ANO 04 | VOL. 06 | Nº 06 | ABRIL 14

JOURNAL OF
STRATEGIC
COMMUNICATION
AND BRANDING

BRAND & BRAND EXPERIENCE

B821

BrandTrends. -Vol. n^{0}. 6 (abril. 2014)- . --Lajeado,RS:/
Observatório de Marcas, 2011-.

Bi-anual
ISSN 2237-8529

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

CDU: 659:658

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Hilgemann Mendel CRB-10/1459

SUMÁRIO

EDITORIAL
Pág. 4

ARTIGOS:

BEODE — Brand Experience
Oriented Design Environments
Autores: Catarina Lélis e Óscar Mealha
Pág. 6

Comunicação Corporativa Criativa:
Criatividade audiovisual a serviço da
Comunicação Corporativa
Autora: Carmen Costa-Sanchéz
Pág. 20

Marketing viral ao serviço de marcas globais:
O caso da Pepsi Max
Autores: Alzira Marques, Ana Francisco, Bárbara Vieira,
Pedro Ferreira, Tânia Simões
Pág. 30

OPINIÃO:

A expressão da marca é decorrente da expansão do seu
significado.
Autora: Cecilia Consolo
Pág. 47

ENTREVISTAS:

Las personas son la marca
Entrevistado: Marcelo Ghio
Pág. 50

Stories of chairs – da cultura local a uma estória global
Entrevistados: Heitor Alvelos e Jorge Brandão Pereira
Pág. 56

NORMAS
Pág. 60

EDITORIAL

BRANDTRENDS JOURNAL

BrandTrends Journal reúne, no seu número seis, trabalhos subordinados ao tema Brand e Brand Experience. Ao escolhermos o título orientador para o presente número, introduzimos como primeiro elemento o termo Brand, sem qualquer modificador, e só após este, Brand Experience. Esta escolha previra, desde o momento inicial, a retraída participação de eventuais trabalhos nesta última componente. Contudo, excluídos todos os trabalhos que não garantiam a qualidade exigida pelos revisores, de acordo com as nossas linhas orientadoras, o número resultou em um número de contributos menor do que o expectável. Podem ser apresentadas várias razões para o reduzido número de trabalhos. Não é nosso propósito apresentar respostas por ora, mas as ausências ou os silêncios têm sempre significados. Interessa refletir sobre a temática, o que passaremos a fazer de imediato.

Quando perspetivamos diacronicamente o vocábulo "experience", vamos encontrar o entendimento no item lexical "empírico" até ao século XVIII. A partir desta época, há duas orientações de sentidos do termo. Por um lado, o conhecimento acumulado de acontecimentos passados, resultante quer da observação quer da reflexão, e, por outro lado, um estado particular de consciência, que, em alguns contextos, pode ser dissociado de 'razão' (circunscrito este entendimento à aceção ocidental do termo) ou 'conhecimento'.

Se quisermos transpor este conhecimento para o Brand Experience, vamos encontrar estes entendimentos com maior ou menor ênfase na sua definição, como sendo a ação percebida e/ ou percecionada por uma pessoa. Assim, qualquer interação entre o artefacto da marca, quer este seja tangível, quer seja intangível, e o indivíduo pode ser entendida como uma experiência de marca. De entre a inúmera diversidade de experiências de marca possíveis, estas podem envolver um ou mais sentidos (visão, olfato, gosto, tato, audição) do recipiente e causar qualquer tipo de resposta. Os exemplos poderiam ser infindáveis, e normalmente centramo-nos nas interações diretas, mas, por ora, circunscrevemo-nos a uma interação indireta. O relato da experiência de o boca a boca de determinada marca feita por um amigo vai envolver o sentido primeiro do termo e concretizar uma experiência de marca *per se*. Por outras palavras, nesta interação indireta com a marca, o relato positivo ou negativo do amigo através de um número de experiências num determinado período de tempo vai consubstanciar o entendimento primeiro do termo e resultar em respostas indiretas. O artigo "Marketing viral ao serviço de marcas globais: O caso da Pepsi Max" é, de alguma forma, ilustrativo deste entendimento.

Para falarmos do segundo sentido da evolução do termo, iremos referir a aplicação do entendimento a uma experiência mais religiosa, intimista, pessoal e emocional do termo. Esta noção subjetiva remete-nos para um outro polo do entendimento, em que a experiência mais do que ser racionalizada, deverá ser experienciada. O texto "Comunicación corporativa creativa: creatividad audiovisual al servicio de la comunicación corporativa" exemplifica este entendimento na sua análise.

Descrita a evolução do termo "experience" e verificado o uso das diferentes aceções e respetivas apropriações pela Brand Experience, resta referir que, para o estudo e concretização da marca, na sua perspetiva holística, é fundamental percecionarmos e interiorizarmos a importância de todos os elementos e momentos constitutivos da marca. São os elementos constitutivos e momentos constituídos pela materialidade dos artefactos, bem como a cognição, sensação, sentimentos, comportamentos que, na sua teia de relações, se articulam naquilo que é a Brand Experience para cada um de nós.

No presente número damos a conhecer a contribuição de Espanha, Portugal, Peru e Brasil através de artigos, opinião e entrevistas. As diferentes contribuições partilham, de forma mais ou menos explícita, as preocupações com o tema proposto.

Catarina Lélis e Óscar Mealha (Portugal), por meio de seu artigo intitulado BEODE — Brand Experience Oriented Design Environments, apresentam "o conceito de Ecologias de Design Orientadas à Experiência da Marca, enquadramento que pode ser usado para desenvolver centrais de marcas enquanto sistemas abertos, potenciadoras de experiências com/pela/da marca e de oportunidades de co-criação de conhecimento da marca" (p. 07). Em Comunicación Corporativa Creativa: Creatividad audiovisual al servicio de la Comunicación Corporativa, Carmen Costa-Sánchez (Espanha) discute a Comunicação Corporativa, suas necessidades e evolução, exem-

plificando, a partir de estudos de casos, três tendências nas campanhas de comunicação recentes: *storytelling*, transmídia e ludificação. Em Marketing viral ao serviço de marcas globais: O caso da Pepsi Max, Alzira Marques, Ana Francisco, Bárbara Vieira, Pedro Ferreira e Tânia Simões (Portugal) apresentam o estudo de caso da marca, "por via de análise de imprensa e redes sociais, e incide na avaliação do impacto provocado pela campanha da Pepsi Max, que se propagou rapidamente em Portugal, refletindo o efeito imprevisível do marketing viral" (p. 31).

Na opinião de Cecília Consolo (Brasil), a expressão da marca é decorrente da expansão do seu significado, pois "Todos os signos visuais relacionados com poder, posse e prestígio são percebidos como elementos identificadores e geralmente são construídos a partir de referências locais" (p. 48).

Duas entrevistas marcam a 6ª BT. A primeira, Elizete de Azevedo Kreutz (Brasil) entrevista Marcelo Ghio (Peru) sobre o tema Brand Experience. Para Ghio, Las personas son la marca e nos mostra como a experiência contribui para a construção e consolidação da marca. A segunda entrevista, *Stories of Chairs* – da cultura local a uma estória global é o tema da entrevista com Heitor Alvelos e Jorge Brandão Pereira *concedida a Carminda Silvestre*.

Desejamos uma boa leitura.

Antonio Hohlfeldt, Carminda Silvestre,
Elizete de Azevedo Kreutz e Jean-Charles Zozzoli

EQUIPE

Presidente de Honra da Espanha:
D. Joan Costa

Presidente de Honra do Brasil:
Prof. Dr. José Marques de Melo

Presidente de Honra do Chile:
Prof. Manuel Segura

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)

Diretora Editorial Observatório de Marcas:
Profa Dra Carminda Silvestre (Instituto Politécnico de Leiria, ESTG/ILTEC, Portugal)

Editores Regionais:
Portugal:
Profa Dra Carminda Silvestre (Instituto Politécnico de Leiria, ESTG/ILTEC, Portugal)

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

América Latina:
Prof. Dndo. Francisco Más (Universidad Mayor/ Chile)

Brasil:
Profa Dra Elizete Azevedo Kreutz (UNIVATES/Brasil)

Coordenação Geral :
Profa Dra Elizete Azevedo Kreutz

***Layout* e Diagramação:**
Edgar Vieira de Azevedo (Lajeado/Brasil)

ARTIGO

BEODE — BRAND EXPERIENCE ORIENTED DESIGN ENVIRONMENTS

Autores:
Catarina Lélis
Óscar Mealha
Universidade de Aveiro/Portugal

Resumo: A identidade da marca organizacional deve estar disponível para todos os colaboradores; estes deverão ser capazes de e estar dispostos a acompanhar e cooperar na integração do conhecimento da marca e na construção da mesma. No entanto, tal não acontece na maioria das grandes organizações com marcas importantes e com fortes estratégias de marca e de recursos humanos; quando dotadas de centrais de marca estes são alimentados unidirecionalmente e a marca organizacional é pensada por indivíduos especializados. Este artigo analisa cinco centrais de marcas , visando a compreensão de quais os componentes de que estes recursos precisam para permitir a participação dos colaboradores na construção da marca. Os autores apresentam o conceito de Ecologias de Design Orientadas à Experiência da Marca, enquadramento que pode ser usado para desenvolver centrais de marcas enquanto sistemas abertos, potenciadoras de experiências com/pela/da marca e de oportunidades de co-criação de conhecimento da marca.

Palavras-chave: Marca; Cocriação; Experiência, Recursos Humanos, Comunicação Mediada por Computador

Abstract: Organizational brand identity must be common and available to every employee; with consistent and participatory intentions, employees will be able (and willing) to follow and cooperate in brand knowledge integration and brand construction. However, this is not true in most large organizations with important brands and strong both brand and human resources strategies; brand centers are unidirectionally fed and the organizational brand is still decided by few specialized individuals. This paper analyzes five online brand centers aiming at the understanding of what components do online brand centers need to allow employees' participation in brand construction. The authors introduce the Brand Experience Oriented Design Environment framework that can be used to develop brand centers as open systems, providing brand experience and brand knowledge co-creation opportunities.

Keywords: Brand, Co-creation, Human Resources, Experience, Computer-Mediated Communication

Resumen: OLa identidad de la marca organizacional debe estar disponible para todos los empleados; estos deben ser capaces y dispuestos a seguir y cooperar en la integración del conocimiento de marca y en la construcción de la misma. Sin embargo, esto no sucede en la mayoría de las grandes organizaciones, con grandes marcas, con fuertes estrategias de marca y de recursos humanos. Muchas estan equipadas con centrales de marca que son alimentadas de manera unidireccional, por lo que la marca de la organización permanece un exclusivo de los individuos expertos. Este artículo examina cinco centrales de marcas internacionales con el fin de entender qué componentes de estos recursos deben permitir la participación de los empleados en la construcción participada de la marca. Los autores presentan el concepto de Ecologías de Diseño Orientadas a Experiencia de Marca, que se pueden utilizar para desarrollar centrales de marca como sistemas abiertos, proporcionando experiencia de marca y oportunidades de co-creación de conocimiento de marca.

Palabras-clave: Marca, Co-creación, Experiencia, Recursos Humanos, Comunicación Mediada por Ordenador

Résumé: La identité de marque organisationnele doit être disponible à tous les employés; avec des intentions participatives, les employés pourron (et voudron) de suivre et de coopérer dans l'intégration des connaissances de la marque et dans sa construction. Cependant, ce n'est pas vrai dans la plupart des grandes organisations qui ont des marques importantes, et des stratégies de marque et de ressources humaines bien solides; les centres de marque en ligne sont nourris de façon unidirectionnelle et la marque de l'organisation est toujours décidé, exclusivement, par des gens spécialisés. Ce document analyse cinq centres de marque en ligne, visant la compréhension de ce que sont les composants dans ces ressources qui doivent permettre la participation des employés dans la construction de la marque. Les auteurs introduisent les Environnements de Design Orientées à l'Expérience de la Marque, un cadre de conception qui peut être utilisé pour développer des centres de marque comme des systèmes ouverts, offrant une expérience de marque et des possibilités de co-création de connaissance de marque.

Mots clés: Marque, Co-création, Ressources Humaines, Expérience, Communication Médiatisée par Ordinateur

Introduction

The way the organizational graphical brand (logotypes, signage systems, etc.) is meant to be implemented is not always clear to the employees that are often unaware of the specific rules governing the graphic brand's proper use and correct application. Organizational knowledge is still not considered a key aspect for the involvement of employees in the identity of the organization they represent.

Employees are one of the most important organizational audiences, and due to this, they should not be underestimated, particularly for communication strategies. Joan Costa, a Catalan consultant and professor of organizational communication, says that organizations are composed of "hyper-specialists" that ignore each other and know little or nothing about the organization and its intentions for the future (ZAPATA, 2011). In fact, the perception that employees have of their organizations, has been assuming an increased importance in identity and image audits, because employees are, increasingly, considered the main agents of the organizational reputation construction (IND, 2007; IND & BJERKE, 2007). Thus, it may be said that the organizational identity strengthens employees' knowledge about the organization they work for. The same way, the identity of the organizational brand must be common and available to all employees. It is true that audiences, including internal, not merely react: they are interpretive communities and message interpretation depends on the recipient. Naturally, the creation of meaning occurs beyond the sender's intentions, which highlights the complexity of creating a message, the difficulty of having it under absolute control and of being correctly understood. For this, it is important that employees know the organizational brand, moreover the culture and identity supporting it. Jensen & Beckmann (2009) argue that consistency between identity strategy and identity practice is essential, so employees should be unequivocally allowed to live the brand (IND, 2007), participating in its construction so they can integrate the collective knowledge and make explicit all the abstraction that usually characterizes cultural values. Employees can only defend and use the brand in a proper way if they get to know it deeply.

However, we found a very small number of studies regarding the introduction of proper tools to support brand knowledge. In fact, online brand centers are typically unidirectional, allowing the download of brand-related resources. Moreover, research on the use of communication tools that support brand knowledge are usually focused in the involvement of employees in intangible organizational brand identity elements (e.g., values, personality, image), and their intervention in greater tangibility elements (such as the logo, symbols, brand applications, etc.) is not possible. Also, such few branding activities involving and motivating employees in building brand artifacts tend to be individualistic, and do not include, in a systematic and systemic way, the possibility of collective creation, sharing and peer evaluation.

Based on Stohl & Cheney's definition of employee participation (2001), and following Burmann & Zeplin (2005), who argue that employees' participation is expected to generate a strong commitment to the brand based on processes of identification, we consider that brands should become more flexible, more open to unskilled interventions — without meaning it would lead to the loss of their identities.

Thus, in this paper we defend that online brand centers should become computer-mediated and participatory platforms, focused in brand knowledge distribution and sharing, allowing employees to first "learn" the brand so they can live it. We rely on qualitative data collected through the analysis of five online brand centers. The results suggest that brand centers do not allow additional user-generated comments/contents on the uploaded employees' creations regarding the brand, neither do they allow the peer evaluation of such contributions and so, contents on brand centers remain non participatory, unidirectional individual contributions.

1. Literature Review

The organizational identity theory refers to

the ability of individuals to identify with an organization and with what it stands for, assuming the characteristics of the group as their own (MAEL & ASHFORTH, 1992). This cognitive process of congruence only happens if individual values find support in organizational ones. Ind (2007) states that it is an adaptive process, which does not necessarily lead to absolute alignment. However, he adds that if the relationship between the employee and the organization evolves "symbiotically", it is possible that identification turns into internalization, which the author defines as the ability to incorporate the values and the attitudes of the group he or she belongs. Ind concludes that individuals tend to internalization only if they realize their own importance in what they do — if they feel themselves as active participants for the organization's development. Thus, when they are given the opportunity to participate in decision-making activities, employees can more easily internalize relevant values and, subsequently, demonstrate commitment to the organization.

In fact, from the perspective of those who employ, the higher the level of identification and internalization the better, since the probability of conversion into commitment should increase. Organizational affective commitment is defined by the degree of identification and involvement, with an organization by an individual, and implies acceptance of organizational values and goals, willingness to exert additional efforts, satisfaction with work conditions and the manifest desire to remain within the organization (MOWDAY, STEERS, & PORTER, 1979). Therefore, commitment implies the acceptance of the organizational identity and the brand that represents it. Ind (2007, p. 27) argues that organizations can and should become more focused on employees, using their intellectual capacities, developing brand evangelists: "people who believe and will preach for the organization".

1.1. An experience called "brand"

Organizational brand identity is a construct that is very similar to that of organizational identity, and both respective research results have been following one another. Upshaw (1995) defines brand identity as the configuration of words, images, ideas, behaviors and associations that enable the perception of a brand. Aaker (1996) defines it as the unique set of brand associations (attributes of products or services, organization's characteristics, inheritance, brand personality, metaphors), highlighting the fact that all organizational members should know and defend the brand values and participate in its enrichment, which means they must know the brand.

