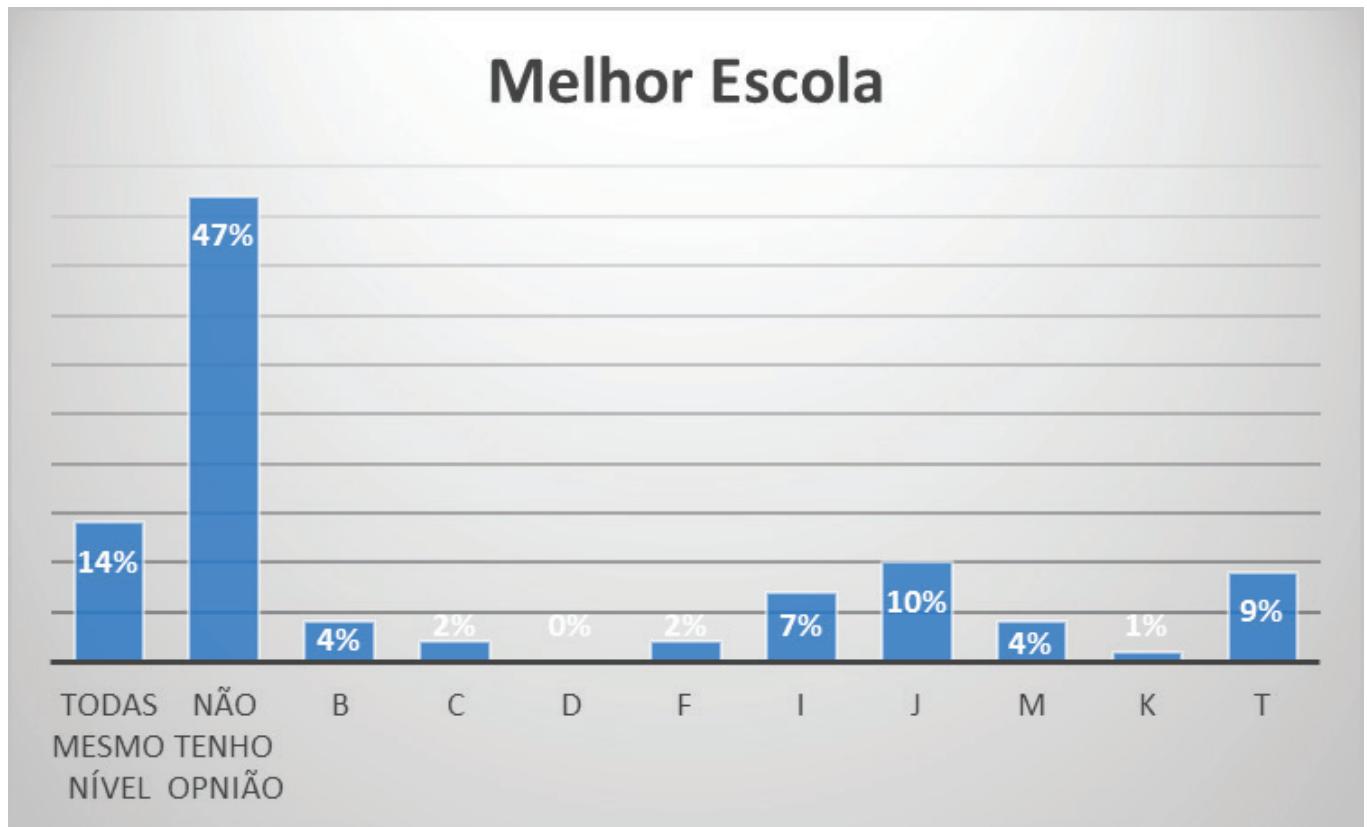


Gráfico 3: Percepção de Qualidade
Fonte: Autores

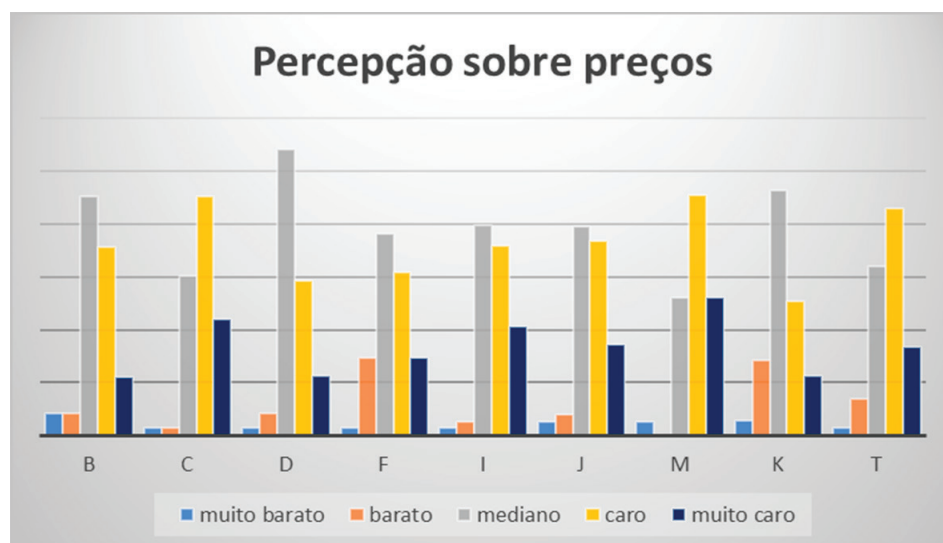


Gráfico 4: Percepção de Preços
Fonte: Autores

Esta questão demonstrou que apesar de os entrevistados reconhecerem as marcas como pertencentes a escolas de inglês esse conhecimento não leva a um posicionamento de melhor qualidade de uma marca sobre as demais. Para 61% dos entrevistados todas as escolas possuem um mesmo nível de qualidade ou o entrevistado, mesmo que entenda que podem existir diferenças de qualidade, não tem opinião formada sobre isso. Ou seja, a marca gera pou-

ca vantagem competitiva para uma organização sobre as demais.

Os 39% dos entrevistados que opinaram sobre a superioridade de qualidade de uma marca sobre as demais se distribuíram entre oito marcas presentes na cidade, apenas uma marca não foi citada.

Outro resultado muito relevante para esta pesquisa é que as marcas “C”, “I” e “M” que foram as mais reconhecidas como marcas de inglês e sobre as quais os consumidores mais tinham conhecimento que sobre pertencerem a redes nacionais receberam juntas apenas 13% de indicações sobre serem as instituições de melhor qualidade (2%, 7% e 4% respectivamente).

Os entrevistados que foram selecionados aleatoriamente em uma escola da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e foram convidados a participar da pesquisa através da *internet*, podem estar ou não frequentando uma das escolas de idiomas, uma vez que o objetivo era entender o conhecimento do público em geral e não dos atuais clientes dessas instituições. Desta maneira, essa pergunta não traz à tona uma percepção considerando um real desembolso financeiro realizado mensalmente, mas uma percepção generalista se alguma escola é considerada pela comunidade em geral detentora de preços baixos ou altos.

É possível verificar que as respostas são dispersas. Apenas uma escola não recebeu votos como escola barata (mas recebeu como muito barata). Todas as demais escolas receberam votos como tendo mensalidades muito baratas, baratas, medianas, caras e muito caras. Além disso, a maioria (seis escolas) teve a maior concentração da percepção como detentoras de mensalidades de valores medianos.

Nenhuma escola teve a maioria dos seus votos na percepção de possuir mensalidades muito caras ou muito baratas.

O segmento das escolas de idiomas no município pesquisado é percebido pelo mercado como um segmento de mensalidade de preços medianos ou caros. O mercado não estabelece uma relação entre marcas nacionais ou locais e preços mais baratos ou mais caros.

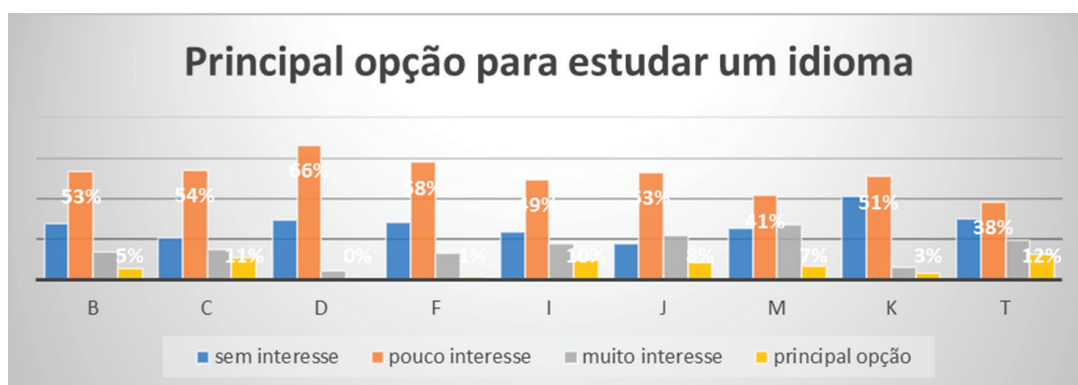


Gráfico 5: Preferência
Fonte: Autores.

Dentre os 119 entrevistados 57% deles possuem uma principal opção para estudar um idioma. Mas novamente este dado se apresenta disperso entre as marcas que disputam o mercado. É possível verificar que as marcas “C”, “I” e “T” possuem 11%, 10% e 12% de principal interesse entre os entrevistados enquanto “D” não é a principal opção de nenhum entrevistado e “F” é a principal opção de apenas 1%, mas esses dados não podem ser considerados em nenhum momento uma concentração de mercado.

Chama atenção no gráfico aquilo que poderíamos chamar de “índice de rejeição” elevado. Por exemplo, a escola “C” que obteve o segundo índice mais elevado como primeira opção também recebeu 20% das manifestações afirmando não ter interesse na escola e outros 54% demonstrando pouco interesse, ou seja, para 74% dos entrevistados o interesse pela instituição é baixo ou nulo. É evidente que, aproximadamente, 40% dos entrevistados pode ter demonstrado pouco ou nenhum interesse por todas as escolas, mas mesmo assim os índices de rejeição à marca são passíveis de estudos

mais aprofundados em busca de justificação.