> Serra & Gonzalez (1998) identify three sequential levels in the creation and development of a brand identity process:
> • Axiological Level, sets the direction and duration of a brand, and it is set in its primordial values and possibly also in its name.
> • Narrative Level, organizes and structures the brand identity values in flexible and explicit contexts.
> • Discursive Level, consistent with the implicit values and explicit narratives, enriches them with associations that complete brand identity, being decisive in brand recognition and affectivity creation.

In the axiological level brand artifacts tend to be highly intangible; in the narrative level, brand artifacts assume the identity strategic vision (logos, icons, slogans, color schemes, graphic styles), while the discursive level is guided by the tangibility of applied brand artifacts (advertising, merchandising, etc.).

Thus, brand identity is composed by a set of tangible and intangible artifacts — symbolic, functional and aesthetic products (VILNAI-YAVETZ & RAFAELI, 2006) — that are projected and implemented in order to explain organizational methods, behaviors and routines, considering that artifacts represent any means by which the organizational identity and cultural values may be transmitted (MORGAN, 2006), mainly internally.

Bergstrom, Blumenthal & Crothers (2002) state that brand identity's effective communication with human resources is achieved through internal branding initiatives, whose primary objective is to raise awareness among employees about the importance, the benefits and the mea-

nings of the brand. Ultimately, internal branding ensures that each task within the organization is somehow linked to the brand substance.

Harris & De Chernatony (2001) report that the essence of the brand identity relies in organizational vision and culture, and to create an enthusiastic and positive reputation, effective internal branding actions depend on consistent brand identity messages, distributed homogeneously in the adopted communication channels. When employees perceive such consistency efforts, they will be better prepared to enhance their activities, contributing to the desired organizational and brand identities (idem, 2001). This is why organizations should actively promote branding activities with their employees. Thus, instead of repeatedly presenting the brand through more or less standardized messages, organizations should encourage employees to produce and share representations of the brand, through gamification processes which involve creative and participatory activities (HEISS & CARMACK, 2012), eventually considering for official publication/production the most innovative contributions, i.e. the most authentic and most faithful to the brand's nature and strategy. When employees' contributions focus on enriching the organizational brand, Burmann & Zeplin (2005) refer to "brand citizenship behaviors", a form of organizational pro-social behavior, mainly brand-oriented.

For that, employees need consolidated brand knowledge and an organizational culture and system that facilitate the deployment of their skills. King & Grace (2008) show that when employees have access to basic and clear information — such as technical information about their tasks — which gives them the necessary know-how to perform their duties in accordance with organizational goals — they tend to feel minimally committed and loyal to their work. However, the authors state, if employees have access to information related to the brand, they develop a sense of commitment to the brand. Burmann & Zeplin (2005) and Harris (2007) stress that brand commitment only leads to brand citizenship behavior if each employee is given the sufficient know-how and resources that enable him or her to consistently experience the brand. Ind & Bjerke (2007) report that employees have the skills, motivation and potential to contribute with new and innovative ideas to the organizational brand.

Individual and collective creativity can easily be mediated through computer systems (FISCHER, 2003) that should allow effective, efficient and experiential participation.

We believe that computer-mediated communication can make a huge contribution in these processes of participation and experiencing, through specific online communities that promote brand citizenship behaviors and allow the integration, conversion, sharing, reuse and evaluation of all the dispersed brand knowledge.

1.2. Computer-mediated communication and knowledge

In the last decades, much of human communication became mediated by the computer. Computer-mediated communication (CMC) is defined by December (1997) as a process of human communication via computers, involving persons situated in diverse and specific contexts of use, using different media for a variety of purposes.

Computer Supported Cooperative Work (CSCW) focuses on how collaborative activities can be supported and coordinated by computational systems, e.g., the World Wide Web (BENTLEY, HORSTMANN, & TREVOR, 1997). Naturally and explicitly task-focused CSCW and groupware define the core principles of the so-called Online Communities (OC), in which collaborative interaction and participation are praised and technologically mediated. Preece (2000) proposes an OC composition that is intended to guide designers and programmers to take with pragmatism the operative decisions inherent to the development of a community, supporting usability and sociability: 'People' that interact; a 'Shared Purpose', such as an interest, a need, a particular type of information to share, that provides a reason for the existence of the community; 'Policies', in the form of basic and tacit assumptions,

protocols, rules, with the aim of guiding the interactions and behaviors, and 'Computerized Systems', which provide support and mediation for social interaction, and facilitate a sense of belonging.

The way this group of individuals gets involved in such interactions can occur via two different ways (HENRI & PUDELKO, 2003): spontaneously, under the initiative of one or some of the members, or following the initiative of an entity, formally established, and whose objectives approach the goals of the community. The latter corresponds to the case of organizations that create and nurture online communities, with the purpose of managing dispersed and latent knowledge. In fact, the existing collective knowledge in organizations has been considered a priority in organizational strategy. Organizational knowledge, a fluid and elusive set of ideas, experiences, insights and lessons learned, lies mainly in individuals' minds than in repositories of information (DAVENPORT & PRUSAK, 2000). The correct use of such knowledge, and the creation of collective intelligence — by adopting methods of participation that may involve large groups of individuals — will equip organizations with the ability to innovate and remain competitive, with little or no cost (LYKOURENTZOU, PAPADAKI, VERGADOS, POLEMI, & LOUMOS, 2010).

Schiltz, Truyen & Coppens (2007) suggest that social software, contrarily to the so-called conventional software, integrates group interaction through rapid learning functionalities and facilitated usage. According to Wilson (2006), social software furthers OC construction and maintenance due to resources such as wikis, weblogs, participatory forums, and dynamic content connections. In fact, Lister, Dovey, Giddings, Grant & Kelly (2009) refer that the Social Web relies on constant new relations between users that perform new ways of content appropriation and production. User-generated content (UGC) refers to various forms of content created and published by those who used to be end users and are now content co-producers and co-creators (KAPLAN & HAENLEIN, 2010). When UGC arises from interventions on pre-existing content, it generates an iterative process in which, continuously, new content will serve as building blocks for other creations, being constantly evolving and, as such, always incomplete (BRUNS, 2008) or replaced by ensuing evolutionary, convergent, never-ending artifacts. In Social Web and UGC frameworks, co-authoring and sharing replace authorship and protection, respectively. However, for such systemic interactions to take place, employees need an appropriate infrastructure to support it.

1.3. Brand-oriented ecologies

Nardi (1993) apud Fischer & Ostwald (2002) argues that individuals should be encouraged in order to develop into a situation in which they not only use information prepared by others, but have acquired the power to change it and evolve into power-users. When users/participants are involved both in contributing as in learning activities, the supporting communities reach a state of collaboration called informed participation (BROWN, DUGUID & HAVILAND, 1994). However, this form of participation doesn't arise in communities where the majority of members see themselves merely as consumers (FISCHER, 1998). Arias, Eden, Fischer, Gorman & Scharff (1999) report that informed participation is based on the premise that one of the major roles of new media is to provide opportunities and resources for social exchanges and debates. Fischer & Ostwald (2002) state that informed participation shapes participatory design, through which specialized and non-specialized participants make use of and appropriate the information they have access and contribute to its transformation into new knowledge, without being girded with any kind of correct answers.

The user involvement in the design process has been subject of discussion and research since the 70s of past century (MAMBREY, MARK & PANKOKE-BABATZ, 1998). According to Fischer & Ostwald (2002), participatory design, also known as collaborative design, has been characterized by focusing on the development of systems, specifically in the design phase, putting

together designers and users, to better prospect new contexts of use and related features.

Nevertheless, some authors argue about the relevance of engaging workers in design activities through an approach that goes beyond participatory design, entitled meta-design. According to Fischer & Giaccardi (2004) meta-design aims the definition and creation of socio-technical infrastructures that enable the integration of computerized platforms and participatory processes to support collaborative design activities. Fischer & Scharff (2000) state that meta-design's basic assumption is that all possible uses and problems cannot be totally anticipated in conception and creation moments (design time). Only after implementation (use time), users discover mismatches between their needs and what the artifact actually provides. Thus, meta-design overcomes this limitation by allowing users to contribute to the functionalities, meanings and contents of systems, which shall remain in constant development, because they cannot be defined, once and forever, in design time (Figure 1).

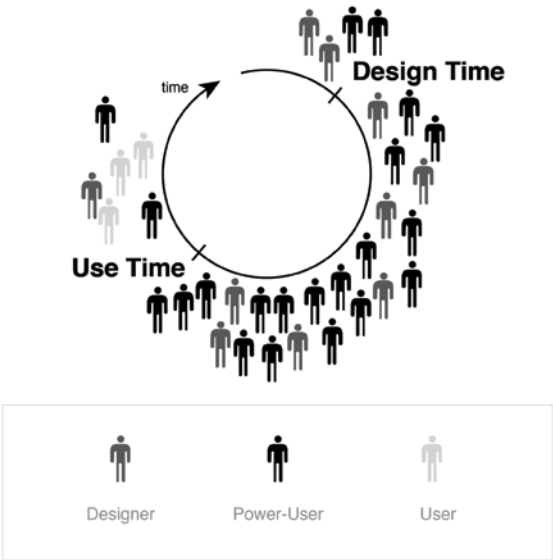

Figure 1 — Design time and use time in meta-design approach. (Adapted from Fischer & Scharff, 2000).

Accordingly, users need environments (or ecologies) that provide the necessary support to collaborative creation and sharing of artifacts, which Fischer & Scharff (2000) name Domain--Oriented Design Environments (DODEs): "DODEs support mechanisms such as constructing artifacts relevant to a specific domain, critiquing these constructions, accessing catalogs of existing designs, linking to contextualized argumentation, and extending with end-user modifiability capabilities" (FISCHER & SCHARFF, 2000:5). The authors specify that critique systems allow users to fill any casual gaps, appending relevant information, which provides a context for possible continuity and reuse of artifacts.

Regarding the brand, an open and evolutionary system, and because employees can, collectively, interpret contributions and get to the creation of new artifacts — worthy of implementation — such ecologies should first focus on current standards and brand basic codes of construction, but also on externalizing employees' brand knowledge. In fact, brand knowledge is of great relevance for employees' participation in internal branding activities (MANGOLD & MILES, 2007). Richards, Foster & Morgan (1998) define brand knowledge as the tacit knowledge about a brand, not generally shared because it is so difficult to communicate. Brand knowledge is driven by the impact and frequency of messages about what the organization as a whole (definitely not limited to top management) wishes for its brand. For Mangold & Miles (2007), two dimensions influence internal branding efforts: employees' brand knowledge and employees' psychological contract with the organization (commitment).

However, in the revised literature, the brand knowledge construct seems to be somehow incomplete, because it concentrates mainly on tacit knowledge based on information, which tends to be transmitted in a unidirectional, normative and top-down way. Actually, designer Marty Neumeier (2006) already introduced the need to turn into explicit and collective all the tacit brand knowledge existing within an organization, but for brand knowledge to be communicated and shared it must be converted into tangible artifacts (NONAKA & TAKEUCHI, 1995). We argue that it is essential for employees to live the brand (IND, 2007), which implies to interpret it, describe it their own way, experiencing it through appropriation, nevertheless being aware of its graphical and strategic norms and rules. However, this

is not the reality of the technological infrastructure provided by a wide variety of organizations to support their brand (or brands). Online brand centers are generally intranets that provide technical and visual information about the brand (OLINS, 2008) in a unidirectional way.

We defend that online brand centers should become participatory brand-focused platforms, following DODEs requisites, emphasizing the continuous conversion of brand knowledge and brand experimentation. Therefore, the research question inherent to this paper is:

RQ. What components do brand centers need to allow employees' participation in brand construction?

2. Methodology

We prepared a short survey for comparative analysis of online brand centers provided by five international brands: Adobe™, Second Life™, Cisco™, MasterCard™, McDonalds™. Each employs hundreds of individuals spread around the world, investing in well-outlined strategies both for their brands as for their human resources.

Our analysis relies on four dimensions that follow DODEs supporting mechanisms (c.f. FISCHER & SCHARFF, 2000):

- 'Employee-generated brand artifacts',
- 'Critiquing brand artifacts',
- 'Access to catalogs of existing designs',
- 'Brand learning and knowledge extension'.

We added 'type of access' as a fifth dimension so that we understand who are, potentially, the users of the selected brand centers.

3. Results and Discussion

Regarding the dimension 'employee-generated brand artifacts' we found that all the analyzed brand centers are fed with specialized content, previously established or selected, provided by experts, as opposed to the social, collaborative and sharing framework, which is fundamental and unavoidable in UGC context. For 'critiquing brand artifacts', due to the inexistence of non--specialized individuals' collaboration on design and brand development processes, critique and evaluation systems are not relevant issues, and are, therefore, disregarded in most online brand centers. Two of them provide an email for suggestions, but the decision regarding eventual employee-generated brand artifacts is focused on specialized personnel only. Brand centers grant the 'access to catalogs of existing designs', which aim the storage of all the features that define the brand: standards and guidelines (texts that describe in detail the terms, conditions and restrictions on the use of the brand, in a prescriptive logic) for download, logo and brand files, photos or portfolio pictures, stationary and promotional material, in vectorial and bitmap formats, etc.. Also, in the analyzed brand centers, such catalogs merely provide existing institutional and official designs. As for the dimension 'brand learning and knowledge extension' we found that brand learning and brand knowledge development opportunities are largely unexplored in terms of employees' participation and are mainly focused on unidirectional transmission of concepts, and little (or nothing) in brand experimentation. Finally, as to the 'type of access' concerns, every non-registered user can visualize and download basic units of information such as logos, brands and associated icons, guidelines and standards, but materials such as thematic images, communication templates, and specific features such as inscriptions on workshops are dedicated exclusively to employees. We summed up these results in Table 1.

	Adobe™	Second Life™	Cisco™	MasterCard™	McDonalds™
Employee-generated brand artifacts	Non-available	Non-available	Non-available	Email available for suggestions	Non-available
Critiquing brand artifacts	Non-available	Non-available	Email available for suggestions	Email available for suggestions	Non-available
Access to catalogs of existing designs	Graphical and promotional materials	Logos after registration	Logos and graphical and promotional materials after registration. Icons available to non-registered users	Logos after registration	Graphical materials
Brand learning and knowledge extension	Tutoring sessions aiming new employees Brand guidelines including style and tone specifications	Brand guidelines, terms and conditions	Brand use policies	Brand family and typology Brand specifications Possible brand uses listed	Brand use support
Type of access	Restricted	Mixed	Mixed	Mixed	Restricted

Table 1 — Comparative analysis of five online brand centers.

The analyzed brand centers tend, on one

hand, to facilitate access to resources and artifacts for the proper use of the brand, but on the other, to be closed repositories, controlled by middle or top management, in which brand learning occurs by acquisition rather than by experimentation. These brand centers are not considered for supporting co-creation of brand artifacts neither for knowledge and ideas sharing purposes. Thus, they do not follow DODE assumptions, which means their paradigm should be reviewed and adjusted to the participatory approach, which became an important communication behavior for 21st century individuals.

Therefore, it would be necessary to provide participatory resources to online brand centers, enabling employees to experience, interactively and dynamically, graphical and functional brand attributes and brand applications, with a supporting audiovisual system with dynamic suggestions and tips to optimize their brand design experiences, informing them when their brand experience results do not follow the implemented brand strategy. A brand center, based on a brand valuation framework, will also leverage the emergence of communities and participatory actions, ensuring that participants are directly involved in ongoing experiments and allowed to review and assess their peers' contributions.

4. The BEODE Framework

Thus, a key challenge — supporting the assumption that brand knowledge is shareable and not exclusive of someone — would be the development of participation and interaction structures that represent brand knowledge conversion and facilitate the involvement of several knowledge domains, particularly through brand artifacts contributions. Its specification would need to incorporate:

- An info-communicational platform supporting an OC with synchronous and asynchronous services;
- Activity resources through which employees will have the opportunity to participate, whenever they want;
- Tools and structures of recognition and awarding;
- Interaction mechanisms and the definition of autonomous and automatic processes;
- Appropriate technologies to support system implementation, to support scalable and the adaptive logic of both the contents and the system itself.

Thus, as a preliminary condition, we believe that online communities and the use of Social Web interaction paradigms are the most suitable to operationalize the proposed strategy, particularly regarding the involvement of users and to the configuration of participatory internal branding activities, appropriate to non-designers, since employees, as a whole, are generally highly heterogeneous.

Assuming the assumption that in meta-design processes a systemic and adaptive infrastructure to support participatory internal branding activities is required, we propose an interaction and participation framework, which allows employees to experience the brand. Aiming collective brand valuation, certain components should be guaranteed, which we grouped according to the resources needed for this type of interaction — human and technological:

- Human Resources:
  - Meet the identification and commitment requirements;
  - Stimulate internal branding activities focused in experiencing the brand;
  - Allow employees the access to organizational identity information and brand guidelines and to learn and experience the brand;
  - Assume creativity and knowledge as essential tools.
- Technological Resources:
  - Implement a BEODE, a Brand Experience Oriented Design Environment (through the development of an online community, considering the Social Web interaction paradigms);
  - Create tools for content creation and sharing and for brand decision support.

However, these two sets of resources are useless if they are taken as single components, so the engagement of Human Resources with Technological Resources is vital. It takes place by motivating employees, by connecting their identification and commitment to the access of orga-

nizational identity information and to brand learning and experimentation opportunities. The method for such interactions would be meta-design, as brands shall be the systems that remain iteratively open to design time and to use time. The ultimate goal is collective brand valuation, based on brand citizenship behaviors (Figure 2).

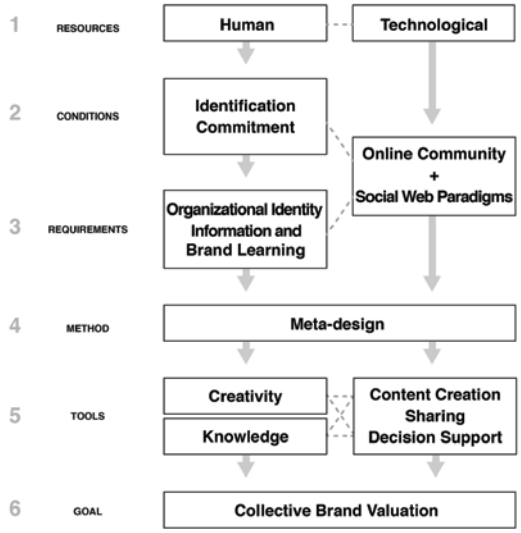

Figure 2 — The BEODE Framework.

Participation is greatly related to experience and in this case, both define the co-creation of brand artifacts. Such framework will need an educational dimension that will sensitize employees to the brand knowledge they possess and do not share; also, employees must realize that they can make their own contributions, which does not happen because they are used to unidirectional approaches, accessing prebuilt models (templates), or simply taking a quick ride on brand standards and brand identity statement. Thus, this instructional approach should promote, above all, informal brand learning, through the involvement of employees in what defines the brand, both implicitly and explicitly. Employees must contact with the guiding principles of the brand, which should not be seen as rules, because rules are typically prescriptive and describe what can and cannot be done, while guiding principles are interpretable and flexible (Harris, 2007). Thus, the instructional approach will provide the space and tools for brand-related design experiments, so that employees can, if they want to, individually or collectively, propose new brand artifacts.

Employees can be invited to participate in evaluating procedures for the assessment of contributions made by all members of the community (every organizational member). Transparent processes guarantee they will have a very specific idea of the value of their own contribution (both in brand artifacts creation, as in evaluating artifacts proposed by others), allowing the community to know more and better their organizational brand. Desirably, the brand will be properly valued and implemented in its various contexts of use.

Summing up, BEODE's goals emphasize the desire to conceptualize a structure able to support employees in the processes of conversion and development of brand knowledge (from the individual to the organization and from the organization to the individual) through participatory strategies, perched on the discursive and narrative levels of brands, using computer-mediated communication systems. The participation process, by its nature a communicational process, enhances the flow and use of brand information, which exists within the organization, but also leads to fulfillment needs, strengthening the sense of team belonging, identification and organizational commitment.

Conclusions

The experiential perspective provides significant opportunities for co-creation. Moreover, the processing of brand information that participation implies — such as research, creation, sharing, evaluation of alternatives, generation of sets of possible choices — leads to the development of individuals better informed and more knowledgeable of what the organizational brand is and means. The success of active experience encourages individuals to increasingly engage in participatory processes and contribute to organizational innovation. However, this is not happening with the organizational brand, whose contributions to evolution remain on specialized individuals, in some cases outsourced, and very little is allowed to employees, the most significant brand evangelists, as shown in the empirical

study covering five online brand centers.

Since creativity, individual and collective, can easily be mediated through computer systems, by adopting strategies of brand artifacts co-creation that involve all human resources, organizations must ensure a proper and obvious climate for creativity and knowledge combination or transfer. Online brand centers, if appropriately adapted with resources supporting participation, experiencing and conversion of knowledge, could serve such purpose. In fact, online brand centers would become Brand Experience Oriented Design Environments (BEODEs), backed up by online communities, that promote brand citizenship behaviors, and allow the learning, integration, conversion, sharing, reuse and evaluation of the whole collective and dispersed brand information and knowledge within organizations.

Acknowledgements

The first author is supported by a PhD scholarship, granted by the Portuguese Foundation for Science and Technology, funded by the European Social Fund and by the III EU Support Framework (Grant No. SFRH / BD / 77659 / 2011). The authors thank Adobe Systems Inc. for the information on the processes that support its online brand center.

References

AAKER, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

ARIAS, E. G., EDEN, H., FISCHER, G., GORMAN, A., & SCHARFF, E. (1999). *Beyond Access: Informed Participation and Empowerment*. Paper presented at the Computer Supported Collaborative Learning (CSCL '99) Conference, Stanford, CA.

BENTLEY, R., HORSTMANN, T., & TREVOR, J. (1997). The World Wide Web as Enabling Technology for CSCW: The Case of BSCW. *Computer Supported Cooperative Work, 6*, 111-134.

BERGSTROM, A., BLUMENTHAL, D., & CROTHERS, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review, 5(2/3)*, 133-142.

BROWN, J., & DUGUID, P. (2000). *The Social Life of Information*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

BRUNS, A. (2008). The Future Is User-Led: The Path towards Widespread Produsage. *Fibreculture Journal(11)*, Retrieved 29/09/2011, from http://eprints.qut.edu.au/12902/.

BURMANN, C., & ZEPLIN, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management, 12(4),* 279-300.

DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.

DECEMBER, J. (1997). Notes on defining of computer-mediated communication. *Computer-Mediated Communication Magazine, 3(1)*, Retrieved September 2011, from http://www.december.com/cmc/mag/archive/author.html.

FISCHER, G. (1998). *Beyond 'Couch Potatoes': From Consumers to Designers*. Paper presented at the Asian Pacific Computer Human Interaction Conference (APCHI'98), Tokyo, Japan.

FISCHER, G. (2003, June). *Meta—Design: Beyond User-Centered and Participatory Design*. Paper presented at the HCI International 2003, Crete, Greece.

FISCHER, G. (2007, July). *Designing Socio--Technical Environments in Support of Meta--Design and Social Creativity*. Paper presented at the Computer Supported Collaborative Learning (CSCL '2007), Rutgers University, New Brunswick, NJ.

FISCHER, G., & GIACCARDI, E. (2004). Meta--Design: A Framework for the Future of End--User Development. In H. Lieberman, F. Paternò & V. Wulf (Eds.), *End User Development - Empowering People to Flexibly Employ Advanced Information and Communication Technology* (pp. 427-458). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

FISCHER, G., & OSTWALD, J. (2002). Seeding, Evolutionary Growth, and Reseeding: Enriching Participatory Design with Informed Participation. Paper presented at the Participatory Design Conference (PDC'02), Malmö University, Malmö, Sweden.

FISCHER, G., & SCHARFF, E. (2000). *Meta--Design — Design for Designers*. Paper presented at the 3rd International Conference on Designing Interactive Systems (DIS 2000), New York, NY.

HARRIS, F., & DE CHERNATONY, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing,* 35(3/4), 441-456.

HARRIS, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management, 15(2)*, 102-114.

HEISS, S. N., & CARMACK, H. J. (2012). Knock, Knock; Who's There? *Management Communication Quarterly, 26(1)*, 106-132.

HENRI, F., & PUDELKO, B. (2003). Understanding and analyzing activity and learning in virtual communities. *Journal of Computer Assisted Learning, 19(4)*, 474–487.

IND, N. (2007). Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion (3rd ed.). London: Kogan Page.

IND, N., & BJERKE, R. (2007). *Branding governance: a participatory approach to the brand building process*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

JENSEN, M. B., & BECKMANN, S. C. (2009). Determinants of innovation and creativity in corporate branding: Findings from Denmark. *Journal of Brand Management, 16(7)*, 468–479.

KAPLAN, A. M., & HAENLEIN, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons, 53(1)*, 59-68

KING, C., & GRACE, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management, 15, 358–372*.

LISTER, M., DOVEY, J., GIDDINGS, S., GRANT, I., & KELLY, K. (2009). *New Media: a critical introduction*. New York: Routledge.

LYKOURENTZOU, I., PAPADAKI, K., VERGADOS, D. J., POLEMI, D., & LOUMOS, V. (2010). CorpWiki: A self-regulating wiki to promote corporate collective intelligence through expert peer matching. *Information Sciences, 180, 18–38*.

MAEL, F. A., & ASHFORTH, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13,* 103-123.

MAMBREY, P., MARK, G., & PANKOKE-BABATZ, U. (1998). User Advocacy in Participatory Design: Designers' Experiences with a New Communication Channel. *Computer Supported Cooperative Work, 7*, 291–313.

MANGOLD, W. G., & MILES, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons, 50*, 423-433.

MORGAN, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

NEUMEIER, M. (2006). *The brand gap*. Berkeley, CA: New Riders.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company - how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

OLINS, W. (2008). *The Brand Handbook*. London: Thames and Hudson.

PREECE, J. (2000). *Online Communities: designing usability, supporting sociability*. West Sussex: John Wiley & Sons.

RICHARDS, I., FOSTER, D., & MORGAN, R. (1998). Brand Knowledge Management: Growing Brand Equity. *Journal of Knowledge Management, 2*(1), 47-54.

SCHILTZ, M., TRUYEN, M., & COPPENS, H. (2007). Cutting the Trees of Knowledge: Social Software, Information Architecture and Their Epistemic Consequences. *Thesis Eleven, 89*(1), 94-114.

SERRA, E. M., & GONZALEZ, J. A. V. (1998). *A marca: avaliação e gestão estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

STOHL, C., & CHENEY, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices. *Management Communication Quarterly, 14*(3), 349-407.

UPSHAW, L. B. (1995). *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

VILNAI-YAVETZ, l., & RAFAELI, A. (2006). Managing Artifacts to Avoid Artifact Myopia. In A. Rafaeli & M. G. Pratt (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism* (pp. 9-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

WILSON, J. (2006). 3G to Web2.0? Can mobile telephony become an architecture of participation? *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, 12*(2), 229–242.

ZAPATA, L. (2011). El ADN del DirCom - Entrevista a Joan Costa. *Imagen Y Comunicación, 17.*

Nota

Título Inglês (original): BEODE — Brand Experience Oriented Design Environments

Endereço institucional:

Departamento de Comunicação e ArteUniversidade de Aveiro

Campus Universitário de Santiago

3810-192 Aveiro

Portugal

Telefone: 00351 968904776

Email: lelis@ua.pt

Área científica: Ciências e Tecnologias da Comunicação > Design Participativo > Marca e Recursos Humanos

1º Congresso Internacional em Marcas/Brand(ing)
1st International Congress on Brand(ind)

2>4 Out '14
Leiria, Portugal, ESTG

ARTIGO

COMUNICACIÓN CORPORATIVA CREATIVA: CREATIVIDAD AUDIOVISUAL AL SERVICIO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Autora:
Carmen Costa-Sánchez
Universidad da Corunã - Espanha

Resumo: A Comunicação Corporativa enfrenta uma nova etapa na sua evolução como disciplina e em sua adaptação ao contexto atual de consumo de mídia. Além informação ou publicidade, a Comunicação Corporativa é a mensagem (atrativa, divertida, emocional). Portanto, há três tendências detectáveis nas campanhas de comunicação recentes: *storytelling*, transmídia e ludificação. O presente artigo exemplifica cada uma delas com três estudos de caso. Conclui-se que Comunicação Corporativa Criativa representa um passo a mais na vida adulta da função de Comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Corporativa; Audiovisual; Criatividade, Campanha de Comunicação.

Abstract: Corporate Communication faces a new stage in its evolution and adaptation to the current context of media consumption. Further of information or of advertising, Corporate Communication is message (attractive, fun, emotional). Thus they are three the more recent communication campaigns tendencies: storytelling, transmedia and gamification. The present article exemplifies each one of them with three case studies. It concludes that Creative Corporate Communication represents the next step in the Communication function maturing.

Keywords: Corporate Communication, Audiovisual, Creativity, Communication Campaign

Resumen: La Comunicación Corporativa afronta una nueva etapa en su evolución como disciplina y en su adaptación al contexto actual de consumo mediático. Más allá de información o de publicidad, la Comunicación Corporativa es mensaje (atractivo, divertido, emocional). Por ello son tres las tendencias detectables en las campañas de comunicación más recientes: storytelling, transmedia y ludificación. El presente artículo ejemplifica cada una de ellas con tres estudios de caso. Se concluye que la Comunicación Corporativa Creativa representa un paso más en la vida adulta de la función de Comunicación.

Palabras-clave: Comunicación Corporativa, Audiovisual, Creatividad, Campaña de comunicación

Résumé: La Communication Corporative fait face à une nouvelle étape dans son évolution comme discipline et dans son adaptation au contexte actuel de consommation médiatique. Au-delà d'information ou de la publicité, la Communication Corporative est un message (attractif, amusant, émotionnel). D'où les trois les tendances détectables dans les campagnes de communication les plus récentes: storytelling, transmedia et gamification. Le présent article met en valeur chacune d'entre elles avec trois études de cas. En conclusion, la Communication Corporative Créative représente un pas de plus dans la vie adulte de la fonction de Communication.

Mots clés: Communication Corporative, Créativité, Audiovisuelle, Campagnes de Communication

1. Introducción. Los trazos de esta nueva etapa.

La Comunicación Corporativa debe ir amoldándose a los cambios tecnológicos, sociales, económicos y humanos de su entorno, pues sólo así podrá desarrollar de manera óptima la función para la que nació y se convirtió en necesaria para las organizaciones.

En el contexto actual, se pueden destacar varios rasgos que a nivel tecnológico-social están provocando cambios en el escenario de la comunicación y han propiciado un nuevo escenario al que la Comunicación Corporativa intenta amoldarse:

En primer lugar, la eclosión de la Web 2.0, una web participativa, basada en el diálogo y en el intercambio de experiencias y de opiniones, que ejemplifica todas las tesis que ya adelantara en el año 1999 el Manifiesto Cluetrain, entre ellas: Los mercados son conversaciones.

En segundo lugar y derivado de lo anterior, el auge de lo audiovisual e hipermedia. La convergencia de medios y de códigos en la nueva Web conduce a la necesidad de comunicarse por medio de una gran variedad de formatos. Lo textual se convierte en un código poco atractivo, por lo que debe complementarse con otros recursos (imagen, video, infografía interactiva, etc.). "The development of the Web 2.0 is indirectly provoking an avalanche of audiovisual content, and its capacity to create communities provides an extensive use of audiovisual formats" (LLORET y CANET, 2008).

En tercer lugar, el éxito cosechado por las redes sociales y los social media, que obligan a las organizaciones a estar en estos nuevos canales de diálogo para encontrarse con sus públicos, lo que, por otra parte, les ofrece una gran cantidad de información muy valiosa sobre el perfil de los distintos públicos externos y sus intereses.

En cuarto lugar, el importante despliegue a nivel social de los dispositivos móviles, que están en vías de transformar modelos de negocio y de uso de dichos soportes.

En quinto lugar, a nivel social, las nuevas generaciones, que han sido bautizadas como nativos digitales (PRENSKY, 2001), están mucho más familiarizadas con el trabajo y las relaciones en la Red, acostumbrados al multitasking y a los entornos interactivos, que constituyen, al cabo, los públicos actuales y de futuro de las organizaciones.

En sexto lugar y más relacionado con el consumo mediático y la participación de las audiencias, la preferencia por un consumo audiovisual fragmentado, así como por las nuevas vías de interacción y de participación de las audiencias.

Acorde con este contexto, las tendencias actuales de la Comunicación Corporativa pasan por estrategias que incorporan tres componentes: transmedia, storytelling y gamificación. A pesar de que la práctica actual de consultoras/direcciones de comunicación ya apunta en este sentido, desde el ámbito académico todavía no se ha comenzado a teorizar sobre estas nuevas dinámicas y sobre los beneficios que aportan al servicio de las organizaciones.

El presente artículo aborda, en primer lugar, la teorización acerca de los conceptos manejados, para, en segundo término, entrar en el análisis empírico de las nuevas tendencias por medio de tres estudios de caso elegidos por representar adecuadamente su puesta en práctica.

1.1. Storytelling: Cuéntame quién eres.

Las narrativas estratégicas comparecen como el camino para que la organización exprese sus valores internos a públicos tanto internos como externos por medio de relatos diferentes (pero coor-

dinados entre sí) que capten su atención, les hagan emocionarse y retener el mensaje.

El hecho de contar historias no solo es propiedad de las industrias culturales (el libro, el cine, la música...), sino que es un activo de importancia para las organizaciones, que, cada vez más, buscan nuevas maneras de explicarse a sí mismas y a los demás, de diferenciarse en un contexto saturado de mensajes (informativos y publicitarios) y de resultar cercanas para sus públicos (externos e internos). De esta nueva necesidad emerge la aplicación del corporate storytelling, es decir, el arte (y la técnica) de contar historias al servicio de la construcción de la identidad de la marca.