7. Conclusões

O empreendedor, no momento de decidir por utilizar marca própria ou marca que pertença a um franqueador deve se utilizar de uma visão sistêmica e considerar diversas dimensões, dentre elas: possui ele possibilidade de desenvolver e produzir material próprio? Tem ele a necessidade de um suporte pedagógico ou metodológico ou possui competência pedagógica para estruturar suas estratégias de ensino? Quanto recurso ele possui para investir na construção de uma marca totalmente nova?

Todas as perguntas são pertinentes, mas, ficou evidenciado por este estudo, que não deve o investidor pautar sua decisão pelo pressuposto que o consumidor possui conhecimento sobre a superioridade de uma metodologia de ensino, material didático ou marca. Evidentemente, que com ações estruturadas de gestão de marca esse cenário poderá se alterar, mas o quadro atual, para o consumidor, é de similaridade entre todas as marcas que compõe o mercado local.

Desta forma, é verdadeira a afirmação de que o consumidor possui mais conhecimento sobre algumas marcas do que sobre outras, mas, lamentavelmente para estas, esse conhecimento não resultou em um posicionamento ou um diferencial perceptível que resulte em uma significativa vantagem competitiva.

Referências

- AAKER, D. *On Branding - 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- AKUTSU, S., & NONAKA, I. *Capacidades de Branding: um olhar sobre a capacidade da Sony na criação do conhecimento da marca*. In: Takeuchi, H., & Nonaka, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BROWN, H. D. *Teaching By Principles - An Interactive Approach To Language Pedagogy*. New Jersey: Prentice Hall Regents, 1994.
- CAVALCANTE, L. F. DE O., & ALVERNAZ, C. C. Sistema de Franquias – Um estudo sobre as escolas de idiomas no Brasil. *Ampliando - Revista Científica da Facerb*. v. 3, nº 2, Jul./Dez., 2016.
- CCAA. Site Oficial. *Sobre o CCAA*. Disponível em <http://www.ccaa.com.br/sobre-o-ccaa/> Acessado em 20 de Junho, 2017.
- CNA. Site Oficial. *Conheça o CNA*. Disponível em <https://www.cna.com.br/sobre-cna/conheca-o-cna>. Acessado em 22 de Julho, 2017.
- DAHAB, S. (Org.), *Entendendo Franchising*. Salvador: Casa da qualidade, 1996.
- FISK. Site Oficial. *Sobre a Fisk*. Disponível em <http://www.fisk.com.br/sobre/nossa-historia>. Acessado em 21 de Junho, 2017.
- GERMAIN, C. *Evolution de l'enseignement des langues - 5000 ans d'histoire*. Paris: Clé International, 1993.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing - A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIMA, G. P. *Breve Trajetória da Língua Inglesa e do Livro Didático de Inglês no Brasil*. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/sepech/sepecho8/arqtxt/resumos-anais/GislainePLima.pdf>. Data do acesso: 22 de maio de 2017, 2017.
- MARTINS, S. A. Ensino de Línguas Estrangeira – História e Metodologias. *Revista Internacio-*



nal d'Humanitats. Universidad Autònoma de Barcelona. v. 41. set-dez, 2017.

RICHARDS, J. C., & THEODORE, S. R. *Approaches and Methods in Language Teaching*. New York: Cambridge University Press, 2001.

RICHÉ, P. *Ecoles et Enseignement dans le Haut Moyen Âge*. Paris: Aubier Montaigne, 1979.

SANTOS, E. S. O Ensino da Língua Inglesa no Brasil. *BABEL - Revista Eletrônica de Línguas e Literaturas Estrangeiras*. n^o 01, dezembro, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais - A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2017.

WIZARD. Site Oficial. *Sobre a Wizard*. Disponível em <http://www.wizard.com.br/sobre-wizard/>. Acessado em 22 de Junho, 2017.

YÁZIGI. Site Oficial. *Sobre o Yázigí*. Disponível em <http://www.yazigi.com.br/sobre-o-yazigi>. Acessado em 20 de Junho, 2017.

ARTIGO

O Propósito Como Diferenciação de Marca

Camilla Cusatis¹

Resumo:

Este artigo fundamenta-se em uma pesquisa exploratória, de natureza bibliográfica e documental, que resultou em uma reflexão teórica cujo objetivo é expor como a definição do propósito de uma organização pode gerar diferenciação de marca. No cenário contemporâneo, não se tolera mais o excesso de negócios sem significados; por isso, em empresas cujo o propósito se tornou a base da estratégia, já é possível comprovar resultados positivos na performance financeira e no *brand equity* da empresa, bem como o aumento da lealdade à marca por consumidores, funcionários, fornecedores e demais públicos. Mas o propósito não consiste somente em uma estratégia de marketing ou posicionamento de imagem, ou ainda uma ação relacionada a causas sociais, mas sim em uma forma de impactar positivamente o mundo e todo o público de relacionamento das empresas. Para ilustrar a aplicabilidade dos conceitos descritos, dois exemplos de empresas que são reconhecidas pelo uso do propósito foram apresentados. Desse modo, espera-se contribuir na formação de conhecimento de um tema ainda pouco explorado na academia, abrindo espaços para novas pesquisas relacionadas que demonstrem que uma atuação responsável trará a oportunidade de se construir marcas mais fortes e admiradas, ancoradas no papel transformador que cada organização pode ter.

Palavras-chave: propósito, *branding*, posicionamento de mercado

Abstract:

This article is based on exploratory research, made from documentary and literature reviews, which resulted in a theoretical reflection whose objective is to present how the definition of the purpose of an organization can really make a difference for the brand. In the contemporary scenario, it is not possible to have excess of business without results; so that in enterprises which the purpose became the basis for the strategy it is possible to prove the positive results in the enterprises' financial performance and brand equity, as well as an improvement in the clients', workers', suppliers' and other public's loyalty. But the purpose not only consists in a marketing strategy, image positioning or an action related to social causes but also in a way to positively impact the world and all the public related to the enterprise. To show the applicability of the concepts previously described two enterprises well recognized for making use of the purpose were used. Therefore, there is hope to contribute in the formation of knowledge in a still little explored theme in the academy, then opening space for new related researches which show that a responsible action will bring the opportunity to build stronger and more admired brands, based on the transformation role that each organization can have.

Keywords: purpose, branding, market position

Resumén:

Este artículo se basa en una investigación exploratoria de naturaleza bibliográfica y documental, resultante de una reflexión teórica cuyo objetivo es exponer cómo la definición del propósito de una organización puede generar diferenciación de marca. En el escenario contemporáneo, el exceso de negocios sin sentido ya no se tolera; Por lo tanto, en compañías cuyo propósito se ha convertido en la base de la estrategia, ya es posible demostrar resultados positivos en el desempeño financiero de la compañía y el valor de la marca, así como una mayor lealtad a la marca por parte de los consumidores, empleados, proveedores y otras audiencias. Pero el propósito no es solo una estrategia de marketing o posicionamiento de imagen, o una acción relacionada con causas sociales, sino una forma de impactar positivamente en todas las audiencias de relaciones corporativas. Para ilustrar la aplicabilidad de los conceptos descritos, se han presentado dos ejemplos de empresas que son reconocidas por su propósito. Por lo tanto, se espera que este trabajo contribuya a la formación del conocimiento de un tema aún poco explorado en la academia, abriendo espacios para nuevas investigaciones relacionadas que demuestren que la acción responsable brindará la oportunidad de construir marcas más fuertes y admiradas, ancladas en el papel transformador que cada organización puede tener.

Palabras-clave: propósito, marca, posicionamiento

Résumé:

Cet article est basé sur une recherche exploratoire de nature bibliographique et documentaire, qui a abouti à une réflexion théorique dont l'objectif est de montrer comment la définition de la raison d'être d'une organisation peut générer une différenciation de marque. Dans le scénario actuel, l'excès d'affaires insignifiantes n'est plus toléré; Par conséquent, dans les entreprises dont l'objectif est devenu la base de la stratégie, il est déjà possible de prouver des résultats positifs en termes de performance financière et de valorisation de la marque, ainsi qu'une fidélité accrue de la part des consommateurs, des employés, des fournisseurs et d'autres publics. Mais l'objectif n'est pas simplement une stratégie marketing ou un positionnement d'image, ou une action liée à des causes sociales, mais un moyen d'avoir un impact positif sur le monde et sur le public lié aux entreprises. Pour illustrer l'applicabilité des concepts décrits, deux exemples de sociétés reconnues pour leurs objectifs ont été présentés. Ainsi, il devrait contribuer à la formation de connaissances sur un thème encore peu exploré dans les universités, en ouvrant des espaces pour de nouvelles recherches connexes démontrant que des actions responsables apporteront l'occasion de construire des marques plus fortes et admirées, ancrées sur le rôle transformateur que chaque de organisation peut avoir.

Mots-clés: but, marque, positionnement

Introdução

A recente crise financeira global e os sucessivos escândalos corporativos deixaram um lastro de desconfiança e questionamentos ainda maiores sobre os limites éticos e a responsabilidade corporativa das empresas sobre os danos causados a milhões de pessoas no mundo. A pesquisa *Trust and Purpose*, realizada pela Burson Marsteller (2001), revela que, entre os entrevistados, 72% acreditam que as empresas se tornaram mais desonestas ao longo do tempo e que essas apenas se comunicam com eles para vender (82%), não para manter um relacionamento. Acrescido a esse cenário, um ritmo acelerado de mudanças e a facilidade de acesso à informação começam a influenciar o processo de compra que hoje não se limita mais à oferta de benefícios funcionais de bens e serviços. Nesse contexto, em meio à crescente pressão pública e reguladora, as organizações começam a refletir sobre qual é o papel que desempenham na sociedade e a reavaliar como elas produzem, consomem e fornecem seus produtos e serviços, a fim de mitigar riscos e fazer com que a operação e a cadeia produtiva envolvida sejam mais sustentáveis e responsáveis com a sua inserção na sociedade.

Nesse sentido, como aponta Cortat (2017), diferente do antigo preceito que buscar maximizar os resultados dos acionistas seria a missão e um fim em si mesmo de uma empresa, as organizações estão atentas à possibilidade de gerar lucro enquanto se constrói uma sociedade saudável, pautado pela conexão emocional que a marca e o negócio possui na vida das pessoas. A resposta para essa equação é apenas uma: o propósito.