> Companies can easily tell stories about themselves and their products. They have to create a framework within in order to tell the unique story behind the enterprise by adding an emotional level to the corporation [...] Well-told company or brand stories can have a positive influence to a consumer's brand experience and create positive associations and increase a consumer's willingness to pay for the product (BRIEGER, 2013: 10).

Las causas que conducen a esta nueva manera de dialogar con sus públicos se basan fundamentalmente en tres objetivos: 1) Atraer su atención en un contexto de sobreabundancia de información y de mensajes; 2) La necesidad de singularizarse en un mundo altamente competitivo; 3) Provocar emociones que favorezcan la pregnancia del mensaje y de la marca.

A esto se añade un nuevo objetivo para las organizaciones: el de proporcionar experiencias a unos usuarios (potenciales consumidores y prescriptores de la marca) que quieren tomar un rol más activo en los procesos comunicativos, gracias a las nuevas destrezas y oportunidades proporcionadas por la Web 2.0, que tienen nuevas dinámicas de consumo mediático y cuya atención se convierte en el bien más preciado.

El storytelling corporativo contribuye a explicar el comportamiento de una organización en términos de su misión y moralidad para, de esta forma, crear un lazo emocional con los stakeholders que ayudarán a promover su confianza y apoyo.

Aunque cada historia que se quiera plantear sea diferente porque persiga objetivos también distintos, algunos elementos comunes subyacen a todo tipo de storytelling corporativo (a partir de Gill, 2011; Cogo, 2010; Erkas y Baron, 2007): 1) La necesidad de conectar emocionalmente con los públicos a los que se dirige; 2) La sencillez en el mensaje, pues no se necesitan historias excesivamente complicadas, sino que lleguen e incluso que sean personalizables, de donde la predisposición a ser recordadas; 3) La credibilidad y la transparencia, independientemente de que las historias sean ciertas o no, pues los usuarios/ consumidores conocen sobradamente las técnicas publicitarias y deben percibir que lo que se les está contando no forma parte del abanico de mensajes comerciales o de marca, sino que se trata de un mensaje identitario.

> O storytelling não é uma simple narrativa, mas um discurso feito como meio de persuadir [...] São narrativas que trazem uma ideologia, pois deixam vivo em nosso íntimo sentimentos e desejos que não existiam antes da chegada delas. Por isso, os storytelling são tão poderosos (BERNASCONI et al., 2011, p.8).

A partir de ahí, puede elegirse la fórmula de relato clásico (como propone McKee, 2004, con unos roles actanciales fácilmente identificables) o intentar realizar una apuesta diferente, menos tradicional. El contexto o la finalidad del mensaje así como el perfil de la organización ayudarán a decidir el estilo, el tono o la estructura de la narrativa corporativa.

1.2. Transmedia: La expansión de la historia.

El transmedia hace referencia a la utilización de distintos medios al servicio de mensajes que resultan complementarios y se enriquecen entre sí. Los medios tradicionales y los nuevos medios pueden combinarse para ofrecer un relato de marca que se expanda y que consiga la participación de los usuarios.

Poco a poco, el término, Transmedia Storytelling [Narrativa Transmedia] va calando entre profesionales del mundo audiovisual e investigadores (KONzAL, 2011). No existe una definición

estandarizada y única entre la comunidad científica acerca del nuevo concepto (de hecho, la algarabía terminológica todavía es importante), aunque es verdad que ya ha dado lugar a intentos de definiciones y a acercamientos acerca de sus características más relevantes:

> TS [transmedia storytelling] is a particular narrative structure that expands through both different languages (verbal, iconic, etc.) and media (cinema, comics, television, video games, etc.). TS is not just an adaptation from one media to another (...) the different media and languages participate and contribute to the construction of the transmedia narrative world. This textual dispersion is one of the most important sources of complexity in contemporary popular cultura. (SCOLARI, 2009, p. 587).

En general y frente a la narrativa o a los relatos convencionales y monomediáticos, las nuevas narrativas se ven singularizadas por una serie de hechos diferenciales, que afectan tanto a la historia (o contenido) como al discurso (a partir de COSTA y PIÑEIRO, 2013):

1. A la narrativa transmedia se le suponen mayores niveles de profundidad que a una narrativa lineal, de manera que la complejidad de la historia y su grado de sofisticación sean también más elevados (JENKINS, 2003).

2. La expansión del relato a múltiples soportes implica la creación de contenidos específicos para cada uno de ellos, buscando una experiencia satisfactoria para el usuario por medio de cada contenido y plataforma. Además, cada plataforma supone un puente y punto de entrada al universo de la historia para las diferentes audiencias, rompiendo el concepto único de público familiar, al que tan acostumbrado ha estado el producto audiovisual tradicional en las últimas décadas, especialmente en España.

> The addressing of different audiences with different content in different media and environments is described as tiering. Tiering denotes the design of projects that facilitate different points-of-entry into a transmedia fiction through targeting different content (and in many cases media) to different audiences (DENA, 2009, p. 255).

3. El rol otorgado a los receptores es central y puede ir más allá de la simple interactividad. Las audiencias participan de alguna o múltiples maneras en la aventura. Dicho nivel de inmersión en la historia es el desencadenante a su vez del fenómeno fan.

Dinehart (2008) para no hablar de lector, espectador o jugador, crea un concepto múltiple, el de VUP (viewer-user-player) que aglutina las distintas facetas de la nueva audiencia mediática.

SCOLARI (2013, p. 27) lo explica así:

> (...) algunos consumidores se convirtieron en prosumidores (productores + consumidores), se apropiaron de sus personajes favoritos y expandieron aún más sus mundos narrativos (...) Ya sea escribiendo una ficción y colgándola en Fanfiction, o grabando una parodia y subiéndola a YouTube, los prosumidores del siglo XXI son activos militantes de las narrativas que les apasionan.

Para Beddows (2012, p. 68) "the role of human actors in the transmedia network is significant because both author and audience can influence the structure of the text".

Para las organizaciones poner en marcha campañas de comunicación que aúnen transmedia y storytelling suponen generar relatos atractivos que hablen acerca de la identidad de la organización y que se extiendan a múltiples soportes. Pero además, implica que los públicos estarán en disposición de interactuar con el relato/ organización de diferentes formas, incrementando así su fidelización y compromiso.

1.3. Gamificación/ Ludificación: ¿Juegas?

Existe cierto consenso a la hora de considerar que la gamificación se refiere a "la integración de dinámicas de juego en entornos no lúdicos" (DETERDING et al., 2011), lo que genera resultados positivos tales como engagement (HUOTARI y HAMARI, 2012), diversión y participación (DELOITTE, 2012), o expectación (ZUCK, 2012).

Como nos recuerda McGonigal (2011), el juego es tan antiguo como el ser humano. Desde entonces hasta ahora, los seres humanos han disfrutado de distintos juegos que, con la eclosión del mundo

digital, se han trasladado al entorno online, se han expandido a soportes diferentes (especialmente gracias al auge de los dispositivos móviles), en modalidades múltiples y en diferentes ámbitos, aunque quizás su mayor reconocimiento público tiene lugar en la consideración de la industria de los videojuegos como industria cultural (hecho que, en España, se produce muy recientemente, en 2009).

Sin embargo, esa tendencia hacia la gamificación es detectable en muchos otros ámbitos. La Comunicación Corporativa no es ajena a esta tendencia y es una de las áreas que se están acercando desde lo experimental y lo académico al nuevo fenómeno (más desde la práctica de la profesión que desde la observación y estudio de la misma).

Tal y como afirmaba Legerén (2013: 3621), el concepto de gamificación surge como una necesidad de las empresas de llegar a los consumidores utilizando las tecnologías interactivas y desarrollando las características propias del término (bidireccionalidad, comunidad, participación..etc.), con la finalidad de conseguir una mayor número de usuarios, potenciar sus imágenes de marca, vender más y en definitiva obtener mayores beneficios.

Sin embargo, la gamificación no solo afecta a las empresas, sino a las organizaciones en general que, si bien tienen entre sus objetivos el retorno económico, lo que pretende es sobre todo, generar compromiso y fidelizar al usuario, generándole una experiencia de disfrute con la que asociar la marca.

Los concursos en redes sociales y social media siguen esta tendencia. Buscan la participación, la interactividad, la fidelización y la generación de un rol activo en los usuarios. Tal y como explican Estanyol, Montaña y Lalueza (2013), con campañas gamificadas, donde las fronteras entre publicidad y relaciones públicas se difuminan, se consigue sorprender, divertir, atraer a los usuarios a participar de forma activa, incrementar el engagement, fomentar la viralidad y, en definitiva, aumentar la notoriedad.

Los juegos al servicio de la Comunicación Corporativa pueden seguir distintas modalidades o formatos. Una de las que más se está hablando en los últimos tiempos es el advergaming, fenómeno reciente en el marco de la tendencia a la hibridación entre contenido de entretenimiento y contenido publicitario.

2. Aplicación práctica de dichas tendencias en diversas campañas de comunicación.

2.1. Balay: Gracias por elegirnos

La campaña puesta en marcha por Balay en 2013 bajo el eslogan Gracias por elegirnos se compone de un microsite (http://www.balay.es/graciasporelegirnos.html), redes sociales (Facebook, Twitter y Youtube) y varios spots televisivos (con distintas versiones), además del material corporativo generado para presentar la campaña (nota de prensa y fotografías), como materiales principales.

Esta campaña está protagonizada por los trabajadores de la empresa, quienes dan las gracias a los potenciales consumidores por elegir los productos y la marca de la empresa para la que trabajan.

Toda acción comunicativa debe entenderse dentro de un contexto. En este caso, la campaña se enmarca en un contexto de crisis económica en España (que afecta gravemente al consumo interno), por lo que se intenta que los usuarios/ consumidores valoren la compra de productos hechos en España (la marca España), por una empresa que da trabajo a un elevado número de personas en nuestro país (en un contexto de elevadas cifras de desempleo) y que además, según intenta transmitir, se preocupa por sus trabajadores.

La empresa Balay pone en marcha esta campaña promoviendo que sus propios trabajadores funcionen como narradores y nos cuenten pequeñas historias relacionadas con la "moralidad" o ética de la empresa. Ese conjunto de microhistorias sirve para transmitirnos que es una empresa comprometida con sus trabajadores, con la acción social del entorno en el que se encuentra, con el medio ambiente, y con las personas con capacidades diferenciales. En definitiva, se nos está diciendo: fabricamos estos productos, lo hacemos en España, dando trabajo a mucha gente y actuando de

Según la Encuesta de Población Activa (EPA) correspondiente al último trimestre (4T) de 2013, la tasa de desempleo en España se situaba en el 26,03%. Puede verse con más detalle la información del Instituto Nacional de Estadística (INE): http://www.ine.es/inebaseDYN/epa30308/epa_inicio.htm

manera moral y responsable. No se nos venden los productos de Balay, ni siquiera los intangibles asociados a la marca, sino la propia organización que nos cuenta con toda credibilidad, ya que lo hace por medio de sus trabajadores, quién es y cómo enfoca su actividad.

La campaña combina, por tanto, dos tipos de mensajes: identitario y de compromiso. Tal y como explicaba Salmon (2008),

> (...)la marca debe volver a encontrar una identidad fuerte y coherente que hable tanto a los consumidores como a los colaboradores de la empresa –empleados, accionistas, proveedores, inversores- y condense en un relato coherente todos los elementos constitutivos de la empresa: su historia, la naturaleza de los productos que fabrica, la calidad del servicio a la clientela, las relaciones laborales, la relación con el medio ambiente...(SALMON, 2008, p. 55).

Por otra parte, supone un ejercicio muy interesante de relación entre stakeholders internos (trabajadores) y externos (clientes y/o potenciales clientes, otras organizaciones, etc.). Los mejores embajadores de la imagen de la empresa (sus propios trabajadores) son los narradores de sus propias historias, con lo que dos requisitos en la aplicación de un modelo de storytelling, la credibilidad y la implicación de los públicos internos, se introducen como puntos fuertes de la narrativa (retroalimentándose, además, mutuamente).

2.2. Heineken: # Dropped

#Dropped, campaña global desarrollada por Wieden + Kennedy Amsterdam para Heineken y enmarcada dentro de 'Voyage', se lanza en junio de 2013 bajo el siguiente lema: Legends aren´t born. The're dropped.

Considerada desde la propia marca como un experimento social, la campaña tenía por objetivo sacar a los participantes de su zona de confort y averiguar cómo se las arreglaban en una situación desconocida, en un país desconocido, en el que tenían que cumplir con cierto reto.

"Dropped is a social experiment that will challenge the participant to display their true character and if they do, have a legendary travel experience", explicaba Sandrine Huijgen, Directora global de comunicación de la empresa.

La campaña es una campaña transmedia que emplea diversas plataformas (medios sociales, televisión, eventos, etc.) para transmitirnos el mensaje de disfrutar de la vida, de superarnos a nosotros mismos y de quitarnos los miedos. Los formatos audiovisuales son imprescindibles en esta campaña puesto que Youtube se convierte en el canal/ plataforma más importante, acompañado de otros canales/ soportes complementarios. La campaña #Dropped se compone de los siguientes contenidos, la mayoría de ellos formatos audiovisuales:

- Un spot para tv, que también puede verse en el Canal de Youtube bajo el título de The Voyage, en el que un joven en la India se ve envuelto en diversas aventuras que debe superar para beberse su Heineken.
- Una webserie de estilo documental, cuyos capítulos pueden verse en el canal de Youtube. La pregunta de partida es: What are men truly made of when taken out of their daily lives and dropped into the great unknown?
- Un video recopilatorio de los mejores momentos de la webserie bajo la etiqueta Best of Heineken Dropped.
- Eventos. La campaña emplea también eventos en el mundo real. Se trata de un juego. En el aeropuerto de Nueva York, JFK, se instala una ruleta y se les propone a los viajeros que pasan por allí participar. Deben pulsar el botón y aceptar el viaje al destino elegido en ese mismo momento. En otra modalidad, dicha ruleta se traslada a la búsqueda de la gente que ha twitteado que ellos participarían en la experiencia sin dudarlo. Entonces, se les propone jugar pulsando el botón para marcharse al destino que aparezca en la pantalla. Los videos aparecen en el Canal Youtube de la campaña. Además, los participantes desconocen realmente a dónde se dirigen hasta el momento de embarcar.
- Videos musicales. Heineken Greece invitó a la banda Koza Mostra a inspirarse en la aventura de Stavros Kottas en Camboya y escribir una canción. El resultado es un videoclip musical de la canción "Ti kanw edw / What am I

doing here".

• La web, Heineken, otra de las plataformas de la campaña donde se podía ver el spot, jugar online y se podían seguir las novedades por medio de los press releases.

• Las redes sociales de la marca Instagram, Twitter y Facebook se hicieron eco de la campaña y animaron a la participación de los seguidores en el seguimiento de la misma. En Instagram se postearon fotografías de los participantes con frases ingeniosas e infografías-resumen de su aventura (como vemos en la Imagen 1 ¿???). En Twitter, se redirigía a los públicos con preguntas hacia el Canal Youtube e Instagram. En Facebook se colgaron vídeos y se incentivaba la curiosidad de los públicos hacia los canales en Youtube e Instagram.

• El canal de Youtube, creado para dicha campaña el 03 de Mayo de 2013, permitió 6.247.466 reproducciones y consiguió 8.471 suscriptores. Además de servir para dar difusión a los webisodios de la aventura, los interesados podían manifestar su interés en participar subiendo videos para participar en el casting de elegidos.

• Los casting couch videos son pequeños videos de presentación de los protagonistas de la webserie, en los que explican quiénes son y los motivos por los que quieren participar en la aventura.

• Un juego online (Dropped in the Net). Consumidores que adquirían los packs especiales de Heineken podían obtener un código para jugar online a un test que ponía a prueba sus habilidades de navegación en la Red con distintas pruebas que debían superar en el menor número de clics posibles, etc.

• Dropped in the Net (Live!). El juego online se realiza en un evento conjunto creado para ello. Como si de una lan party se tratase, se reunió a un conjunto de usuarios españoles en el Palacio de Neptuno de Madrid y se les plantearon una serie de pruebas que tenían que lograr online, sin herramientas básicas como buscadores, etc. Acciones aparentemente sencillas en Internet como consultar la tarifa de un billete de metro de Shanghai o reservar un billete de tren entre Frankfurt y Berlín se convirtieron en auténticos retos para los participantes. El objetivo era similar al de toda la campaña: Sacar a los participantes de su zona de confort para que demostrasen cómo con ingenio se pueden superar los obstáculos y lograr los retos.

2.3. Fiat: Se busca coche

La campaña de Fiat Se busca coche (2014) responde a las claves de la gamificación que ya se han comentado, aunque por supuesto también presenta elementos de transmedia (ARG, redes sociales y web), así como de storytelling (pues el juego se enmarca en una narrativa de ficción). Fiat propone un ejercicio lúdico que pasamos a analizar para reflexionar sobre cuáles son sus objetivos y qué elementos propios de la ludificación que se han implementado.