Buscando contextualização na filosofia, temos em Aristóteles o ensinamento datado de 300 a.C. que explica que “onde suas autênticas qualidades se encontram com as necessidades do mundo, aí está a sua vocação”, que pode ser ressignificado como o encontro de talentos (de uma marca, empresa ou até mesmo pessoa) com algo que o mundo precisa. Nessa união, encontra-se o propósito. O filósofo alemão Frederick Nietzsche também refletiu sobre o tema: “Ele, que tem um porquê, pode suportar qualquer maneira”, dando ênfase que conhecer o porquê é o primeiro passo

para alcançar os objetivos e capacitar-se a superar desafios, como algo maior, ou seja, como o seu propósito pessoal. Nessa direção, pode-se também fazer uma analogia entre as bases de fundamentação do planejamento estratégico e o processo inicial para se criar uma organização, ou seja, encontrar o porquê da existência dela.

Na literatura também há referências que podem contribuir para essa reflexão como o escritor americano Mark Twain, que cita a seguinte frase: “Dois dias mais importantes em sua vida são o dia em que você nasceu e o dia em que descobre o porquê”, referenciando o encontro do porquê, ou o propósito, como fator fundamental para uma vida mais feliz.

No contexto acadêmico, é possível observar a evolução da pesquisa científica através do tempo. Friedman (1961) refletia o pensamento vigente à época, observando que a função das organizações é maximizar lucros e, com o resultado, criar valor para o acionista. Passados cinquenta anos, Henderson & Van den Steen (2015) ampliam o debate e pautam que o propósito é o objetivo concreto das organizações e que isso ultrapassa a maximização dos lucros.

Em uma definição simples, pode-se descrever propósito como o motivo pelo qual algo é feito ou criado ou para o qual algo existe. Bartlett e Ghoshal (1994, como referido em GARTENBERG, PRAT, & SERAFEIM, 2016) definem propósito como uma declaração de resposta moral de uma organização e suas responsabilidades amplamente definidas, não se constituindo em um plano amoral para explorar oportunidades comerciais. Os mesmos autores ainda citam o relatório *Purposeful Company Report* - escrito por um renomado grupo acadêmico de negócios -, que define propósito como sendo motivo para ser.

O estudo *The Business Case For Purpose*, publicado pela Harvard (2015, p.1), definiu propósito organizacional como “uma razão de aspiração para ser o que inspira, fornecendo um apelo à ação para a organização, parceiros e partes interessadas, entregando benefícios para sociedade local e global.”

Os autores Spence e Rushing (2001) definem propósito como uma declaração sobre a di-

ferença que você está tentando fazer no mundo e que, quanto mais partes interessadas estiverem envolvidas, maior a importância desse propósito.

Esse movimento age como uma alavanca que tem transformado empresas, pois essas passam a atuar com base em uma pergunta transformadora: O que o mundo perderia se sua empresa desaparecesse amanhã? Esse questionamento não se constitui em uma frase de efeito ou algo que venha de fora para dentro, mas sim um sentimento, uma essência que está presente na alma da organização, no sonho de seus fundadores e dirigentes, elucidada Troiano (2013, como referido em REIMAN, 2013).

Nessa vertente em busca das respostas que elucidam a essência da organização, Mackey e Sisodia (2013), criadores do conceito de capitalismo consciente, refletem que toda a empresa consciente tem um propósito maior que aborda uma série de questões fundamentais, dentre elas: Por que existimos? Por que precisamos existir? Qual é a contribuição que queremos dar? Essas respostas contribuem para manter a empresa unida, atuando como força matriz para que todos sigam a mesma direção, em um movimento coletivo, atraindo pessoas e consumidores.

Essas respostas, quando buscadas de forma autêntica, origina-se de um lugar de paixão pessoal, de crença arraigada, empatia e liberação criativa (REIMAN, 2013), ficando clara a estratégia que a empresa deve utilizar, pois a estratégia com propósito não é impulsionada pelo mercado, mas pelo lugar distinto – o papel da empresa no mundo. Conforme elucidada Spence e Rushing (2001), se esse propósito estiver alinhado a aspectos humanos mais elevados, ele tem uma qualidade moral edificante e apela para mais altos ideais e motivações das pessoas, transcendendo questões individuais.

Na busca pelo propósito, Reiman (2013, p.71) afirma que “as raízes das empresas guardam as respostas que tornam a empresa única, poderosa e preciosa, e que a reconexão com esse propósito vai nutrir, restaurar e gerar resultados emocionais, intelectuais e financeiros sem precedentes”. Assim, o propósito fornece um sentido, enquanto a estratégia traça seu curso, ou seja,

permite chegar aonde o propósito o conduz. Em outras palavras, o propósito é o porquê e a estratégia é o como.

Há ainda um importante alerta para as dificuldades dessa busca pelas organizações:

Conseguir a clareza do porquê não é a parte mais difícil do processo. É a disciplina em confiar nas entranhas de alguém, de permanecer fiel à finalidade, causa ou crença de alguém. Manter totalmente o equilíbrio e a autenticidade é a parte mais difícil. Os poucos que são capazes de criar um megafone, e não apenas uma empresa, em torno de suas causas são aqueles que adquirem a capacidade de inspirar. Ao fazerem isso, eles dominam um poder de mover as pessoas que poucos conseguem imaginar. (SINEK, 2012, p.212)

Ainda cabe a ponderação que a busca pelo propósito normalmente não é contemplada como parte da concepção do direcionamento estratégico nas escolas de formação em administração de empresas e negócios, e que definições como propósito, missão e visão são algumas vezes usadas como sinônimos, quando possuem distinção clara dos seus significados, sendo propósito a diferença que a organização pode fazer no mundo; a missão como a estratégia usada para cumprir o propósito; e a visão a compreensão (idealizada) de como o mundo avistará o negócio quando o propósito for realizado.

Essa crescente reflexão e compreensão aponta que: “Os líderes corporativos hoje têm o desafio de imaginar como renovar o contrato da sociedade corporativa no século XXI, de modo que as empresas contribuam de maneiras distintas e relevantes para o bem-estar da sociedade”, afirma Marc Ventresca (2015, como referido em Harvard, 2015, p.8), demonstrando um movimento atual e crescente que visa modificar totalmente a forma de agir das organizações, transformando-as em marcas com que as pessoas buscam se relacionar.

1. Metodologia

No presente artigo, buscou-se uma reflexão teórica, cujo objetivo é expor a evolução do pensamento e as atribuições do uso do propósito como diferenciação de marca nas empresas,

demonstrando as reflexões necessárias para contribuir na formação de conhecimento de um tema ainda pouco explorado na academia. Para se alcançar o objetivo proposto nesta investigação, realizou-se um estudo descritivo e exploratório, de natureza bibliográfica e documental, examinando os achados para levantamento e apresentação do que já se produziu, dando relevância aos fenômenos pesquisados, baseado em renomados pesquisadores e autoridades no assunto. Para Manzo (1971, como referido em MARCONI & LAKATOS, 1999, p.73), a bibliografia “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”. Posteriormente, para ilustrar a aplicabilidade dos conceitos explorados na parte inicial deste artigo, mas sem intenção de uma análise aprofundada como em um estudo de caso, serão apresentados exemplos de empresas que já vivenciam o propósito no dia a dia do seu contexto empresarial e já possuem o reconhecimento e diferenciação de marca pelos seus públicos.

Assim, espera-se colaborar com novas pesquisas e conhecimentos sobre o tema baseados em material científico e experiências bem-sucedidas já aplicadas.

2. O propósito como diferenciação de marca

De acordo com a *American Marketing Association* (AMA, 2017), uma marca é um “nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou o serviço de um vendedor diferente dos de outros vendedores”. Em uma visão mais ampliada, Kapferer (2004, p.14) complementa que “a marca é um sistema vivo, composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo”.

A marca também precisa atribuir significado baseada na entrega de suas promessas e estar em constante movimento e evolução, pois é retratada pela percepção individual de seus consumidores ao se ouvir ou pensar no nome, produto e serviço de tal empresa, ampliando a complexidade

dessa relação. Atualmente, os consumidores têm se tornado mais céticos às informações e mensagens comerciais, exigindo que as empresas busquem por novos modos de pensar e trabalhar para criar marcas mais próximas, sinceras e com significado real para quem as consome.

Ocorre também o desafio de um mundo conectado, que permite que opiniões de clientes e funcionários discorram sobre o melhor e o pior de um determinado produto ou serviço em poucos minutos, amplificando exponencialmente esse alcance, levando a promessas não honradas serem anunciadas mais rapidamente que qualquer campanha de marketing é capaz de gerenciar, tornando a tecnologia e o relacionamento social a nova base de confiança sobre marcas e empresas. Por isso, é muito importante que o processo de construção de marca não atue com a visão limitada de informar seus benefícios funcionais para gerar consumo, ou ainda, direcione o trabalho somente baseados nos aspectos comerciais e estéticos, focalizando seus principais esforços apenas na criação de um manual de utilização da marca.

Com a evolução do comportamento dos consumidores e da ciência do marketing, o propósito surge como uma nova premissa baseada na concepção de uma finalidade clara atraindo mais consumidores e construindo laços de confiança mais concretos e duradouros. O propósito elevado sugere benefícios emocionais e sociais provenientes da escolha dessa marca, um alinhamento de valores com consumidores que pensam e agem dessa forma, tornando essa relação leal por mútuo interesse.

O *branding* orientado para o propósito assumiu um novo significado nesta era de consumidores ansiosos. A importância em construir uma marca com um propósito está em não apenas criar uma promessa, mas sim o que ela atende e entrega, trazendo esta finalidade à vida por meio de cada experiência do cliente, conforme conclui, Adamson (2009).

Assim, faz-se necessário encontrar inicialmente a finalidade da marca como o primeiro passo da estratégia de negócios. Algo que retrate o porquê, o motivo das atividades empresa-

riais, e que se baseie no que a empresa acredita firmemente, demonstrando a diferença que ela pode fazer no mundo. Traçando uma analogia com hierarquia das necessidades do psicólogo Abraham Maslow, o propósito reflete a auto realização, cujo se torna tudo o que se pode ser, e as marcas ganham ao conseguir explorar esse sentido mais amplo de sua atuação e relacionamento com seus consumidores.

Nigel Gilbert (2016, como referido em RORDERICK, 2016, p. 19) - CMO (Chief Marketing Officer) do banco TSB, explica:

Eu acho que a coisa mais importante em torno da finalidade da marca é a integridade. Se você acredita em por que você está fazendo alguma coisa, e não apenas iniciando uma iniciativa para vender, é uma coisa incrivelmente poderosa. A empresa precisa usar posicionamento e diferenciação para comunicar o propósito da marca e, em última análise, enriquecer a identidade da marca.

Esse processo reforça a posição ou diferenciação de mercado, algo que cunha a noção de ser indispensável e único, apropriando-se do espaço mental dos consumidores e agindo de forma significativa e valiosa o suficiente para causar emoção e, em última análise, ação. O posicionamento significa assumir uma posição crível e rentável na mente das pessoas, tanto por ser o primeiro a chegar quanto por se adotar uma posição relativamente diferente à concorrência, pois à medida que os consumidores começam a se identificar com a marca, ela viverá dentro dos corações e mentes dos consumidores, clientes e clientes potenciais (RIES & RIES, 2003; LAKE, 2017; KOTLER, 2016). Como alerta Troiano (2017, conforme referido em JULIO, 2017), o propósito é um ponto de vista próprio da marca encontrado na história da empresa e não no mercado (como nos processos de construção de posicionamento e diferenciação de mercado), mas é fundamental que exista um alinhamento entre ambos.

Sabe-se que o propósito leva à reputação, que leva à preferência do consumidor e, por conseguinte, às vendas. Conforme o alinhamento entre valores - propósito da marca e valores pessoais do consumidor - cresce, a lealdade acontece. Por isso, um grande objetivo deve ser acompanhado

por um compromisso sustentável, autêntico e de longo prazo da marca para alcançá-lo.

Kotler (2013, conforme referido em Reiman, 2013, p.11) cita que “o marketing será consideravelmente beneficiado por uma tomada de posição das marcas em um mundo que não tolera mais o excesso de comoditização sem significado de produtos e serviços”. O autor ainda discorre que a vocação da empresa está no passado que continua vivo e que, uma vez descoberta essa característica, revelará de que forma a empresa pode ter funcionários engajados, produtos e serviços inovadores e a fidelidade dos clientes, incrementando consequentemente a *performance* financeira e o impacto social positivo.

Certamente esse movimento representará marcas mais fortes, melhores empresas e um legado para toda sociedade, já que uma empresa responsável precisa moldar suas ofertas para minimizar os efeitos pessoais ou sociais que ela possa ter. No entanto, o poder do propósito não será realizado por intermédio de um exercício de marca, pois o propósito não é apenas uma questão de marketing ou posicionamento de sua imagem de marca (YOUNG, 2016). O objetivo deve impactar cada aspecto da empresa e esse compromisso é estabelecido no dia em que a empresa ou a marca nasce e deve ser reiterado todos os dias, criando um vínculo de confiança e até de afeto.

São nesses laços estabelecidos entre a marca e seus públicos de relacionamento que é gerado o valor, que por definição é a transferência de confiança (SINEK, 2012). As empresas não podem convencer ninguém a confiarem nelas; elas precisam conquistar essa confiança pela comunicação e demonstração de que compartilha os mesmos princípios, valores e crenças de seus públicos.

O estudo da Burson-Marsteller (2001), revela que dois terços dos entrevistados acreditam que ter um propósito corporativo forte é importante e que aproximadamente 80% aceitariam pagar mais por produtos e serviços que são produzidos de forma responsável. Nessa direção, a pesquisa também mostra que 80% estão dispostos a ouvir da equipe de linha de frente das empresas os seus valores corporativos, mas não de seus executivos.

Outro estudo realizado, agora pela Edelman (2012), o Good Purpose, aponta que quando qualidade e preço são iguais, a marca é o fator de maior influência na escolha. No mundo, o crescimento do propósito como fator de escolha aumentou cerca de 26% desde 2008. Em algumas regiões, esse aumento é ainda mais pronunciado, tais como: Japão (100%), China (79%), Holanda (43%), Índia (43%) e Alemanha (36%). Outros dados apontam que 89% dos clientes acreditam que o direcionamento pelo propósito irá entregar alta qualidade dos seus produtos e serviços e 72% dos consumidores globais recomendariam uma empresa com propósito.

2.3 O propósito como *performance*

Parte relevante da pesquisa e discussão sobre o uso do propósito nas organizações recaem sobre o pressuposto básico de que as empresas existem para dar lucro. Mackey & Sisodia (2013) asseguram que o lucro é um resultado essencial e reafirmam dizendo que é socialmente irresponsável ter um negócio que não gere lucros de forma consciente. No entanto, observam que uma empresa que objetiva maximizar seus ganhos apenas para garantir retorno e valor a seus acionistas, não se comprometendo com todo o sistema em que está inserida para satisfação do seu cliente, felicidade e comprometimento de seus funcionários e apoio da comunidade, gerará, a longo prazo, lucros insustentáveis.

Dentre os princípios do Capitalismo Consciente está o desenvolvimento de negócios que criam valor e bem-estar para as partes interessadas, ou seja, trata o negócio com muito mais consciência do seu propósito maior, seu impacto sobre o mundo e seu relacionamento com diversos públicos. Esse direcionamento aprofunda o debate sobre a razão de existir de uma empresa e como ela pode criar mais valor, e funciona ancorados em 4 princípios interligados e que se reforçam mutuamente: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura e gestão conscientes (MACKEY & SISODIA, 2013).

O estudo de Harvard (2015) traz contribuições relevantes ao entendimento da consciência tomada pelas organizações com propósito sob o

desempenho financeiro já que as empresas estão apenas começando a entender como integrar e medir o desempenho vinculado ao propósito, pois ele está ligado à transformação. Tais mudanças podem exigir medidas alternativas de desempenho e as capacidades para alcançá-lo. O professor Michael Beer (2015, conforme referido em HARVARD, 2015, p. 4) cita que “há uma consciência cada vez maior de que o objetivo de uma empresa tem que estar além valor para o acionista e isso não é algo que vai custar o seu negócio, mas algo que melhorará o seu negócio”.

Como uma primeira tentativa de fornecer evidências empíricas sobre a relevância do valor das empresas com propósito, os pesquisadores de Harvard, Gartenberg, Prat, & Serafeim, (2016) publicaram o artigo *Corporate Purpose and Financial Performance*, citando que ainda há evidências limitadas nos estudos elaborados pela comunidade acadêmica sobre a associação entre finalidade (propósito) e resultados de desempenho em empresas listadas na bolsa, onde a maximização do lucro é muitas vezes considerada primordial. No entanto, observam que já houve evidências emergentes, sugerindo que as empresas com impacto mais positivo em questões ambientais e sociais apresentam maior desempenho financeiro futuro. Embora essas associações tendam a ser específicas da indústria, essa limitação é particularmente notável por causa da importância da abordagem pelo propósito.

Essa pesquisa teve como objetivo o desenvolvimento de um instrumento de medição que poderia ajudar a estudar sistematicamente essas empresas, relacionando-as com outras características internas. Os achados demonstram que as organizações que possuem um alto padrão de finalidade (propósito) exibem superioridade contábil e maior desempenho no mercado de ações. Esses dados ainda foram expostos a um conjunto de fatores internos que informam principalmente ao nível de satisfação e engajamento dos funcionários. Porém, não é possível deduzir que uma medida geral de propósito está relacionado ao desempenho financeiro. De qualquer forma, foi possível concluir, por meio de associação significativa, que empresas de alto propósito, com

locais de trabalho de alta clareza, exibem um desempenho financeiro superior, sendo esse conduzido por toda estrutura organizacional.

Com dados concretos, Sisodia, Wolfe e Sheeth (2014) revelam que empresas conduzidas por propósito superaram as empresas S&P 500, 10 vezes mais entre 1996 e 2011.

Os pesquisadores do MIT (Massachusetts Institute of Technology), Birkinshaw, Foss, Lindenberg (2014), corroborando com a discussão sobre como lidar com a tensão entre propósito e resultados, conduziram uma pesquisa com renomadas empresas e concluíram que os objetivos de uma organização, incluindo os financeiros, podem ser mais facilmente alcançados se houver um propósito compartilhado por todos e bem trabalhado. Usando a teoria da configuração de objetivos – ideia que as pessoas possuem prioridades que as levam a se concentrar em algum aspecto específico de seu trabalho em detrimento a outros –, acrescido a um objetivo social, encontraram princípios capazes de gerar uma base motivacional mais forte por envolver ganhos que vão além de financeiros ou liderança de mercado. Esses princípios são: objetivos sociais não precisam ser elaborados ou inovadores; objetivos sociais requerem sistemas de apoios; os sistemas de apoio devem reforçar os objetivos; os objetivos sociais precisam de contrapesos; o alinhamento é oblíquo e não linear; e, por fim, a implementação deve ocorrer em todos os níveis. Os autores citam que, em linhas gerais, trata-se de comunicar bem o propósito, a fim de que os funcionários entendam como seus esforços se encaixam com os demais para alcançar algo maior. Além disso, as metas financeiras devem ser abordadas de maneira indireta, como consequência natural do esforço e não como uma finalidade em si mesma.

Troiano (2017, conforme referido em JULIO, 2017, p. 7) conclui de forma categórica, quando questionado sobre o impacto do propósito nos resultados: “é claro que isso reverte em resultados. O valor de mercado de empresas que têm o propósito claro é muito maior em relação às que têm um propósito difuso”.

Um dos pontos mais característicos que fica evidenciado nesses estudos é que a influência,

motivação e a satisfação dos funcionários das organizações, quando engajados ao propósito, proporciona um desempenho superior. Isso está ancorado no sentido de finalidade (Sinek, 2012), de se sentir pertinente e pertencente, que se trabalha para fazer algo maior do que o trabalho que se faz e isso o torna mais produtivo e mais fiel. Por isso, a cultura corporativa amparada por um entendimento claro sobre a missão da empresa é primordial. Os funcionários precisam entender qual é o verdadeiro propósito de trabalhar para uma organização específica, já que, em última instância, essas marcas não representam somente seus produtos, mas também as pessoas que estão por trás dos produtos.

Mackey e Sisodia (2013) concluem que o senso de propósito maior é mobilizador: cria um extraordinário grau de engajamento entre todos os públicos de interesse e catalisa a criatividade, a inovação e comprometimento organizacional. Prova disso são os achados demonstrados na pesquisa *The Energy Project*, feita pela Harvard Business Review (2013), que conclui que a atração e a retenção de empresas com propósito é maior, demonstrando que os funcionários são 1,4 vezes mais engajados e 1,7 vezes mais satisfeitos; além disso, gostam de ficar 3 vezes mais nessas organizações.