La campaña parte del site http://www.sebuscacoche.es. En él se nos explica la narrativa alrededor de la que gira la propuesta de juego: Se nos ha escapado un coche, suponemos que la juventud y rebeldía han sido los motivos que han llevado a nuestro Fiat 500 a huir en busca de aventuras. Nuestro hombre, el Sheriff Pérez se ha propuesto encontrarlo y no parará hasta conseguirlo, pero necesita tu ayuda. El mejor colaborador del Sheriff Pérez en esta misión se llevará como recompensa el Fiat 500 fugado.

Las narrativas de búsqueda suelen funcionar muy bien para este tipo de dinámicas de juego ya que parten de convertir al usuario en colaborador para resolver el misterio.

En este planteamiento de partida se nos ofrece información sobre el objetivo a conseguir (localizar el Fiat 500 desaparecido) y el premio a recibir (el coche), dos de las claves del funcionamiento de cualquier juego. A partir de ahí, se nos dan las reglas de participación en cada una de las modalidades:

1) Redes sociales: A través del concurso en la red social Facebook de la campaña. "Encontrar nuestro Fiat 500 es una empresa difícil, toda la ayuda será poca, por eso "reclutar" a tus amigos para que te echen una mano es una idea excelente. Cuantos más amigos sumes a tu cau-

sa, mejor. Recibirás llaves en función del número de nuevos participantes y fans que consigas unir al concurso y a la página de Facebook de Sibuscascoche". El reto por lo tanto consiste en implicar a cuanta más gente de la red social personal mejor, de modo que así Fiat se garantiza la expansión y difusión de la campaña, por medio de los propios fans.

2) Concurso: El concurso, tipo quiz, consiste en demostrar los conocimientos sobre el sector del automóvil, acertando las preguntas que se lanzan a través de las redes sociales de Sibuscascoche.

3) ARG (Alternate Reality Game): Se propone un juego offline que consiste en localizar el Fiat 500 fugado por las calles de la ciudad. "Se esconderá en los lugares más recónditos, pero te informaremos de su llegada a cada ciudad pegando carteles de Se Busca Coche". Los Juegos de Realidad Alternativa son una modalidad que se caracteriza por la superposición de entornos (offline y online) de cara a incrementar la verosimilitud del juego. En este caso combina la acción en redes sociales con una acción de Street marketing.

3. Conclusiones. Comunicación Corporativa Creativa.

La Comunicación Corporativa se reinventa. Cada vez más creativa y menos sujeta a los corsés habituales de los discursos informativo y publicitario, crea sinergias de conjunto, mezcla finalidades, en busca de un objetivo: Imagen positiva y mejores relaciones con los públicos.

El objetivo final se mantiene, al igual que los ámbitos de actividad tradicionales: Publicidad y publicity, comunicación interna y externa, patrocinio y mecenazgo, y más recientemente Responsabilidad Social Corporativa, Comunicación de Crisis y Comunicación online.

Las tendencias actuales apuntan a estrategias de comunicación que incorporen estos tres ingredientes: storytelling, transmedia y gamificación. El storytelling ayuda a fijar el mensaje, el transmedia permite multiplicar las potenciales vías de entrada al relato y la gamificación, convierte al usuario/cliente en protagonista. Este discurso creativo se dirige a los consumidores o potenciales clientes con el objeto de no saturarlos con mensajes publicitarios e informativos, a los que ya se han acostumbrado. Supone una ruptura en el modelo relacional ya asentado.

Dichas tendencias gobiernan el presente y el futuro a corto plazo de la Comunicación Corporativa. La Comunicación Corporativa Creativa representa la edad adulta de la función de comunicación en las organizaciones, toda vez que ya se ha superado la identificación entre comunicación corporativa y relaciones con los medios, o entre comunicación corporativa como sinónimo de comunicación interna y externa.

Comunicación Corporativa Creativa es comunicación proactiva, adaptable, que propone experiencias a nivel interno-externo para el disfrute de sus públicos, empleando para ello soportes audiovisuales e interactivos, basándose en la creatividad como el baluarte de sus acciones.

4. Bibliografía y referencias consultadas

BERNASCONI, A., ALFEU, A., ALEIXO, D. (2011). *Storytelling Empresarial: relações públicas contador de histórias*. Intercom, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. São Paulo, 2011, pp. 1-15. Recuperado el 15 de Febrero de 2014 de:
http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-0760-1.pdf

BRIEGER, C. *Exploring New Communication Strategies for a Global Brand - Transmedia Storytelling and Gamification. Norwegian School of Economics*, 2013. Recuperado el 14 de Enero de 2014 de: http://brage.bibsys.no/nhh/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_42137

COSTA, C. y PIÑEIRO, T. *Estrategias de comunicación multimedia*. Barcelona: Ed. UOC. 2013

DELOITTE. *Tech Trends 2012. Elevate IT for digital Business*. Technology Trends, 2012.

DENA, C. *Transmedia pactice: theorising the practice of expressing a fictional world across*

distinct media and environments. Tesis doctoral presentada en el Departament of Media and Communications, University of Sydney. 2009

DETERDING, S., *et al.* From game design elements to Gamefulness: defining "Gamification". *MindTrek'*11. Tampere, Finlandia, 28-30 septiembre 2011.

DINEHART, S. Transmedial Play: cognitive and cross-platform narrative. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012 de http://narrativedesign.org/2008/05/transmedial-play-cognitive-and--cross-platform-narrative.

DOWLING, G. R. Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49 (1), 2006 pp. 82–100.

ERKAS, E. y BARON, J. *The Importance of Storytelling in Today's Business* – A case study, University of Gävle, Department of Business Administration, 2007. Recuperado el 01 de Diciembre de 2013 de: http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:119742

ESTANYOL, E.; MONTAÑA, M. y LALUEzA, F. Comunicar jugando. Gamificación en publicidad y relaciones públicas. En Zilles, K; Cuenca, J. Rom, J. (eds.) *Breaking the Media Value Chain*, Universitat Ramon Llul. 2013

GILL, R. An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *PRism* 8 (1). Disponible en: http://www.prismjournal.org/homepage.html Acceso: 12 En 2014.

HUOTARI, K., & HAMARI, J. Defining gamification: a service marketing perspective. *In Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, 2012 (pp. 17-22). ACM.

JENKINS, H. Transmedia storytelling. *Tecnhology Review*, 2003. Recuperado de http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia--storytelling/.

KONZAL, A.: *Entertainment Architecture. Constructing a Framework for the Creation of an Emerging Transmedia Form*. Tesis doctoral, Australia: Queensland University of Technology, 2011.

LEGERÉN, B. "La Gamificación, una moda o una estrategia de futuro". En Ledo Andión, M. Y Vasallo Lopes, I. (orgs.) *XIII Congreso Internacional Ibercom. Comunicación, Cultura y Esferas de Poder*. Santiago de Compostela: IBERCOM, AssIBERCOM, AGACOM. 2013

LLORET ROMERO, N. y CANET CENTELLAS, F. (2008). New stages, new narrative forms: The Web 2.0 and audiovisual language, *Hipertext.net*, nº 6, 2008, http://www.upf.edu/hipertextnet/en/numero-6/lenguaje-audiovisual.html. Acceso: 12 En 2014.

Mc GONIGAL, J. *Reality is broken*. Londres: Penguin Press HC, 2011.

McKEE, R. *El guión : sustancia, estructura, estilo y principios de la escritura de guiones*. Barcelona: Alba, 2004.

PRENSKY, M. Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 2001. Vol. 9 (5), pp.1 – 6.

SALMON, C. *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Ediciones Península, 2008.

SCOLARI, C. Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production. *International Journal of Communication*, 2009, Nº3, p. 586-606. Recuperado de http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/477/336

SCOLARI, C.: *Narrativas transmedia : cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Centro libros PAPF, 2013.

SILVEIRA COGO, R. *Memória como recurso de Comunicaçao Organizacional: a atratividade do storytelling em tempos de atençao difusa-um estudo teórico*. Sao Paulo: Universidade de Sao Paulo, 2010.

ZUK, R. How communicators can leverage gamification. *Public Relations Tactics*, Vol. 19 (2), p7.

ARTIGO

MARKETING VIRAL AO SERVIÇO DE MARCAS GLOBAIS: O CASO DA PEPSI MAX

Autores:
Alzira Marques, Ana Francisco, Bárbara Vieira, Pedro Ferreira e Tânia Simões
Instituto Politécnico de Leiria - Portugal

Resumo: Numa economia essencialmente digital como a atual, o consumidor é um forte promotor das marcas e é nesse contexto que o marketing viral se pode assumir como uma estratégia importante, na medida em que permite que uma mensagem se dissemine rapidamente, alcançando um considerável número de indivíduos. No entanto, a imprevisibilidade associada a este conceito pode ditar o insucesso de uma campanha promocional, com prejuízo para a imagem da marca. O presente artigo consiste num estudo de caso por via de análise de imprensa e redes sociais e incide na avaliação do impacto provocado pela campanha da Pepsi Max, que se propagou rapidamente em Portugal, refletindo o efeito imprevisível do marketing viral.

Palavras-chave: marketing viral, marca global, gestão de crise.

Abstract: In today's essentially digital economy, consumers are also strong driving forces behind many brands. This is where viral marketing can be an important strategy, as it allows a message to spread rapidly and reach a vast number of individuals. However, the unpredictability associated with this concept can equally lead to the failure of a promotional campaign, damaging the brand image. This article consists of a case study through analysis of media and social networks and focuses on assessing the impact caused by the Pepsi Max campaign, which quickly spread in Portugal, reflecting the unpredictable effect of viral marketing.

Keywords: crisis management; global brand; viral marketing.

Resumen: En una economía esencialmente digital como la actual, el consumidor es un gran promotor de las marcas y es en este contexto en el que el marketing viral se puede convertir en una estrategia importante, en la medida en que permite que un mensaje se difunda rápidamente, alcanzando a un considerable número de individuos. Sin embargo, la imprevisibilidad asociada a este concepto puede conllevar el fracaso de una campaña promocional, con daño para la imagen de marca. El presente artículo consiste en un estudio de caso por medio del análisis de prensa y redes sociales e incide en la evaluación del impacto de la campaña Pepsi Max, que se propagó rápidamente en Portugal, sirviendo de ejemplo al efecto imprevisible del marketing viral.

Palabras-clave: marketing viral; marca global; gestión de crisis

Résumé: Dans une économie essentiellement digitale comme celle dans laquelle nous vivons, le consommateur est un promoteur fort des marques et, c'est dans ce contexte que le marketing viral peut être assumé comme une stratégie importante, dans la mesure où il permet qu'un message soit rapidement diffusé, atteignant ainsi un nombre considérable d'individus. Cependant, l'imprévisibilité associée à ce concept peut dicter l'échec d'une campagne promotionnelle et porter préjudice à l'image de la marque. Cet article est une étude de cas basée sur l'analyse de la presse et des réseaux sociaux et porte sur l'évaluation de l'impact provoqué par la campagne de Pepsi max qui s'est très vite propagée au Portugal, reflétant l'effet imprévisible du marketing viral.

Mots clés: gestion de crise ; marque globale ; marketing viral.

Introdução

Em pleno século XXI, são múltiplos os instrumentos úteis no processo de consolidação das marcas e de afirmação das empresas no mercado, sendo que uma gestão correta das abordagens above the line e below the line fará toda a diferença no modo como estas se posicionam. Ao nível da estratégia de marketing, se antes o foco das organizações pendia para fatores como as vendas, o produto ou o preço (marketing transacional), hoje - numa escola mais híbrida - o principal enfoque vai para o cliente/consumidor, que emerge como elemento-chave do marketing relacional.

As novas tecnologias de informação e comunicação vieram dar suporte e dinamizar quer a prática do marketing relacional, quer a prática do marketing viral. Este pode ser descrito como uma forma de encorajar os utilizadores da Internet a passarem mensagens de marketing para outros, criando assim uma audiência de grande dimensão, com crescimento exponencial para essas mensagens como se se tratasse de vírus biológicos, ou mesmo informáticos (GODIN, 2000).

O marketing viral, que encerra em si características ímpares, conforme adiante se poderá verificar, surge neste contexto como uma relevante estratégia que poderá surtir efeitos duradouros e impactantes nas marcas e, consequentemente, no seio de uma empresa, seja pela positiva, seja pela negativa. Neste sentido, se o recurso a uma sólida estratégia de marketing é condição sine qua non na esfera organizacional da atualidade, adotar essa estratégia com plena consciência das consequências que dela poderão advir, acaba por ser uma condição tão ou mais importante.

Com a finalidade de ilustrar a importância do marketing viral na reputação de uma marca, o presente artigo apresenta a ação de comunicação da Pepsi Max (submarca que desenvolveu a ação) realizada na Suécia, no âmbito do mundial 2014. Os gestores da Pepsi provocaram o caos, prejudicando a reputação da marca, como lançamento de uma campanha viral contra Cristiano Ronaldo e contra a seleção portuguesa de futebol. Este estudo de caso tem como objetivo ilustrar o que é a globalização e de como as redes sociais a tornaram tangível e, ainda, conhecer as consequências de campanha viral mal sucedida e como é que a marca geriu a comunicação.

Neste contexto, e com vista a melhor compreender a relação estabelecida entre a estratégia de marketing adotada e as respetivas consequências, foram analisados, não só as notícias relacionadas com a referida campanha nos dias que se seguiram ao jogo de futebol Suécia-Portugal, realizado a 19 de novembro de 2013, mas também o impacto verificado nas redes sociais. Porquê a escolha da PepsiCo para aprofundar uma temática desta natureza? Acima de tudo, por se tratar de uma marca de renome à escala internacional, sobejamente conhecida pela sua abordagem em termos de marketing e comunicação, cujo estilo ao nível da gestão de crise fará todo o sentido explorar.

Feita uma breve exposição à temática aqui em estudo, importa por fim realçar que se procederá adiante a uma breve revisão da literatura relacionada, passando por uma, também breve, exposição da metodologia adotada, à qual se seguirá a análise e discussão dos resultados. Neste sentido, e para concretizar os objetivos do estudo de caso, far-se-á uma síntese desses mesmos resultados, retratada nas conclusões finais.

2. Enquadramento teórico e relevância do estudo

O desenvolvimento das tecnologias de informação e o crescente poder dos social media tornaram exponencial o crescimento da globalização das marcas e mercados e fizeram com que a comunicação transmitida pela marcas fosse difundida de uma forma muito mais rápida do que no universo offline, onde o seu controlo fica muitas vezes comprometido. Neste contexto, e a par do crescente empowerment do consumidor, as empresas enfrentam assim grandes desafios na gestão das suas marcas, sendo importante perceber o que está em causa quando a competição se faz a nível global.

Assim, importa compreender os desafios que o marketing enfrenta no contexto da revolução das tecnologias, dos clientes e da globalização das marcas.

2.1. Os desafios do marketing no contexto digital

O arranque do século XXI foi marcado pela consolidação de um quadro de profundas transformações que, impulsionado pelo desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e pelo processo de globalização, veio reconfigurar as formas de fazer, relacionar e comunicar, colocando desafios ao tecido empresarial, no geral, e ao marketing, em particular. A Internet, neste contexto, é protagonista da maior parte das transformações operadas, na medida em que se vem a assistir, não só à emergência de novos negócios, ou à reestruturação dos existentes, mas também ao aparecimento de novos perfis de consumidores cujo papel ganhou em relevância (MARQUES, 2012, p. 19).

Com efeito, a Web coloca ao serviço do consumidor ferramentas que lhe permitem ter acesso privilegiado a informação sobre as atividades de uma determinada empresa ou de um dado produto e serviço, e sobre a qual baseia a decisão de compra, tendo em conta as suas necessidades particulares. Perante a difusão de uma panóplia de dispositivos tecnológicos, que primam pela interatividade, personalização e estimulação sensorial, o consumidor assume uma posição de destaque e um poder que antes não detinha.

De acordo com Marques (2012, p. 21), "os clientes estão a desafiar e a alterar as práticas habituais adotadas em todas as indústrias", reivindicando para si um papel mais ativo e participativo no processo produtivo das marcas.

> O destino de uma empresa já não está só nas mãos dos seus executivos. Graças à Internet, aos telefones móveis e a toda uma infinidade de possibilidades, os clientes estão hoje equipados com novas ferramentas que permitem um melhor acesso às atividades comerciais de uma empresa, a todo o momento e a partir de todo o mundo. (MARQUES, 2012, p. 20)

Assim, do Marketing 1.0, desencadeado pela Revolução Industrial e tendo como foco principal o produto, passou-se para o Marketing 2.0 que, impulsionado pelo advento das TIC e da Internet, tem o consumidor como peça central (KOTLER et al., 2010).

Abordando igualmente as alterações que os avanços tecnológicos provocaram nos consumidores, nos mercados e, em última instância, no marketing, Kotler et al. (2010, p. 19) fala no advento de uma "tecnologia de nova vaga" que permite aos indivíduos "expressarem-se e colaborarem uns com os outros". De acordo com o autor, "as pessoas criam notícias, ideias e entretenimento da mesma forma que os consomem", dando origem a um novo perfil de consumidor - o 'prosumidor' (ibidem).