Do ponto de vista dos gestores e responsáveis pela condução da estratégia organizacional, a pesquisa realizada pela Harvard (2015), *The business case for purpose*, com 474 executivos, aponta que, apesar da quase unanimidade sobre o valor do propósito na condução do desempenho, menos da metade dos executivos disseram que sua empresa realmente articulou um forte senso de propósito e usou isso como uma maneira de tomar decisões e fortalecer a motivação interna. Fica evidenciado que somente algumas empresas parecem ter incorporado esse objetivo mais claramente e em todo seu potencial. Porém, nas organizações onde o propósito se tornou o impulsor da estratégia e tomada de decisão, os executivos relatam uma maior capacidade de gerar crescimento de receita e impulsionar a inovação e transformação contínua.

Os principais dados desse estudo destacam

que embora 90% dos executivos disseram entender a importância do propósito, apenas 46% contaram que isso está alinhado com suas decisões estratégicas e operacionais, enquanto 44% disseram que a empresa ainda está tentando desenvolver um, demonstrando que a estratégia do uso do propósito é ainda subutilizada. Ademais, 89% dos executivos acreditam que um forte senso de propósito impulsiona a satisfação dos funcionários, 84% disseram que isso pode afetar a capacidade da organização em se transformar e 80% contaram que isso ajuda a aumentar a fidelidade do cliente.

Outros dados apontam que empresas com um forte senso de propósito têm a capacidade de se transformar e inovar melhor, sendo que 53% dos executivos que tratam o propósito como um dos principais impulsionadores da estratégia e da tomada da decisão são maiores em sua capacidade de gerar inovações bem-sucedidas e mudanças transformacionais para oferecer o crescimento da receita, em comparação a 31% daqueles que estão tentando articular um senso de propósito na organização e 19% que não tem esse trabalho iniciado. Outro dado importante mostra que 84% dos executivos acreditam que uma organização com o propósito compartilhado será melhor sucedida em seus esforços de transformação, ilustrando que esse pensamento é uma força e um aliado na transformação, pois motiva as pessoas devido à sua afinidade com as mudanças, não por uma imposição, mas permitindo que as pessoas compreendam a necessidade imediata de mudar.

2.4 O propósito como causa social

Um dos principais equívocos ocasionados pelo uso do propósito é a necessidade de se estar vinculado a uma causa, em especial relacionada a aspectos sociais e ambientais. Gerar valor é o mais importante aspecto da responsabilidade social corporativa, e uma empresa não precisa defender uma causa para ser socialmente responsável. Criar valor para os principais interessados já é, em si, uma forma de ação de responsabilidade social. Mas, embora uma empresa não necessite espalhar boas obras pelo mundo, não há nada de

errado em dar atenção aos desafios ambientais e sociais, pois organizações conscientes – que criam valor para seus públicos –, entendem que a sociedade e o meio ambiente fazem parte do seu público (MACKEY & SISODIA, 2013). Portanto, propósito não é ter um plano tático com uma instituição de caridade e sim fazer com que a organização tenha consciência de seu papel na sociedade e a diferença que se propõe a fazer no mundo. Por isso, conforme afirma Troiano (2017, conforme referido em JULIO, 2017, p. 10): “O propósito não deve ser uma forma de aplacar débitos sociais e resolver erros passados”.

2.5 O propósito como exemplo

2.5.1 The Whole Foods - Comida Sã, Pessoas Sãs, Planeta Sã

Fundada em 1987, na cidade de Austin, no estado do Texas, a Whole Foods Market se tornou líder na área de supermercados de comida natural e orgânica, sendo movida pelo desejo de ajudar as pessoas a serem mais saudáveis e criando valor para todos os públicos com os quais se relaciona.

Entre as várias políticas da empresa, pode-se destacar: a não aquisição de alimentos artificiais ou que contenham ingredientes listados como não saudáveis, mesmo que isso afaste as grandes empresas alimentícias do mundo; a aquisição de produtos de fornecedores locais que se propõem a produzir alimentos naturais e orgânicos, sendo que a empresa, em contrapartida, ajuda esses pequenos produtores em seus processos produtivos, logísticos etc; e também a relação generosa e responsável com os seus colaboradores. Quanto a isso, o CEO revela que “nossa experiência mostra que fornecedores e funcionários satisfeitos prestam um serviço melhor e isso deixa os clientes felizes. E clientes felizes são a melhor publicidade para um negócio — e isso beneficia os acionistas.” (MACKEY, 2014, como referido em HERZOG, 2014, p. 8)

Quanto às lojas, a empresa busca emocionar seus consumidores apelando para os cinco sentidos, incentivando-os a explorar o local. Tudo isso está em total alinhamento como o lema da

empresa: *Whole Foods, Whole People, Whole Planet*, alcançando a missão de encontrar sucesso na satisfação e bem-estar do cliente, felicidade e excelência do funcionário, realçar os valores do acionista, apoiar a comunidade e melhorar o meio ambiente.

Um dos ensinamentos pregados por John Mackey, CEO da empresa e também um dos autores da abordagem do Capitalismo Consciente, é que “não há nenhum motivo aparente por que um negócio não possa ser ético, responsável socialmente e lucrativo”.

Em 2017, a Amazon concluía a compra da Whole Foods Market por US\$ 13,7 bilhões e seu fundador, Jeff Bezos (2017, como referido em BOUCAS, 2017, p. 2), disse em comunicado oficial que “milhões de pessoas amam a Whole Foods Market porque oferece os melhores alimentos naturais e orgânicos e tornam divertida a alimentação saudável. “Já Mackey celebrou a oportunidade de “ampliar nossa missão e eleva a qualidade, experiência, conveniência e inovação para nossos clientes” (MACKEY, 2017, como referido em BOUCAS, 2017, p. 3).

2.5.2 Gaia Securitizadora- A Onda Azul

Fundado em 2009, o Grupo Gaia é o maior grupo de securitização do Brasil, atuando no setor financeiro, caracterizado pela seriedade e busca incessante pelo lucro. No entanto, isso não foi um impeditivo para que seu sócio fundador, João Paulo Pacífico, pautasse seu negócio priorizando impactar positivamente a vida das pessoas e vivenciando diariamente a missão do grupo que é: desenvolver empresas saudáveis, felizes e com propósito. A empresa também possui certificação BCorp, reconhecida internacionalmente pela comprovação ao atendimento das normas e pelos padrões rigorosos de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência.

Para Pacífico (comunicação pessoal, agosto 5, 2017), propósito é “a razão pela qual a gente vive, o motivo pelo qual você está aqui e, pensando no mundo corporativo, quem tem o propósito orientado somente pelo lucro é uma empresa miserável, pois ela está criando um *gap* no próprio mundo. No Gaia, o lucro é muito mais uma con-

sequência de como agimos, é o propósito nosso direcionador”.

O CEO define a empresa como uma cultura muito forte (chamada de A Onda Azul), creditando aos valores e ao jeito de fazer a base sólida que vem construindo essa empresa de sucesso. “Nós estamos numa instituição forte, com valores muito fortes e os negócios em que atuamos ou investimos, ou até mesmo os produtos que disponibilizamos, são uma consequência dessa filosofia”, acrescenta Pacífico (comunicação pessoal, agosto 5, 2017).

Com valores fortemente difundidos e vivenciados, as iniciativas do grupo são, de um certo modo, uma resposta às expectativas das novas gerações, que querem ser felizes, desafiadas e mudar o mundo – e que, por terem muita informação, sabe distinguir e escolher as opções que são mais alinhadas às suas crenças e valores pessoais. Outro fator importante no Grupo Gaia é a ampla disseminação dessa filosofia e o modo de agir. Por meio de plataformas sociais, seu CEO e o próprio Grupo disponibilizam um atualizado e vasto conhecimento, mantendo um grande relacionamento com seus públicos.

Como forma de mensurar os resultados dessa forma de agir, Pacífico (comunicação pessoal, agosto 5, 2017) cita três pontos relevantes: **Capacidade de atrair talentos**, pois com uma cultura muito forte, há um forte potencial de atrair pessoas mais competentes para o negócio (recentemente a empresa teve mais de 10 mil inscritos para uma vaga na área financeira), criando uma identidade maior das pessoas com a empresa, o que leva a índices de produtividade mais altos e rotatividade mais baixos; **Capacidade de gerar novos negócios**, já que muitas empresas querem estar próximas a você e isso atrai oportunidades, desde que elas estejam alinhadas aos seus valores, levando as empresas a se aproximarem, porque elas querem o jeito Gaia de ser; por fim, a consequência natural disso é a **Visibilidade** como empresa e como marca. Como o Gaia foi uma das primeiras empresas a agir dessa forma no Brasil, naturalmente atrai a atenção das pessoas e da mídia em geral.

O Grupo Gaia é certamente um exemplo de

que mesmo uma média empresa, de um setor tão difícil como o financeiro, pode agir de forma diferente, criando um ambiente engajador por intermédio de pessoas alegres e motivadas a fazer diferente, melhor e com propósito.

Conclusão

Muitas razões podem existir para que uma organização busque uma transformação em seus negócios por meio do propósito: seja um novo compromisso dos gestores; necessidade de crescimento e inovação; busca pelo reposicionamento e relevância da marca; integração de empresas por fusões; ou até mesmo o desejo de criar um negócio que se diferencie pela geração de valor.

O propósito é uma abordagem diferenciada de negócios, que retira do protagonismo a maximização dos lucros, dando ênfase ao papel transformador que cada organização pode ter. Atuando de forma responsável, e com o objetivo de causar um impacto notável em um negócio, as marcas devem provar que estão comprometidas com seus valores, seus públicos e todo ecossistema em que está inserida.

Já há evidências dos impactos positivos causados pelo uso do propósito, seja na literatura pesquisada ou nos dois exemplos apresentados como referências de aplicabilidade. Do ponto de vista organizacional, há maior motivação por parte dos funcionários, melhora da *performance* financeira e aumento do *brand equity*, trazendo como resultado a tão desejada lealdade de marca de pessoas que se dispõem a pagar mais por produtos e serviços de empresas notadamente responsáveis.

Esse artigo se propôs a iniciar o debate, apresentando uma reflexão teórica e abordando algumas pesquisas iniciais sobre o tema, colaborando assim para que novos pesquisadores continuem e aprofundem essa análise. Há ainda muitos caminhos a serem desenvolvidos no ambiente acadêmico e científico sobre o propósito, principalmente acerca da criação de métricas de medição e avaliação da *performance* da organização, incluindo indicadores. Esses indicadores são essenciais para atrair mais organizações a esse pensamento, inspirando-as nessa nova vertente

e direcionamento estratégico de negócios, fornecendo uma maneira crível para uma transformação global através de negócios transformadores.

Referências

- ADAMSON, A. *Define Your Brand's Purpose, Not Just Its Promise*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/2009/11/11/brand-defining-marketing-cmo-network-allen-adamson.html>, 2009.
- AMA. *American Marketing Association's Dictionary*. Recuperado de: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>.
- BIRKINSHAW, J. & FOSS, J. & JUUL, N. Combining Purpose With Profits. *MIT Sloan Management Review*, 2014, 55(3), 49-56. Recuperado de: <http://sloanreview.mit.edu/article/combining-purpose-with-profits/>
- BOUÇAS. C. Amazon vai comprar rede americana Whole Foods por US\$ 13,7 bilhões. *Valor Econômico*. Recuperado de: <http://www.valor.com.br/empresas/5006726/amazon-vai-comprar-rede-americana-whole-foods-por-us-137-bilhoes>, 2017.
- BURSON-MARSTELLER. Trust and Purpose Survey. Retirado de: <http://www.burson-marsteller.de/what-we-do/our-thinking/trust-purpose-survey-2011/?lang=en>, 2011.
- CORTAT, A. Publicidade não é sobre causa. *Meio & Mensagem*. Recuperado de: <http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2017/07/11/publicidade-nao-e-sobre-causa.html>, 2017.
- EDELMAN *Goodpurpose Study*. Retirado de: <https://www.edelman.com/insights/intellectual-property/good-purpose/>, 2012.
- ERNEST YOUNG *The state of the debate on purpose in business*. Retirado de: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/\\$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf), 2016.
- FRIEDMAN, M. The lag in effect of monetary policy. *The Journal of Political Economy*: 1961, 447-466.
- GARTENBERG, C. & PRAT, A. & SERAFEIM, G. Corporate Purpose and Financial Performance. *Harvard Business School Working Paper*, 17
- (23). Recuperado de: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:30903237>, 2016.
- Harvard Business Review. The Energy project. Retirado de: <https://uli.org/wp-content/uploads/ULI-Documents/The-Human-Era-at-Work.pdf>, 2013.
- Harvard Business Review. *The Business Case for purpose*. Retirado de: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf), 2015.
- HENDERSON, R. & VAN DEN STEEN, E. Why Do Firms Have Purpose? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. *The American Economic Review*, 2015, 105 (5) 326-330.
- HERZOG, A. L. Mais que dinheiro. *Exame*. Recuperado de: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/mais-do-que-dinheiro/>. Acesso em 2014.
- JULIO, K. Propósito de marca não deve nascer com fim mercadológico. *Meio & Mensagem*. Recuperado de: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/06/08/proposito-de-marca-nao-deve-nascer-com-fim-mercado-logico.html>. Acesso em 2017.
- KAPFERER, J. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KOTLER, P. Branding: From Purpose to Beneficence. *The Marketing Journal*. Recuperado de: <http://www.marketingjournal.org/brand-purpose-to-beneficence-philip-kotler/>. Acesso em 2016.
- LAKE, L. *Why Branding Is Important When It Comes to Marketing*. Recuperado de: <https://www.thebalance.com/why-is-branding-important-when-it-comes-to-your-marketing-2294845>. Acesso em 2017.
- MACKEY, J., & SISODIA, R. *Capitalismo Consciente: como liberar o espírito heróico dos negócios*. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- MARCONI, M. & LAKATOS, E. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elabora-*

ção, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

REIMAN, J. *Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas*. São Paulo: HSM Editora, 2013.

RIES, A. & RIES, L. *The 22 Immutable Laws of Branding*. London: Profile Books, 2003.

RODERICK, L. Why brand purpose requires more than just a snappy slogan. *Marketing Week*. Recuperado de: <https://www.marketingweek.com/2016/02/15/why-brands-must-prove-their-purpose-beyond-profit/>. Acesso em 2016.

SINEK, S. *Por quê?* São Paulo: Saraiva, 2012.

SISODIA, R., & WOLFE, D. B., & SHETH, J. *Firms of Endearment*. Pearson Education: New Jersey, 2014.

SPENCER, R. M., & RUSHING, H. *It's Not What You Sell, It's What You Stand For: Why Every Extraordinary Business Is Driven by Purpose*. Penguin Group: New York, 2011.

ENTREVISTA FERNANDO OLIVARES
POR ELIZETE DE AZEVEDO KREUTS

Marcas Negras

- Na era da transparência -

Foto: Belén Vargas



Foto: Belén Vargas

Na contemporaneidade, a sociedade está exigindo um novo comportamento das marcas. O que o senhor tem observado?

Estamos testemunhando que o velho capitalismo está mudando razão de novas ideias e ideais que se infiltram paulatinamente no *business* atual. Esta nova realidade, carregada de adjetivos benéficos e esperançosos, desvela o que é maléfico do velho capitalismo. O “capitalismo consciente” (MACKAY, J. Y SISODIA, R., 2013) indica que até hoje o capitalismo estava inconsciente. O comércio justo assume que grande parte do comércio internacional tem gerado injustiça. Com o consumo e a empresa responsáveis se admite que até agora o consumo, as empresas e suas marcas estavam impregnadas de doses de irresponsabilidade. O mesmo ocorre com as marcas éticas ou marcas orientadas para o bem comum: isto não é reconhecer que até os nossos dias, todas as empresas e marcas não estavam sendo éticas e não estavam orientadas ao bem comum?

O “Ecobranding” simboliza, também, um chamado da própria indústria da marca para que opere com consciência, justiça e responsabili-

de ambiental para poder legitimar-se e cumprir com seu papel na nova era.

Em seu livro Marcas Negras, é aberta a discussão sobre a transparência das marcas e o direito do consumidor em ter informações sobre os produtos que está comprando. Pode comentar a respeito disso?

Em nosso livro Marcas Negras (en la era de la transparencia) tratamos sobre o porquê e como as marcas precisam exercer a transparência ao consumidor e a outros grupos de interesse, especialmente em setores importantes como o de grande consumo, alimentação infantil, moda, automobilístico e *smartphones*. Há duas teses condutoras:

- É positivo, justo e legítimo a reputação compartilhada, com a comunicação honesta e livre do que acontece na cadeia produtiva, ao identificar o fabricante real dos produtos e de outros atores que intervêm na entrega final do produto. Ao não existir a dita liberdade de comunicação da verdade dos feitos produtivos, poderia incorrer em uma “apropriação indevida da reputação alheia”.

• É positivo para o consumidor e para outros grupos de interesse poder conhecer diretamente a verdade produtiva dos objetos com os quais se relacionam. Interessa a informação dos feitos da marca anteriormente, antes da origem da matéria: de posse do conhecimento, o reconhecimento dos operadores da cadeia de valor.

A empresa e suas marcas precisam ser confiáveis o mais rápido possível para serem mais credíveis e influentes, porque a era da transparência - subtítulo do nosso livro - também é a era das *fake news*; um tempo de meias-verdades, indefinições, ambiguidades, falsidades, mentiras, calúnia e infâmia viral, e tentativas incontroláveis e crescentes de descrédito corporativo e chamamentos para boicotes, às vezes de fontes remotas com interesses obscuros, outras vezes de organizações socialmente legítimas para o ativismo.

Essa guerrilha tem efeitos imprevisíveis e vertiginosos para a reputação e para o valor econômico das empresas e marcas. Nesse contexto, a melhor coisa para as marcas - corporativa e de produto - é conquistar o cidadão por meio de boas práticas do que para perdê-lo como consumidor e, definitivamente, ter que combater essa guerra de reputação sem um quartel e sem aliados. Não há alternativa. Tudo passa a ser uma boa empresa - redundância intencional -, para responder às crescentes demandas da justiça social e proporcionar, mediante a oferta de produtos e marcas, o bem às pessoas e ao Planeta. Mas agora de verdade.

Em sua opinião, devemos voltar às origens e repensar a marca?

Depois de quatro ou cinco décadas fugindo e de ter perdido o norte em nossa relação com o meio ambiente e com o consumo, as marcas precisam voltar às suas origens e reencontrar-se consigo mesma para descobrir o sentido transcendental de sua existência neste “capitalismo consciente”. As empresas e marcas devem legitimar-se novamente para projetarem-se para o futuro. Porém, é claro que, para isso, devemos parar para refletir, o que é visto por muitos como um luxo em um ambiente VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade). Seria

bom lembrar o ditado “vista-me devagar que tenho pressa”, além de confiar em disciplinas como filosofia e antropologia para esta viagem.

Marcas com significado e propósito positivos alcançarão a legitimidade na sociedade, sua licença para competir nos mercados e arredores. As marcas precisam recuperar, para si e para as pessoas, os devidos créditos pelo produto. Paradoxalmente, nessas décadas de crescente protagonismo do *branding*, inúmeras marcas estão se desprendendo e se desvirtuando até a limites jamais suspeitados. O mantra de que “todos os produtos são iguais” repetido até a saciedade em todos os lugares - e que não compartilhamos nada - não tem servido para aprimorar a inovação para torná-los diferentes e aliviar o suposto mal, mas tem servido para o que resulta como o mais confortável e que se acredita ser talvez o mais benéfico, pelo menos a curto e médio prazo: tentar diferenciar via marca a oferta de produtos supostamente iguais. Porém, é claro, 40 anos depois, não apenas temos uma oferta quase infinita e indiferenciada de produtos “iguais”, mas também outra oferta infinita de marcas quase iguais, daí a urgência e a necessidade de retornar às origens e ativar a marca da empresa.