Para esta tendência concorre igualmente a ascensão daquilo a que o autor apelida de média sociais, onde o 'prosumidor' se move e se constitui, nomeadamente os média sociais expressivos, que incluem blogues, Twitter, Youtube, Facebook e outros sites de redes sociais e partilha de informação, e os média sociais colaborativos, como por exemplo, a Wikipedia.

De facto, o desenvolvimento das novas Tecnologias de Informação e Comunicação veio reconfigurar o papel do consumidor que é hoje mais ativo e participativo do que antes, ou seja, tem uma palavra a dizer. Num contexto cibernético como é o da Internet, o cliente é consumidor e produtor em simultâneo, enquanto a partilha de informação é um fluxo constante que não pode ser controlado, mas que deve ser ponderado pelas empresas e marcas para que sobre ele possam agir em conformidade.

A forma como os consumidores comunicam entre si mudou radicalmente, assim como a forma como trocam informações sobre os produtos e como os obtêm (HENNING-THURAU et al, 2010). Os social media apresentam-se como os grandes responsáveis desta mudança repentina e assumem-se como um dos grandes desafios que se coloca às empresas no que diz respeito aos novos canais de comunicação (PALMER e KOENIG-LEWIS, 2009). Os blogues, os fóruns online e as redes sociais são alguns dos social media que geram conversações entre consumidores produzindo novas formas de comunicação boca-a-boca, também conhecida por comunicação word-of-mouth (DOYLE, 2007). Neste contexto, as empresas e as marcas deixam de ter o total controlo sobre a comunicação, nomeadamente, a comunicação entre consumidores (PALMER e KOENIG-LEWIS, 2009).

O crescimento dos social media torna o consumidor mais visível e participativo na construção da marca e do seu brand equity. O brand equity, definido por Keller (1993) como o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor às atividades de marketing dessa marca, pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação a uma marca. Ao terem uma presença nos social media as marcas devem perceber que estão a abrir um canal direto de comunicação com os seus consumidores, mesmo que esse não seja o seu principal objetivo. No entanto, a presença de uma marca na Internet é cada vez mais um fator imperativo para o aumento do seu valor, pois verifica-se um crescimento considerável no número de utilizadores da Internet e em especial dos social media (LARANJEIRO, 2012)

Em consequência deste forte crescimento da utilização dos social media, as empresas enfrentam grandes desafios na gestão das suas marcas. As marcas deixam de ter controlo sobre a mensagem que querem transmitir aos seus consumidores.

2.2. A globalização das marcas

Foi a tecnologia que eliminou o place (lugar) no marketplace e o substituiu pelos marketspaces, que são arenas globais baseadas em networks nas quais são comunicadas necessidades, acontecem transações e é extraído valor (DAY e MONTGOMERY, 1999).

A Internet diminui a importância da distância geográfica, quer quando usada como meio de comunicação eletrónico, quer como espaço negocial. Além disso, veio facilitar a globalização das marcas. Não há como travar o processo de globalização da economia e dos mercados. As empresas que ainda encetaram o seu processo de globalização sabem que estão "condenadas" a encetá-lo. Para o conseguirem e serem competitivas é-lhes exigida a formulação e implementação de uma estratégia que lhes permita competir com sucesso nos mercados externos.

De acordo com Porter (1980), existem diferenças significativas entre competir no mercado internacional e no mercado interno, que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional. Estas diferenças estão relacionadas com o fator custo, as circunstâncias próprias dos mercados externos, as posições dos governos de outros países, as metas, os recursos e a capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros.

Acresce ainda o facto de as estratégias de marketing e comercialização tradicionais falharem na era da economia global e digital, muito mais dinâmica e interativa, por isso, as empresas necessitam de novas aproximações ao marketing para responder aos novos desafios desencadeados pela era da informação. O marketing vê assim a sua importância reforçada.

Muitas empresas uniformizaram os seus preços, nomes de marcas e comunicação, criando marcas globais suscetíveis de operar em todo o mundo. Persiste, no entanto, a dúvida sobre qual a melhor estratégia de marketing que cada produto deve adotar: local ou global?

Os adeptos do marketing global afirmam que os consumidores, em especial dos países industrializados, têm características tão homogéneas que a mesma abordagem de marketing terá os mesmos efeitos em cada país. Ao desenvolver uma estratégia única para múltiplos mercados, uma empresa pode beneficiar de economias de escala, focalizando a sua ação não nas diferenças de cada povo, mas antes nas suas semelhanças. Uma das formas que as empresas dispõem para maximizar as possibilidades de sucesso parte do princípio de que os marketeers devem tentar localizar nos diferentes países os consumidores que partilham a mesma forma de ver o mundo.

A concorrência global existe apenas quando as condições competitivas nos mercados nacionais possuem ligação suficientemente forte para formar um verdadeiro mercado internacional e quando os principais concorrentes competem frontalmente em diversos países. A concorrência global existe no setor do futebol e dos refrigerantes norte americanos. Para isso muito contribui a convergência dos gostos dos consumidores mundiais. Para o efeito muito contribuem as tecnologias digitais.

O sucesso de uma marca depende do equilíbrio que se conseguir entre o global e o local. Existem, portanto, muitas opções estratégicas generaliza-

das para uma empresa que decide expandir-se no exterior e concorrer internacional ou globalmente (KOTABE e HELSEN, 2000; THOMPSON Jr. et al., 2008, MARQUES, 2012a):

• Estratégias localizadas em diversos países: pensar localmente agir localmente. Quanto maiores as diferenças nos gostos do comprador, nas tradições culturais e nas condições de mercado em países diferentes, mais se justifica o método de pensamento local e ação local para a formulação da estratégia. Nesse sentido, as empresas adequam a abordagem competitiva às condições de mercado e às preferências e expectativas dos compradores, específicas em cada país. Essa adequação é facilitada quando na formulação e implementação estratégias participam gerentes locais com conhecimento real das condições locais.

• Estratégia global: pensar globalmente agir globalmente. A empresa adota uma estratégia global, usando essencialmente o mesmo tipo de estratégia competitiva em todos os mercados nacionais onde opera, vende produtos praticamente idênticos em todos os lugares, empenha-se na criação de marcas globais, utiliza em escala mundial as mesmas capacidades, canais de distribuição e métodos de marketing e coordena as suas ações a nível mundial, a partir da empresa mãe. Neste caso, os gerentes locais agem de acordo com a estratégia global. Sempre que as diferenças de país para país são suficientemente pequenas a estratégia global é preferível às estratégias localizadas e tem mais condições para assegurar vantagem competitiva sustentável.

• Estratégia global-local: pensar globalmente agir localmente. Consiste em empregar essencialmente o mesmo tipo de estratégia competitiva (baixos custo, diferenciação ou focalizada) em todos os mercados e desenvolver capacidade para customizar as ofertas de produtos e vender versões diferentes do produto em países diferentes, talvez até mesmo com marcas diferentes. Neste caso, a empresa que segue esta orientação estratégica, concede aos gerentes locais a flexibilidade para adaptar o método global, conforme seja necessário para atender às preferências locais dos compradores e responder às condições locais de mercado e competição. Assim, os gerentes locais têm flexibilidade para incorporar alterações nos atributos dos produtos, ajustes na produção, na distribuição e no marketing.

2.3. Do conceito de Marketing Viral à comunicação de crise

Perante um mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, o marketing também se tem feito valer das novas tecnologias de informação e comunicação para dar resposta aos desafios que mais recentemente se vão impondo. Com novos mercados, novos perfis de clientes e uma forma diferente de atuação, tanto a montante como a jusante, os marketeers encontram novas estratégias para chegar ao seu cliente. O Marketing viral é disso um exemplo.

De acordo com Wilson (2001, p. 1, apud KLOPPER), o marketing viral incita os indivíduos a difundirem uma determinada mensagem a outros, criando uma espécie de corrente de transmissão com potencial de crescimento. Recorrendo a Hendrix (1999, p. 31), Klopper refere ainda que, para que a mensagem seja transmitida a novos recetores, é necessário que o primeiro tenha gostado do conteúdo e optado por difundi-lo, deixando antever, novamente, o papel ativo do indivíduo enquanto cliente e consumidor.

Tal como o próprio nome indica, a propagação da mensagem assemelha-se a uma espécie de vírus que atua através dos média digitais e da Internet e pretende 'contagiar' o maior número possível de indivíduos. Desta forma, está-se perante o equivalente ao chamado word-of-mouth, ou passa-palavra, utilizado na comunicação off-line (KLOPPER, 2002, p. 2).

Uma das mais-valias do marketing virtual reside na duração do efeito de propagação da mensagem, que acaba por ser mais finito na comunicação off-line, visto que o poder "amplificador" do conceito lhe permite ter um impacto prático mais abrangente.

> Se eu ficasse maravilhado com um filme há uns anos, eu diria a um amigo ou dois e os meus comentários acabariam por influenciar

> três, quatro ou cinco pessoas. Hoje em dia, se eu gostar de um filme eu posso publicar comentários em vários sítios na Internet ou enviar um e-mail a dez amigos, que poderão reenviá-lo a mais dez. (GODIN, 2000, p. 90)

Muito embora não exija um investimento substancial, o marketing viral consegue atingir resultados significativos a curto prazo (NUCIFORA, 2000, 27, apud Klopper, 2002, p. 3), destacando-se também pela persistência, na medida em que perdura no tempo, pela velocidade na forma como consegue fazer transmitir uma mensagem de sujeito para sujeito (GODIN, 2000, p. 90).

A esse propósito, Marques refere que a combinação da rapidez com a economia e a eficácia torna o marketing viral mais 'apetecível' aos olhos dos marketeers e uma ferramenta mais poderosa que uma mensagem publicitária, já que "está implícita a recomendação de um amigo" (2012, p. 32). Tornar uma mensagem viral, não depende por isso do marketeer, mas sim do público a que esta é dirigida. Cabe apenas ao profissional tentar conceber uma mensagem passível de ser viral, tendo em conta o segmento de mercado a que se destina, estando fora do seu alcance controlar ou influenciar o sucesso da campanha de marketing (KLOPPER, 2002, p. 3).

Segundo Ramusson (2000, p. 18, apud KLOPPER, 2002, p. 3) o sucesso de uma campanha viral depende do tipo de produto ou setor em que este se insere, da audiência e da própria mensagem em si, que deve ser atrativa. Neste âmbito, Marques (2012, p. 32) acrescenta a esta lista a gratuitidade e a facilidade de difusão da mensagem como fator-chave para garantir o triunfo daquela estratégia.

No entanto, a probabilidade de as estratégias de marketing viral poderem estar condenadas ao fracasso desde o início continua a ser considerável, na medida em que, uma vez disseminada, "a palavra tanto pode ser positiva ou negativa, dependendo da situação" (KLOPPER, 2002, p. 6). Seja qual for o caso, o facto é que uma campanha que se torne viral é uma campanha que se torna notícia. Chinem (2003) estabelece um paralelo entre crise e notícia, já que - como a última - a primeira não tem um momento certo para acontecer, surgindo sem aviso prévio.

Neste contexto, Sousa (2003, p. 12) refere-se à gestão de crise como uma parte integrante do âmbito das relações públicas e das organizações, cuja atuação assenta na "prevenção de crises" e no "planeamento da resposta comunicacional a dar a situações de crise". Para o autor, são vários os momentos constituintes de uma crise, podendo ser "previsíveis" ou "imprevisíveis", "conjunturais" ou "estruturais". Ainda na linha de pensamento de Sousa (ibidem), existem três fases a sublinhar: uma primeira, em que a crise é percecionada ou identificada; uma segunda, considerada "aguda", por remeter para o momento em que a crise se instala e, por último, a fase que se sucede à crise, que aponta para um momento de avaliação e reestruturação. Sousa (2003) considera que é possível reagir-se à crise de um modo pró-ativo ou reativo - pese embora o estilo pró-ativo acarrete mais custos - sendo várias as estratégias e políticas a adotar nesse contexto:

> A estratégia comunicacional para resposta a crises normalmente é uma das seguintes: silêncio ou reação mínima (não há reações visíveis por parte da entidade); negação (a entidade nega a sua responsabilidade ou a própria crise); transferência de responsabilidades (a entidade atribui a responsabilidade pela crise a terceiros); confissão (a entidade reconhece as responsabilidades na crise, justificando-a, justificando-se e tomando medidas para corrigir o que for possível). (SOUSA, 2003, p. 12)

Mafei (2008, p. 110), por seu turno, preconiza a ideia de que algumas crises são inevitáveis, servindo as "medidas preventivas" de referência. Neste contexto, e segundo a autora, à empresa que vive uma conjuntura de crise competirá encarar as acusações de frente e prestar as informações necessárias, sendo o interesse público o seu objetivo primeiro e último.

> Se a organização não tomar a frente da situação e se tornar a fonte principal, alguém tentará cumprir esse papel. E esse alguém alimentará a imprensa com a própria versão dos acontecimentos. (MAFEI, 2008, p. 111)

Na ótica de Sousa (2003, p. 12), para cada tipo de reação haverá diferentes consequências. Se, por um lado, o "silêncio" pode denegrir a imagem

da entidade, por outro, a "negação" pode assumir contornos irreversíveis, sendo a "transparência de responsabilidades", ou mesmo a "confissão" soluções possíveis, ainda que não impeditivas da deterioração da imagem da organização.

> A estratégia do silêncio é simples, mas pode deteriorar no imediato a imagem da entidade. A negação permite que se enfrente qualquer evolução da crise, mas pode ser catastrófica se a entidade for mesmo responsável pela crise. A transferência de responsabilidades dá tempo à instituição para se preparar e para preparar novos argumentos enquanto os terceiros se defendem das acusações, sendo eficaz no curto prazo, mas também se pode revelar uma estratégia catastrófica para a imagem da entidade se esta for culpada pela crise. A confissão melhora ligeiramente a imagem da entidade a curto prazo, mas não evita que essa imagem seja deteriorada pela revelação. (SOUSA, 2003, p. 13)

3. Metodologia e desenho da investigação

Para viabilizar o presente artigo, foi levado a cabo um estudo de caso exploratório, por via de uma análise qualitativa de imprensa e de conteúdos web (sites e redes sociais), na qual se observou a postura da marca Pepsi, por oposição à dos seus consumidores e à do público em geral, aquando da campanha "anti Ronaldo" que se tornou viral após o jogo Suécia-Portugal, a 19 de Novembro de 2013.

Numa primeira fase, e para melhor contextualizar o estudo em análise por via da revisão de literatura, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica. Seguidamente, teve lugar a análise de notícias e comentários publicados, tanto em alguns dos mais relevantes jornais online nacionais, como nas redes sociais Facebook e Twitter da marca, sendo esses os principais elementos que figuraram o corpus de análise.

A par de tudo isto, e com vista à consolidação dos resultados, por via de uma mais sólida triangulação de dados, foi enviada à marca uma breve entrevista semiestruturada, onde constavam algumas questões essenciais para a obtenção de dados mais concretos relativamente à sua estratégia de atuação. Na ausência de resposta, procedeu-se a uma tentativa de contacto telefónico, tendo a empresa optado por se remeter ao silêncio.

4. Apresentação do marketing viral da Pepsi Max a propósito do jogo de futebol Suécia-Portugal

Por ocasião do jogo de futebol Suécia - Portugal, a Pepsi Suécia lançou uma campanha onde representou o capitão da equipa portuguesa por meio do uso de um boneco de vudu: numa primeira imagem, trespassado por dezenas de alfinetes; numa outra, com a cabeça esmagada por uma lata de Pepsi; e, numa terceira, atado a uma linha de comboio, prestes a ser trucidado (figura 1).

Figura 1: Imagens da ação de comunicação da Pepsi Max

Os contornos mórbidos da campanha estiveram na origem do word-of-mouth característico do marketing viral. As reações dos portugueses, fossem ou não consumidores da marca Pepsi e adeptos de futebol, não se fizeram esperar e assumiram várias formas. Os meios de comunicação social, mas principalmente, as redes sociais foram os meios escolhidos para mostrar o desagrado à forma como um dos símbolos de Portugal foi atacado: a seleção portuguesa de futebol, na pessoa do seu ídolo, Cristiano Ronaldo. Vejamos alguns exemplos (Figura 2):

Figura 2: Exemplos de imagens da reação dos portugueses à comunicação da Pepsi

O presente ponto focar-se-á, num primeiro momento, no impacto que as imagens tiveram na imprensa nacional online e, num segundo, na sua repercussão ao nível das redes sociais.

4.1. A campanha viral na imprensa nacional online

No sentido de obter um resultado abrangente, foram analisados meios de comunicação generalistas, como o jornal Correio da Manhã, o Público, a Sábado, a Visão, o Expresso, o Diário de Notícias, o Jornal de Notícias e a TVI24, e meios de comunicação especializados, como o site Dinheiro Vivo, o Jornal de Negócios e o Sapo Desporto.