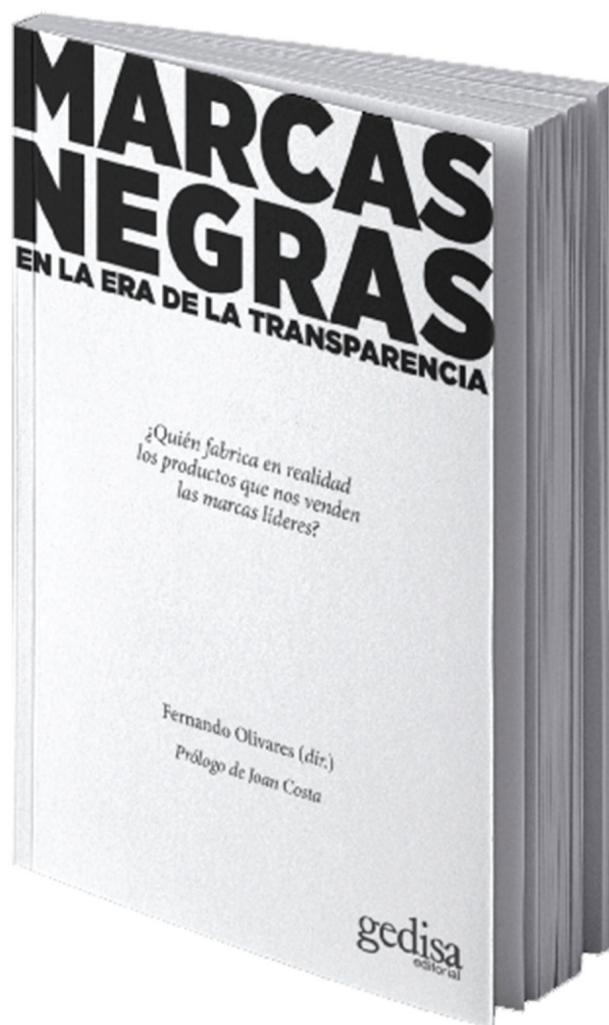
Do produto à marca corporativa é um *continuum* coerente e integrado. A solução é entender que voltar às origens implica ao menos em dois processos:

1 Recuperar a comunhão forte entre o produto – a sua história produtiva – e a marca. Deve existir coerência entre a história (relato) do produto e a da marca, entre o tangível e o intangível.

2 Trabalhar para fazer deste binômio produto-marca algo genuíno e autêntico, que seja coerente com o propósito e a identidade da empresa.

No livro Marcas Negras, são apresentados 8 princípios-clave para um sucesso sustentável das marcas no futuro. Quais são esses princípios?

Hoje a sociedade demanda por uma permanente prestação de contas. O “capitalismo consciente” consiste precisamente em assumir que para a sustentabilidade do sistema capita-



lista é necessário que se mova a ficha - muitas fichas - neste sentido. Hoje se exige uma política de livros abertos da empresa em seus quatro componentes essenciais: compras, vendas, pessoas e impactos.

Os 8 princípios que permitem hoje a sustentabilidade do mundo empresarial e de suas marcas, e que se apontam em nossa obra *Marcas Negras* (Gedisa, 2018), são:

1 **Responsabilidade.** Reconhecer e ter consciência das novas obrigações de uma empresa e de suas marcas, tanto no comportamento funcional como no marco relacional e comunicativo, com o meio ambiente e os seres humanos, mais além das obrigações pragmáticas no econômico-financeiro ou crematísticas.

2 **Transparência.** Atitude corporativa que deixa passar a luz para informar com nitidez aos grupos de interesse sobre assuntos relevantes e

pertinentes em matéria social, humana ou econômico-financeira. A gestão da comunicação e da informação permitem gestionar a transparência do ponto de vista estratégico e holista. A transparência é uma variável que influi positivamente no *engagement* social da empresa e de suas marcas e que, se a excelência existe na empresa, pode incrementar seu valor reputacional. A transparência *per se* não é positiva, nem negativa: depende da realidade que se encontra.

3 **Honestidade.** Sinônimo de honradez. Determinação e compromisso coerente, consistente e decidido de dizer a verdade, de ser decente, razoável e justo em todos as ordens de uma empresa. As práticas desonestas, nas quais se inclui “faltar com a verdade”, deslegitimam as empresas para seguirem operando, em especial a Administração Pública. Ser “abertos e honestos” se estabelece hoje como o principal impulsor da confiança em nível mundial, além de “ser sustentável com o entorno” e, também, além de “ter um propósito corporativo”, tal e qual afirmam os resultados anuais de *GlobeScan*, o principal estudo internacional de evolução de tendências sociais.

4 **Confiança.** A credibilidade converte as dúvidas em certezas, que promovem a tranquilidade, seguridade e confiança. Informar aos clientes sobre os conceitos relacionados com o serviço e explicar os prós e os contras dos produtos conduz a uma maior confiança dos clientes. Os casos de *fake corporate* ou *greenwash* de prestigiosas marcas automotivas alemãs têm causado danos irreparáveis na confiança como valor supremo em empresas e marcas.

5 **Credibilidade.** Em termos de negócios, geralmente é consequência da liderança excelente em todos os princípios que apontamos. Se adquire quando o comportamento e os discursos que emanam da marca corporativa e de produtos/serviços são verdadeiros, certos e dignos de crédito. A reputação e a credibilidade se retroalimentam. Quando uma organização obtém a etiqueta de honesta e credível está mais perto de alcançar a legitimidade.

6 **Reputação.** O prestígio, o renome e a consideração de excelência não se concede hoje sem uma liderança social, sem um balanço social po-

sitivo. Igualmente, a reputação não se obterá sem proatividade de toda a organização e sobre todos os assuntos da transparência. A liderança econômica tem relação com a inovação e seu efeito real e contribuição para o bem-estar social. Existe retroalimentação entre responsabilidade, transparência e reputação.

7 Legitimidade. Quando as empresas e suas marcas atuam não apenas de acordo com a lei e o direito – *al compliance* –, senão de acordo com o que se considera justo e razoável socialmente em cada momento. O justo e razoável hoje é esse tripé de liderança permanente e sólida: econômico, social e ambiental, assim como uma atitude sincera, honesta e autêntica de relatar e ter em conta a sociedade, de fazê-la partícipe no progresso econômico, social e humano da empresa.

8 Sustentabilidade. Este princípio que o mundo empresarial tem feito sua lógica ecológica. Foi o relatório de Brundtland que definiu o desenvolvimento sustentável como aquele que permite que as gerações atuais possam progredir sem comprometer o desenvolvimento e a qualidade de vida das gerações futuras. Portanto, para que a empresa seja sustentável hoje, sua relação com o meio ambiente - físico e humano - deve ser sustentável, harmoniosa, justa e equilibrada. Atualmente, a orientação mais sustentável de uma empresa é integrar estrategicamente os princípios da economia circular e, mais do que isso, o paradigma da economia do bem comum.

As marcas do futuro serão aquelas que atuam com um propósito, são conscientes e transparentes. As “boas empresas boas” terão seu lugar no mercado, oportunidades e o apreço das pessoas.

Fernando Olivares:

Professor titular de Comunicação e Identidade Empresarial na Faculdade de Económicas y Empresariales da Universidade de Alicante. Ex-diretor da Cátedra de Empresa Familiar da Universidade de Alicante. Diretor da Cátedra da Marcas Corporativa. Autor da primeira tese de doutorado em espanhol sobre publicidade, meio ambiente e sustentabilidade. Leciona na Pós-Graduação de Las Marcas en Sociedad: valor y valores, em várias universidades da Espanha e

da América Latina. Membro da Asociación de Directivos de la Comunicación (Dircom). Investigador do City Reputation Lab. Membro do Comitê Científico de Citymarketing Elx. Diretor acadêmico do congresso internacional Reinventar a Publicidade Turística (Benidorm, 2009). Autor de diversos artigos e livros, entre eles. Principais linhas de investigação: gestão de intangível empresarial, *branding*, consumo e tendências sociais em marcas. Membro fundador do Observatório de Marcas. Professor do MBA Internacional Branding & Business na Univates (Brasil).

Nota: O livro Marcas Negras (en la era de la transparencia) foi publicado por Editorial Gedisa (2018), e na versão em inglês, Black Brands (2019), com o prólogo de Al Ries e Joan Costa.

NORMAS DE PUBLICAÇÃO da Revista BRANDTRENDS

A revista digital BrandTrends aceita a submissão de trabalhos como artigos, resenhas, entrevistas que sejam inéditos, isto é, que não tenham sido publicados em journals, revistas científicas ou livros nacionais ou internacionais.

1. Os trabalhos devem ser enviados por e-mail, em três arquivos, com páginas numeradas, digitados em programa Word-for-Windows recente, sem nenhuma informação que identifique a autoria, para garantia de sigilo, quando enviado para pareceristas. No arquivo completo, deve constar a identificação do(s) autor(es) com o apelido (sobrenome) em maiúsculas, seguido do nome. Esta informação deve ser seguida da afiliação por extenso. Em arquivo à parte deve vir o nome do(a) autor(a), o título do trabalho e o programa utilizado, bem como um título em português, espanhol ou francês (conforme língua usada no trabalho) e um em inglês, além do endereço completo, com telefone, e-mail do(s) autor(es), bem como informação da área em que se insere o trabalho. Nos dois trabalhos sem identificação de autor, inclusive as auto-referências ao longo do texto deverão ser substituídas por “xxxx”. O original deve ser mantido em arquivo do destinador para eventuais modificações propostas pelos pareceristas.

2. Os trabalhos poderão ser escritos em português, espanhol, inglês ou francês. Os artigos deverão ter, no mínimo, quinze páginas e, no máximo, vinte páginas, ou de 25 ou 30 mil toques, com espaços. Ocasionalmente pode ultrapassar o limite, desde que previamente aceito pela Comissão Editorial; as resenhas (de livros com até dois anos de publicação) deverão ter entre três e cinco páginas, ou de 8 a 16 mil toques, com espaço.

3. Configuração de página: papel A4, com adentramento de parágrafo, espaço simples entre linhas, 6 pt depois de cada parágrafo, margens esquerda e superior de 3,0 cm, direita e inferior de 2,0 cm.

4. Cabe à Comissão Editorial sugerir ao(s) autor(es) modificações de estrutura ou de conteúdo, bem como rejeitar os

trabalhos. É do(s) autor(es) a inteira responsabilidade pelo conteúdo do material enviado, inclusive a revisão gramatical e adequação às normas de publicação. Os autores serão sempre contactados após envio do resultado dos pareceres.