Para o presente estudo foram analisados 51 artigos, publicados por diversos meios de comunicação em plataformas digitais, entre o dia 19 e o dia 27 de Novembro de 2013, e relacionados com a publicidade lançada na página de Facebook da Pepsi, na Suécia. Dos artigos aqui em análise, 86%, ou seja, 44, são notícias, 10% são referentes a cinco artigos de opinião e 4%, ou seja, dois artigos, são slide shows de imagens (quadro 1).

Numa primeira fase, o fluxo de notícias foi reduzido: no dia de lançamento apenas cinco notícias referiam a campanha, das quais três referiam que a marca tinha 'atropelado' Cristiano Ronaldo. Foi entre os dias 20 e 21 de novembro de 2013 que se publicaram perto de 80% das notícias analisadas, sendo que, a partir do dia 22, o tema apenas voltou a ser referenciado em sete artigos.

A campanha foi abordada de diferentes ângulos. Inicialmente, como acima referido, as notícias mencionavam o teor da campanha

- composta por três fotografias que visavam o jogador da Seleção Portuguesa - lançada no Facebook da Pepsi Suécia. Os artigos posteriores mencionavam o pedido de desculpas, cuja fonte foi o post colocado no Facebook da Pepsi Portugal. Outra das fontes mencionadas, em cerca de 14% dos artigos, foi o grupo formado no Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi", no sentido de demonstrar a indignação dos portugueses relativamente à campanha, e apenas uma notícia (aproximadamente 2%) refere o grupo pró-Pepsi, também formado no Facebook: "Eu vou beber Pepsi". O jornal Correio da Manhã integrou, em notícias, dois inquéritos aos leitores. Enquanto o primeiro perguntava se o pedido de desculpa da Pepsi era suficiente (apenas 5,3% dos inquiridos responderam "sim"), o segundo perguntava se a 'publicidade infeliz' prejudicava a Pepsi. A esta pergunta, 8,6% dos inquiridos responderam "não".

Quadro1: A Pepsi na imprensa após a campanha viral

Meio	Data	Título	Género	Fontes	Nº Comentários	Nº partilhas ou gostos
Correio da Manhã	20-11-2013	Pepsi perde gás em Portugal	Artigo de opinião	Autor	9	154
Correio da Manhã	20-11-2013	Pepsi pede desculpa por fazer vudu a Ronaldo	Notícia	(Post de desculpas da Pepsi Portugal no) Facebook da marca | Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi"	63	755
Correio da Manhã	20-11-2013	Movimento no Facebook contra a Pepsi lança vídeo	Notícia	Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi" | Vídeo de agradecimento de Ronaldo | Pedido de desculpas da Pepsi	16	642
Correio da Manhã	21-11-2013	TAP admite substituir Pepsi nos voos	Notícia	Comunicado da TAP publicado no Facebook da marca | Fonte da TAP	42	1527
Correio da Manhã	22-11-2013	Empresário destrói máquina da Pepsi	Notícia	Vídeo publicado no Youtube	1	0
Correio da Manhã	22-11-2013	Empresário destrói máquina da Pepsi	Notícia	Vídeo publicado no Youtube | Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi" | Página de Facebook "Eu vou beber Pepsi"	16	335
Dinheiro Vivo	20-11-2013	Pepsi. A brincadeira de mau gosto	Notícia	Facebook da Pepsi	2	75
Dinheiro Vivo	20-11-2013	Pepsi. O feitiço contra o feiticeiro	Slidshow (imagens)	Imagens da Pepsi e de resposta dos portugueses	3	229
Dinheiro Vivo	20-11-2013	Pepsi/Ronaldo. "É uma palermice que correu mal" mas portugueses "esquecem rápido"	Notícia	José Marques, diretor criativo da McCann | José Carlos Bomtempo, diretor criativo e um dos fundadores da BAR | Rodrigo Moita de Deus, da agência de Relações Públicas NextPower (grupo LPM, que gere comunicação da Coca-Cola)	0	135
Dinheiro Vivo	21-11-2013	Carlos Coelho: "A Pepsi fez vudu contra si própria"	Notícia	Carlos Coelho, presidente da Ivity Brand Corp	0	44
DN	19-11-2013	Pepsi "atropela" Cristiano Ronaldo em imagem polémica	Notícia	Facebook da Pepsi	192	38
DN	19-11-2013	Pepsi apaga imagens e pede desculpa a Ronaldo	Notícia	Facebook da Pepsi	18	2
DN	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas	Notícia	Facebook da Pepsi	73	3
DN	21-11-2013	TAP considera trocar Pepsi por Coca-cola	Notícia	Comunicado da TAP publicado no Facebook da marca | Site Dinheiro Vivo	50	3
DN	21-11-2013	Homem destrói frigorífico da Pepsi à martelada	Notícia	Não faz referência directa a fontes, refere o vídeo e o que foi comunicado pela Pepsi e pela TAP	48	5
DN	21-11-2013	"A Pepsi fez vudu contra si própria"	Notícia	Carlos Coelho, presidente da Ivity Brand Corp | Site Dinheiro Vivo	29	1
DN	21-11-2013	Pepsi-Ronaldo é "uma palermice que correu mal"	Notícia	José Marques, diretor criativo da McCann | Site Dinheiro Vivo	38	0
Económico	21-11-2013	Agências de publicidade respondem à Pepsi	Notícia	Uzina e Havas Worldwide (agências de comunicação)		
Expresso	20-11-2013	Mundial 2014: Marca de refrigerantes pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas	Notícia	Facebook da Pepsi	0	12
Expresso	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Cristiano Ronaldo	Notícia	Facebook da Pepsi	71	483
Expresso	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi - especialistas	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa, um deles citado (Luís Santos McCANN Portugal	1	7
Expresso	22-11-2013	A Pepsi e a intolerância das redes sociais	Artigo de opinião	Facebook da Pepsi | Facebook da TAP | Youtube	45	1.800.000
JN	19-11-2013	Pepsi "atropela" CR7 e pede desculpa	Notícia	só tem título	0	6
JN	19-11-2013	tag: Pepsi	Artigo de opinião	Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal | Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi"	7	
JN	21-11-2013	Empresário destrói máquina da Pepsi à marretada	Notícia	Empresário que destrói a máquina | Facebook da Pepsi Suécia	115	1767
JN	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa	109	5161
Jornal de Negócios	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo e à Selecção Portuguesa de Futebol por imagens ofensivas	Notícia	Lusa | Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal	64	304
Jornal de Negócios	21-11-2013	TAP pondera mudar para a Coca-cola depois de campanha ofensiva da Pepsi	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal | Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi" | Facebook da TAP	98	8774
Jornal de Negócios	27-11-2013	Pepsi Cola Suécia - Selecção Nacional e Ronaldo	Artigo de opinião	Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal | Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi" | Facebook da TAP | vídeo Youtube	6	83
Público	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo após campanha polémica	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal	74	14
Público	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo por campanha ofensiva	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal	0	0
Público	21-11-2013	Spot com Ronaldo afecta "gravemente" imagem da Pepsi, dizem especialistas	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa | Facebook da Pepsi Portugal | Facebook da TAP	26	274
Público	25-11-2013	Marcelo Rebelo de Sousa também deixa de beber Pepsi	Notícia	Marcelo Rebelo de Sousa	0	0
Sábado	20-11-2013	Portugueses não perdoam Pepsi	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal | Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi"	0	0
Sábado	20-11-2013	Movimento no Facebook contra a Pepsi lança vídeo	Notícia	Correio da Manhã	0	0
Sábado	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo e à Selecção Portuguesa de Futebol por imagens ofensivas	Notícia	Jornal de Negócios	0	1
Sábado	20-11-2013	Portugueses não perdoam Pepsi	Notícia	Correio da Manhã	0	0
Sábado	20-11-2013	Pepsi pede desculpa por fazer vudu a Ronaldo	Notícia	Correio da Manhã	0	0
Sábado	21-11-2013	TAP condena Pepsi e pondera "mudar de fornecedor"	Notícia	Record	0	1
Sábado	21-11-2013	TAP pondera mudar para a Coca-cola depois de campanha ofensiva da Pepsi	Notícia	Jornal de Negócios	0	0
Sábado	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo sai caro à Pepsi	Notícia	Record	0	1
Sábado	23-11-2013	Este português destruiu uma máquina da Pepsi (vídeo)	Notícia	Correio da Manhã	0	77
Sábado	21-11-2013	Sempre CR7 - com Pepsi	Artigo de opinião	Autor	19	454
Sapo Desporto	19-11-2013	Marca de refrigerantes "atropela" Ronaldo	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia		
Sapo Desporto	20-11-2013	Marca de refrigerantes pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal		
Sapo Desporto	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo afecta "gravemente" a imagem da Pepsi	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa | Facebook da Pepsi Portugal | Facebook da TAP		
TVI24	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo por campanha ofensiva	Slidshow (imagens)	Facebook da Pepsi Suécia		53
TVI24	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo afeta gravemente imagem da Pepsi	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa | Facebook da Pepsi Portugal | Facebook da TAP		387
TVI24	22-11-2013	Braga: homem destrói frigorífico da Pepsi	Notícia	Vídeo de Youtube		320
Visão	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia | Facebook da Pepsi Portugal		2118
Visão	21-11-2013	Até que ponto o 'caso Ronaldo' afeta mesmo a Pepsi?	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa		4173

Paralelamente, a companhia aérea TAP marcou uma posição perante a campanha da Pepsi, através de um post no Facebook da companhia aérea, no qual revelou estar a ponderar mudar de fornecedor. O referido post é mencionado em 11 dos artigos analisados, o que corresponde a 22%. Desta amostra, apenas o Correio da Manhã recorre a uma fonte não identificada da TAP, complementando assim a informação oficial veiculada pelo post.

Outro tema, mencionado em cerca de 8% dos artigos noticiosos analisados, foi o vídeo colocado no Youtube, no qual um empresário de Braga destrói uma máquina da Pepsi. No entanto, apenas uma notícia refere o empresário diretamente como fonte.

Já o site Dinheiro Vivo publicou duas notícias nas quais referia como fonte especialistas da área de comunicação. Estas são também fontes de dois artigos do Diário de Notícias, sendo que os restantes, que fazem alusão à opinião de especialistas, têm todos como fonte a agência Lusa e se referem sempre aos mesmos especialistas, o que acontece em seis artigos, ou seja, em perto de 12%. De referir ainda que, dos dez artigos publicados online pela revista Sábado, oito têm como fonte outros meios de comunicação, como o jornal Correio da Manhã, o Jornal de Negócios e o Record.

Da totalidade dos artigos noticiosos analisados, para além dos que utilizam como fonte os meios de comunicação pertencentes ao mesmo grupo empresarial, as fontes utilizadas estão maioritariamente concentradas em plataformas digitais, como os perfis de Facebook da Pepsi (Portugal e Suécia), da TAP e de grupos pró e contra a Pepsi ou os vídeos no Youtube. Denota-se também uma preponderância de utilização da agência Lusa como fonte, talvez por isso os conteúdos tendem a assemelhar-se entre si.

Os 51 títulos utilizados indicam uma tendência para a repetição de palavras ou expressões. Em 13 títulos é mencionado 'a Pepsi pede desculpa', em seis 'imagens ofensivas' e, em quatro 'campanha ofensiva'. Outras palavras são repetidas, como 'destrói', em seis notícias, 'esmagamento', em cinco, 'vudu', em três e 'atropela', em três.

A internet e as redes sociais assumem, atualmente, um papel importante na construção das estratégias de comunicação das empresas, que procuram acompanhar os interesses e as necessidades dos consumidores. A campanha da Pepsi teve, em Portugal, uma enorme repercussão, evidenciada pelo número de comentários, de partilhas e de likes que os artigos analisados demonstram. Num total, estes artigos tiveram 1.235 comentários e 33.145 partilhas e *likes*[1], o que demonstra o interesse que as audiências destes meios de comunicação tiveram pela campanha da Pepsi.

4.2. A campanha viral no Facebook

Feita a análise à imprensa nacional online, passou-se ao estudo da dinâmica da página da rede social Facebook da Pepsi em Portugal - https://www.facebook.com/pepsi.portugal - entre os dias 19 de Novembro e 16 de Dezembro de 2013.

Desde logo, o que mais salta à vista é o absoluto silêncio a que a congénere portuguesa da marca Pepsi se remeteu, desde o dia 21 de Novembro, após ter emitido um pedido de desculpa oficial. O comunicado de 19 de Novembro continha a seguinte mensagem:

O futebol é conhecido pela paixão que inspira, e a competição está a ficar mais intensa. A equipa sueca infelizmente foi mais longe do que devia. Nunca quisemos dar ao desporto ou ao espírito de competição uma conotação negativa. Pedimos desculpa a todos aqueles que se sentiram ofendidos pelos posts – estes foram imediatamente retirados. Queremos igualmente dirigir as nossas mais sinceras e profundas desculpas ao Cristiano Ronaldo e à Seleção Portuguesa de Futebol. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

1 - Estes números referem-se aos dados disponibilizados online pelos meios de comunicação, e deve ter-se em conta que muitos destes links não partilham estas informações com o público.

Como reação a este post, foram contabilizados 3.250 likes, 1.278 partilhas do próprio comunicado e 8.024 comentários. Dois dias depois, a 21 de Novembro, e com o agudizar da campanha, a Pepsi Portugal lança novo comunicado:

> A equipa da Pepsi Portugal lamenta as imagens publicadas na página de Facebook da Suécia relacionadas com o jogo de futebol da passada Terça-feira. Lamentamos que isto tenha acontecido. Já enviámos um pedido de desculpas a Cristiano Ronaldo e à Seleção Portuguesa de Futebol e queremos alargá-lo aos leais fãs Portugueses.
> A Pepsi Portugal é constituída por portugueses que têm muito orgulho no seu país, na sua Seleção e em Cristiano Ronaldo. Aproveitamos ainda para felicitar o desempenho da nossa Seleção, à qual desejamos toda a força e o maior sucesso em 2014. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

A reação foi menos intensa do que em relação ao primeiro comunicado e obteve 1.478 likes, 203 partilhas do próprio comunicado, e 1.384 comentários.

Numa análise minuciosa aos conteúdos, a maior parte dos comentários não são escritos, assumindo antes a forma de fotografias (foto montagens), que foram feitas em reação à campanha e à vitória da seleção portuguesa face à equipa de futebol sueca. Muitos desses conteúdos chegam a ser obscenos, com recurso a palavrões ou a gestos bastante insultuosos.

Quanto ao teor escrito, este incide maioritariamente em dois aspetos: por um lado, a condenação pelo insulto ao país e, por outro, a provocação ao incitar-se ao consumo de Coca-Cola. Se, na maioria dos comentários, se verifica o recurso ao insulto gratuito, é certo que também há quem manifeste uma opinião mais polida e estruturada. De entre os exemplos encontrados, destacam-se os seguintes:

> O que vocês fizeram foi de uma enorme falta de ética e profissionalismo. As vossas campanhas de Marketing são conhecidas por ser engraçadas, criativas, focadas na inovação que despertam interesse no consumidor. Aliado a isso, o facto de procurarem elevar a vossa posição face a Coca-Cola em anúncios engraçados e cheios de intenção faz com que nós, consumidor final procurássemos a vossa marca, despertava os sentidos. Isto foi do mais baixo nível profissional. Que falta de imaginação. Ofensa ao país e a um jogador que o representa ao mais alto nível. - Marco Marques, 19 de Novembro 2013. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)
> Por muita paixão e "fanatismo" NADA, mas MESMO NADA desculpa gozar com um país. A imagem duma marca deve, ou deveria ser global... a estratégia de marca deve ser total e nunca ser usada localmente por uns criativos que a única coisa que fizeram foi usar de forma inacreditável e injustificável outra grande marca mundial: A SELEÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL e claro CR7!!!! Espírito de competição nunca deve ser justificação para o uso de 3 imagens inqualificáveis!!! CR7 e a seleção de Portugal mostraram que nem com vudus ou macumbas obscenas a PEPSI conseguiu os seus intentos (pior é justificar com a equipa sueca de criativos... pois que eu e todos sabemos essa marca é GLOBAL e MUNDIAL... e não regional ou nacional). - Paulo Marques, 20 de Novembro 2013. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)
> Infelizmente, não há desculpa. Uma marca global tem de pensar e agir localmente. Só mesmo uns diretores de Mkt que não têm a mínima noção do que é um povo que sente o futebol mais que outros e que vive uma intensa crise que empola importâncias, permitiriam esta brincadeira. De qualquer forma, parabéns por estarem atentos e por fazerem este pedido aqui no FB. - João Gata, 19 de Novembro 2013. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

A campanha da Pepsi tornou-se viral, porém, as reações foram sobretudo negativas. A Pepsi reagiu no imediato. Pediu desculpa no momento certo, demarcou-se da sua congénere sueca, mas depois remeteu-se ao silêncio. Só no dia 8 de Janeiro, após Cristiano Ronaldo ter aceitado publicamente no seu Facebook as desculpas da marca, é que esta se voltou a manifestar na sua rede social, ao republicar a mensagem do CR7.