5. Com a publicação do trabalho, os direitos de autor são automaticamente cedidos à revista BrandTrends. Os autores devem assinar, digitalizar e enviar por e-mail o termo de cessão de direitos autorais (formulário no *site*). É possível também assinar e enviar o documento digitalizado para o e-mail: brandtrendsjournal@brandtrendsjournal.com ou elizete.kreutz@hotmail.com.

6. Os artigos deverão ter a seguinte estrutura:

6.1 Elementos pré-textuais:

a. Título e subtítulo: na primeira linha, centralizados, em negrito, fonte Times New Roman, corpo 12, somente primeira letra em maiúscula em ambos.

b. O nome do autor: duas linhas abaixo do título, alinhado à direita.

c. Resumo: três linhas abaixo do nome do autor. Colocar a palavra RESUMO em caixa alta, seguida de dois pontos. Redigir o texto em parágrafo único, espaço simples, justificado, de no máximo sete linhas. O resumo deve, obrigatoriamente, conter os seguintes elementos: área em que se insere o estudo, objeto de estudo, objectivo do estudo, metodologia adotada, síntese dos resultados. Fonte: Times New Roman, corpo 10, para todo o resumo.

As versões em português (RESUMO), em inglês (ABSTRACT), em espanhol (RESUMEN) e em Francês (RÉSUMÉ) devem seguir imediatamente a versão na língua original, obedecendo as normas da versão original.

d. Três palavras-chave (keywords, palabras-clave e mots-clés), duas linhas abaixo do resumo. Colocar o termo “Palavras-chave”, em caixa baixa, primeira letra em maiúscula e o restante em caixa baixa, separada das demais por ponto e vírgula. Fonte: Times New Roman, corpo 10. Lembramos que as palavras-chave são de extrema importância no processo de indexação do artigo em bases de dados nacionais e

A revista digital BrandTrends aceita a submissão de trabalhos como artigos, resenhas, entrevistas que sejam inéditos, isto é, que não tenham sido publicados em journals, revistas científicas ou livros nacionais ou internacionais.

1. Os trabalhos devem ser enviados por e-mail, em três arquivos, com páginas numeradas, digitados em programa Word-for-Windows recente, sem nenhuma informação que identifique a autoria, para garantia de sigilo, quando enviado para pareceristas. No arquivo completo, deve constar a identificação do(s) autor(es) com o apelido (sobrenome) em maiúsculas, seguido do nome. Esta informação deve ser seguida da afiliação por extenso. Em arquivo à parte deve vir o nome do(a) autor(a), o título do trabalho e o programa utilizado, bem como um título em português, espanhol ou francês (conforme língua usada no trabalho) e um em inglês, além do endereço completo, com telefone, e-mail do(s) autor(es), bem como informação da área em que se insere o trabalho. Nos dois trabalhos sem identificação de autor, inclusive as auto-referências ao longo do texto deverão ser substituídas por “xxxx”. O original deve ser mantido em arquivo do destinatador para eventuais modificações propostas pelos pareceristas.

2. Os trabalhos poderão ser escritos em português, espanhol, inglês ou francês. Os artigos deverão ter, no mínimo, quinze páginas e, no máximo, vinte páginas, ou de 25 ou 30 mil toques, com espaços. Ocasionalmente pode ultrapassar o limite, desde que previamente aceito pela Comissão Editorial; as resenhas (de livros com até dois anos de publicação) deverão ter entre três e cinco páginas, ou de 8 a 16 mil toques, com espaço.

3. Configuração de página: papel A4, com adentramento de parágrafo, espaço simples entre linhas, 6 pt depois de cada parágrafo, margens esquerda e superior de 3,0 cm, direita e inferior de 2,0 cm.

4. Cabe à Comissão Editorial sugerir ao(s) autor(es) modificações de estrutura ou de conteúdo, bem como rejeitar os trabalhos. É do(s) autor(es) a inteira responsabilidade pelo conteúdo do material enviado, inclusive a revisão gramatical e adequação às normas de publicação. Os autores serão sempre contactados após envio do resultado dos pareceres.

5. Com a publicação do trabalho, os direitos de autor são automaticamente cedidos à revista BrandTrends. Os autores devem assinar, digitalizar e enviar por e-mail o termo de ces-

são de direitos autorais (formulário no *site*). É possível também assinar e enviar o documento digitalizado para o e-mail: brandtrendsjournal@brandtrendsjournal.com ou elizete.kreutz@hotmail.com.

6. Os artigos deverão ter a seguinte estrutura:

6.1 Elementos pré-textuais:

a. Título e subtítulo: na primeira linha, centralizados, em negrito, fonte Times New Roman, corpo 12, somente primeira letra em maiúscula em ambos.

b. O nome do autor: duas linhas abaixo do título, alinhado à direita.

c. Resumo: três linhas abaixo do nome do autor. Colocar a palavra RESUMO em caixa alta, seguida de dois pontos. Redigir o texto em parágrafo único, espaço simples, justificado, de no máximo sete linhas. O resumo deve, obrigatoriamente, conter os seguintes elementos: área em que se insere o estudo, objeto de estudo, objectivo do estudo, metodologia adotada, síntese dos resultados. Fonte: Times New Roman, corpo 10, para todo o resumo.

As versões em português (RESUMO), em inglês (ABSTRACT), em espanhol (RESUMEN) e em Francês (RÉSUMÉ) devem seguir imediatamente a versão na língua original, obedecendo as normas da versão original.

d. Três palavras-chave (keywords, palabras-clave e mots-clés), duas linhas abaixo do resumo. Colocar o termo “Palavras-chave”, em caixa baixa, primeira letra em maiúscula e o restante em caixa baixa, separada das demais por ponto e vírgula. Fonte: Times New Roman, corpo 10. Lembramos que as palavras-chave são de extrema importância no processo de indexação do artigo em bases de dados nacionais e internacionais. Portanto, a escolha adequada é fundamental.

6.2 Elementos textuais:

a. Fonte: Times New Roman, corpo 12, alinhamento justificado ao longo de todo o texto.

b. Espaçamento: simples entre linhas, 6 pt após cada parágrafos, duplo entre partes do texto (tabelas, ilustrações, citações em destaque, etc.); parágrafos com adentramento.

c. Citações: no corpo do texto, serão de até três linhas, entre aspas duplas. Fonte: Times New Roman, corpo 12. Maiores do que três linhas seguem em destaque, na seguinte formatação: fonte Times New Roman corpo 10, em espaço simples, com recuo de 2,5 cm à direita e à esquerda para toda a citação e 6 pt depois de cada parágrafo. As referências deverão ser indicadas entre parênteses, como no exemplo: (SOARES, 2006, p. 1-3).

d. Notas de rodapé: devem ser colocadas na mesma página, fonte Times New Roman, corpo 10. Alinhamento justificado, sem espaçamento entre notas, espaço simples dentro da nota.

e. Títulos e subtítulos das seções: em numeração árabe, sem recuo de parágrafo, em negrito, com maiúscula somente para a primeira palavra da seção. Usar o sistema “número seguido de ponto final”. Exemplo: 1.1. A construção dos sentidos. Não numerar Introdução, Conclusão, Referências e elementos pós-textuais.

f. Elementos ilustrativos: tabelas, figuras, fotos. devem ser inseridas no texto, logo após serem citadas, contendo a devida explicação na parte inferior da mesma, numeradas sequencialmente.

6.3 Elementos pós-textuais:

a. Referências: seguir normas atuais da ABNT, espaçamento simples, alinhamento justificado, sem espaçamento entre as referências (vide exemplos a seguir). Disponibilizar as referências em ordem alfabética.

b. Observação: ensaios, traduções e resenhas seguirão, na medida do possível, as normas dos artigos.

6.4 Imagens

Deve-se manter as imagens em baixa resolução no texto original e, além disso, enviar um arquivo separado com as imagens em alta resolução.

As imagens devem ser enviadas separadamente, no formato jpg ou gif, com o tamanho de 200 dpi. Caso os arquivos ultrapassem o limite de tamanho permitido pelo seu provedor de email, os mesmos podem ser enviados por www.sendspace.com ou o aplicativo de download online que preferir.

EXEMPLOS DE REFERÊNCIAS

Livro:

ATKIN, Douglas. *O Culto das Marcas*. Lisboa: Tinta-Da-China, 2008.

CHEVALIER, Michel, MAZZALOVO, Gérald. *Pró Logo – Marcas como fator de progresso*. São Paulo: Panda Books, 2007.

SIM-SIM, Inês et al. *A língua materna na Educação Básica: Competências Nucleares e Níveis de Desempenho*. Lisboa: Ministério da Educação - Departamento da Educação Básica, 1997.

HALLIDAY, M. A. K. and MARTIN, J. R. (eds.). *Readings in Systemic Linguistics*. London: Batsford Academic, 1981.

Capítulo de livro:

ATKINSON, P. and HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In NORMAN K. DENZIN and YVONNA S.

LINCOLN (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oak, CA: Sage, 1994, pp.248-261.

Artigo de revista científica:

Rethinking rationality: locating thinking in gender. *Revista Veredas*, Juiz de Fora, v. 10, n.1 e n.2, p. 123-128, jan./dez. 2006.

Teses:

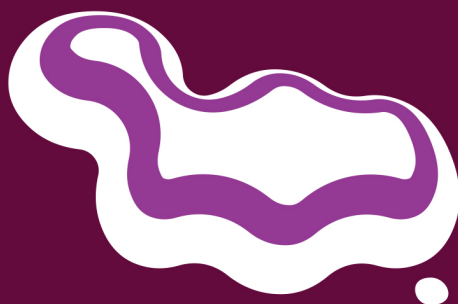
YOUNG, Lynne Weiss. *Language as Behaviour, Language as Code: A Study of Academic English*. Catholic University of Leuven Ph.D. thesis, 1987.

Documentos eletrônicos:

BELLATO, M.A.; FONTANA, D.C. *El niño e a agricultura da região Sul do Brasil*. Disponível em: <<http://www.mac.usp.br/nino2>> Acesso em: 6 Abril 2001.

CD-ROM:

KOOGAN, A.; HOUASSIS, A (ed.) *Enciclopédia e dicionário digital 98*. Direção geral de André Koogan Breikman. São Paulo: Delta: Estadão, 1998. 5 CD-ROM. Produzida por Videolar Multimídia.



OBSERVATÓRIO DE
MARCAS

www.observatoriodemarcas.com.br