> Gostaríamos de agradecer a atitude de Cristiano Ronaldo e a disponibilidade para em conjunto fazermos algo positivo.
> 'Ninguém é perfeito e todos erramos. O mais importante é pedir desculpas e demonstrar que o que sentes é verdadeiro. Por isso... desculpas aceites, Pepsi! E como em Portugal uma ação vale mais que mil palavras, temos estado a trabalhar no apoio a uma causa solidária que desvendaremos em breve. Fiquem atentos!'. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

Para regenerar a imagem da marca foi anunciado na página do Facebook, no dia 9 de janeiro de 2014, a causa social apoiada pela Pepsi como forma de compensar os danos morais causados ao Cristianao Ronaldo e ao povo português.

> 'Porque em Portugal uma acção vale mais que mil palavras.
> Hoje é um dia em grande! Em conjunto com a Pepsi concretizámos o nosso apoio a uma causa nobre: completar o financiamento para o projeto de construção de novas instalações da Casa dos Rapazes. Com esta iniciativa os 20 rapazes vão poder contar com uma casa nova e uma área desportiva. Um projeto conjunto que irá mudar a vida destes jovens e de todos os que forem acolhidos no futoro por esta casa'. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

5. Considerações Finais

Concebida a pensar no consumidor sueco, a campanha viral da Pepsi contra Cristiano Ronaldo, extravasou as fronteiras daquele país, provocando uma onda de contestação em Portugal que teve eco nas redes sociais e reflexo nos principais órgãos de comunicação social nacionais. Neste contexto, se por um lado a Pepsi saiu a ganhar no mercado escandinavo, por ter tomado partido da seleção sueca, por outro, denegriu a sua imagem no mercado português ao 'atacar' a equipa das quinas, representada pela figura de Cristiano Ronaldo. Percebe-se aqui o carácter imprevisível e volátil do marketing viral, cujos efeitos não podem ser controlados, mas podem ser evitados.

Tendo em conta o conceito apresentado por Klopper (2002), a rapidez com que a campanha da Pepsi se propagou nas redes sociais, principalmente no Facebook, pode ser equiparada à mesma rapidez com que um qualquer vírus se transmite por meio dos média digitais e da internet. Da mesma forma que a rapidez e a eficácia são fatores chave para o sucesso de uma campanha de marketing viral, também o contrário pode acontecer, muito por causa da sua imprevisibilidade e volatilidade, já que a palavra disseminada tanto pode ser positiva como negativa. Neste caso, a mensagem foi recebida pelos portugueses como claramente negativa, dando origem a um contexto de crise.

Os resultados obtidos na análise deste caso são claros. No que diz respeito à imprensa portuguesa online, foram publicados artigos nas principais publicações, nos dias que sucederam ao lançamento da campanha. O fluxo noticioso deu origem a milhares de comentários de cibernautas a marcar a sua posição em relação à campanha, contribuindo assim para o efeito 'bola de neve' do marketing viral, conforme defendido por Marques (2012). Já no âmbito das redes sociais, este efeito tomou proporções de grande escala, tendo reunido, só na página de Facebook oficial da Pepsi em Portugal, mais de oito mil reações, maioritariamente negativas.

Na sequência dos acontecimentos, a Pepsi remeteu-se ao silêncio durante quase dois meses, o que conduziu a que, por um lado, e de acordo com Sousa (2013), a sua imagem se tenha deteriorado junto de alguns consumidores e, por outro, a imprensa tenha construído a sua própria versão dos factos, conforme previsto por Mafei (2008). Aparentemente, este silêncio foi estratégico.

Que o marketing viral pode constituir uma excelente medida para que uma mensagem se veicule rapidamente, disso não restam dúvidas. A questão que se levanta, porém, é se a Pepsi terá escolhido uma boa estratégia para consolidar o seu bom nome à escala global ou se, por outro lado, terá negligenciado propositadamente segmentos de mercado menos representativos, como é o caso do português.

Os riscos de usar o marketing viral para implementar uma estratégia de marca local é tanto maior, quanto mais globais forem as marcas envolvidas. Neste caso estamos a falar de duas marcas globais: a Pepsi e Cristiano Ronaldo, que nas redes sociais tem mais de 70 milhões de fãs que seguem o seu percurso de futebolista. Assim, os gestores da Pepsi na Suécia ao quererem agradar ao povo sueco cometeram um erro de marketing monumental, prejudicando a reputação da marca a nível mundial, dado estarem envolvidas duas marcas globais. Este caso vem ilustrar o que é a globalização e de como as redes sociais

a tornam tangível, assim como vem mostrar que estratégias locais mal conduzidas, ignorando os consumidores com uma cultura global, não são as mais adequadas para promover marcas globais. Além disso, todos sabemos que o futebol desperta emoções e paixões e que as TIC vieram transformar os países em aldeias globais.

As marcas globais de refrigerantes costumam estar presentes em grandes eventos desportivos, como o mundial de futebol, não fazendo, por isso, sentido tomar partido por uma das seleções. É neste tipo de eventos que observam os comportamentos dos consumidores que se identificam com essa cultura global. Uma das mais recentes tendências é a dos consumidores avaliarem as marcas não só pelo que representam em termos de produto, imagem e valores; mas também pelo que, genuinamente, fazem para contribuir para um mundo melhor. Neste ponto, e na "guerra" entre as marcas Pepsi e Coca-Cola, foi esta que levou a melhor, enquanto os gestores da Pepsi na Suécia se ocuparam em fazer um ataque cerrado ao Cristiano Ronaldo e à seleção portuguesa, os gestores da Coca-Cola nas Filipinas abriram literalmente a felicidade à marca, ao comunicar que os valores de investimento em publicidade naquele mercado iriam ser canalizados para ajudar as vítimas do tufão Haiyan.

As estratégias locais, no caso da Coca-Cola tem sido eficaz e eficiente, isenta de erros, compreende os consumidores no contexto digital e global, levando a melhor em relação à Pepsi. No caso da Coca-Cola, multiplicam-se os likes de admiração, enquanto, no caso da Pepsi, aumenta o sentimento de revolta. A marca vê-se agora rejeitada por milhares de consumidores no Facebook, sendo alvo de diversas páginas de protesto, uma delas, em pouco mais de 24 horas acumulou mais de 100 mil fãs.

A Pepsi na Suécia deveria ter levado em consideração os seguintes pressupostos:

1. Atualmente não existem ações cujo efeito seja estritamente local, pelo que, o impacto de uma ação de efeito positivo local pode destruir significativo valor de marca à escala global;
2. Os consumidores de outras geografias interpretam as ações das marcas e das empresas com base na ética nos valores e nos contributos dados por estas para melhoria da sociedade;
3. O desporto desperta emoções e paixões que implicam uma gestão da particicipação da marca, muito cuidada e ponderada, a fim de evitar efeitos secundários.

Assim, não será difícil de compreender que um ataque brejeiro e de mau gosto aos atletas e ao povo de um pequeno país será compreendido por todo o mundo como uma ação condenável, como efeitos que não se circunscrevem apenas à Suécia e a Portugal, mas sim a todo o mundo, como comprovam os posts colocados nas páginas do Facebook da Pepsi e da Pepsi Max (submarca que desenvolveu a ação).

Coube depois às relações públicas da marca assumirem o erro e pedirem descupa a Cristianao Ronaldo e ao povo português. Após mais de um mês de silêncio, provavelmente usado em trabalho nos bastidores, a Pepsi e Cristiano Ronaldo apresentaram uma campanha publicitária ligada a uma causa social, usando para o efeito os mesmos meios para a divulgarem. Não é a primeira vez, nem será a última, que este tipo de causas serve para regenerar a imagem das marcas. Será que vão a tempo?

Agora é a vez de os marketeers aprenderem com o erro e alargarem a sua visão de gestão de marca à escala global, tendo presente que os consumidores, na era das novas tecnologias, têm uma palavra a dizer na gestão da marca.

Estarão os gestores de marketing conscientes das potencialidades do marketing viral no contexto da gestão de marcas globais? Conhecerão as consequências de uma campanha viral mal conduzida? Estarão preparados para a gestão de crise? Fará sentido abdicar de uma conduta ética para que uma campanha se torne viral? Perante a complexidade desta temática, ficam em aberto novas questões, a título de sugestão para futuras investigações.

Referências Bibliografia

DAY, G. e MONTGOMERY, D. "Charting New Directions for Marketing", *Journal of Marke-*

ting, Vol. 63, pp. 3-13, 1999.

DOYLE, S. "The role of social networks in marketing", *Journal of Database Marketing Customer Strategy Management,* Vol. 15, Nº 1, pp. 60-64, 2007.

GODIN, Seth. Unleashing the ideavirus. Estados Unidos da América: Do You Zoom. ISBN: 0-9703099-0-2, 2000.

HENNIG-THURAU, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., Skiera, B. "The Impact of New Media on Customer Relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 13, Nº 3, pp. 311-330, 2010.

KELLER, K. "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 1, pp. 1-22, 1993.

KOPPLER, H.B. Viral marketing: a powerful, but dangerous marketing tool. África do Sul, 2002. Disponível em: <URL: http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/view/159/> Acesso em: Dezembro 2013.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Cristian. *Administração de marketing global.* Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Maria Cecilia Coutinho de Arruda. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H. e SETIWAN, I. Marketing 3.0 - do produto e do consumidor até ao espírito humano. Lisboa: Actual Editora. ISBN: 978-989-694-04-1, 2010.

LARANJEIRO, Luisa. *O impacto dos social media nas dimensões do brand equity e na intenção de compra da marca – um estudo exploratório. Instituto politécnico de Leiria, Tese de mestrado (não publicada).* 2012.

MAFEI, Maristela. Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2008.

MARQUES, A. Internacionalização: Opções estratégicas para concorrer em mercados externos. In Coelho, A. & Mugnol, R. (Orgs.): *Os Desafios da Internacionalização (pp. 141-167).* Caxias do Sul: Ed. Imprensa da Universidade de Caxias do Sul. 2012 a)

MARQUES, Alzira. Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-673-1, 2012.

PALMER, A. e KOENIG-LEWIS, N. "An experiential, social network-based approach to direct marketing", *Direct Marketing: An International Journal,* Vol. 3, Nº 3, pp. 162 –176, 2009.

PORTER, M. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1980.

SOUSA, Jorge. Planeamento da comunicação. Disponível em: <URL http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf> Acesso em: 13 Dezembro 2013.

Webgrafia

"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi – especialistas. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/esmagamento-de-ronaldo-afeta-gravemente-imagem-da-pepsi-especialistas=f842102.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi. Disponível em: <http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3544870.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

"Esmagamento" de Ronaldo afeta «gravemente» imagem da Pepsi. Disponível em: <http://desporto.sapo.pt/futebol/mundial/brasil_2014/artigo/2013/11/21/_esmagamento_de_ronaldo_afeta_.html.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

«Esmagamento» de Ronaldo afeta gravemen-

te imagem da Pepsi. Disponível em: <http://www.tvi24.iol.pt/economia---economia/pepsi--pepsi-ronaldo-ronaldo-cristiano-ronaldo-tap--tvi24/1512010-6377.html.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Agências de publicidade respondem à Pepsi. Disponível em: <http://economico.sapo.pt/noticias/agencias-de-publicidade-respondem-a--pepsi_182119.html.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Até que ponto o 'caso Ronaldo' afeta mesmo a Pepsi? Disponível em: <http://visao.sapo.pt/ate-que-ponto-o-caso-ronaldo-afeta-mesmo-a--pepsi=f758323.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

BRAGA: homem destrói frigorífico da Pepsi. Disponível em: <http://www.tvi24.iol.pt/503/sociedade/tvi24-pepsi-youtube-cr7-selecao--cristiano-ronaldo/1512394-4071.html.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

BRITO, P. "A Pepsi fez vudu contra si própria". Disponível em: <http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3544979&seccao=Dinheiro%20Vivo.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

BRITO, P. Pepsi-Ronaldo é "uma palermice que correu mal". Disponível em: <http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3544054&seccao=Dinheiro%20Vivo.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

BRITO, P. TAP considera trocar Pepsi por Coca-Cola. Disponível em: <http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3545831&seccao=Dinheiro%20Vivo.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

CARDOSO, N. Pepsi perde gás em Portugal. Disponível em: <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/pepsi-perde-gas-em--portugal.> Acesso em: 16 Dezembro 2013.
CARLOS COELHO: "A Pepsi fez vudu contra si própria". Disponível em: <http://www.dinheirovivo.pt/Buzz/Artigo/CIECO295184.html.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

CARMO, C. Movimento no facebook contra Pepsi lanca vídeo. Disponível em: <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/sport/desporto/movimento-no-facebook-contra-pepsi-lanca--video.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

CARMO, C. Pepsi pede desculpa por fazer vudu a Ronaldo. Disponível em: <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/sport/desporto/pepsi-pede-desculpa-por-fazer-vudu-a-ronaldo.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

CERQUEIRA, N. Empresário destrói máquina da Pepsi à marretada. Disponível em: <http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Media/Interior.aspx?content_id=3546364.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Empresário destrói máquina da Pepsi. Disponível em: <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/atualidade/empresario-destroi-maquina-da-pepsi121233253.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Este português destruiu uma máquina da Pepsi (vídeo). Disponível em: <http://www.sabado.pt/Multimedia/Videos/Visto-no-YouTube/2Este--homem-destruiu-uma-maquina-da-Pepsi.aspx.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

FONSECA, S. Homem destrói frigorífico da Pepsi à martelada. Disponível em: <http://www.dn.pt/desporto/seleccao/interior.aspx?content_id=3546483.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

JORGE, A. De Novo Pepsi, Coca-Cola e Futebol. Disponível em: http://imagensdemarca.sapo.pt/entrevistas-e-opiniao/opiniao-1/de-novo--pepsi-coca-cola-e-futebol/. Acesso em: 17 janeiro 2014.

Marca de refrigerantes 'atropela' Ronaldo. Disponível em: <HTTP://DESPORTO.SAPO.PT/FUTEBOL/MUNDIAL/BRASIL_2014/ARTI-

GO/2013/11/19/PEPSI_ATROPELA_RONALDO.HTML.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Marca de refrigerantes pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas. Disponível em: <http://desporto.sapo.pt/futebol/mundial/brasil_2014/artigo/2013/11/20/marca_de_refrigerantes_pede_desc.html.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Marcelo Rebelo de Sousa também deixa de beber Pepsi. Disponível em: <http://www.publico.pt/multimedia/video/marcelo-rebelo-de-sousa-tambem-deixa-de-beber-pepsi-201311257112.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Movimento no Facebook contra Pepsi lança video. Dísponível em: <http://www.sabado.pt/Arquivo/Ultima-Hora/Desporto/Movimento-no-Facebook-contra-Pepsi-lanca-video.aspx.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Mundial 2014: Marca de refrigerantes pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/mundial2014-marca-de-refrigerantes-pede-desculpa-a-ronaldo-por-imagens-ofensivas=f841864> Acesso em: 16 dezembro 2013].

Os portugueses têm utilizado as redes sociais para expressar o seu desagrado. Disponível em: <http://www.sabado.pt/Arquivo/Ultima-Hora/Sociedade/Pepsi-pede-desculpa-por-fazer-vudu-a-Ronaldo.aspx.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

PEDRO, C. TAP pondera mudar para Coca-Cola depois de campanha ofensiva da Pepsi. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/tap_pondera_mudar_para_coca_cola_depois_de_campanha_ofensiva_da_pepsi.html.> Acesso em: 16 dezembro 2013.
Pepsi “atropela” CR7 e pede desculpa. Disponível em: <http://www.jn.pt/blogs/nosnarede/archive/2013/11/19/pepsi-pede-desculpa-por-campanha-com-ronaldo.aspx.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Pepsi apaga imagens e pede desculpa a Ronaldo. Disponível em: http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content_id=3542142.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Pepsi pede desculpa a Cristiano Ronaldo. Diponível em: <http://expresso.sapo.pt/pepsi-pede-desculpa-a-cristiano-ronaldo=f841894> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Pepsi pede desculpa a Ronaldo após campanha polémica. Disponível em <http://www.publico.pt/desporto/noticia/pepsi-pede-desculpa-a-ronaldo-apos-campanha-polemica-1613174.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Pepsi pede desculpa a Ronaldo e a Selecção Portuguesa de futebol por imagens ofensivas. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/pepsi_pede_desculpa_a_ronaldo_e_a_seleccao_portuguesa_de_futebol_por_imagens_ofensivas.html.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Nota

Elementos de contacto:

alzira.marques@ipleiria.pt

Tel.: +351911760892

OPINIÃO

A EXPRESSÃO DA MARCA É DECORRENTE DA EXPANSÃO DO SEU SIGNIFICADO.

Cecilia Consolo [1]
FACAMP - Brasil

A cultura é a plataforma sobre a qual são desenvolvidas as marcas. Debruçando-se sobre a história e na análise das representações simbólicas, reconhece-se que as marcas de identidade sempre estiveram presentes na cultura de determinados grupos sociais. Todos os signos visuais relacionados com poder, posse e prestígio são percebidos como elementos identificadores e geralmente são construídos a partir de referências locais. A partir do uso, novos vínculos podem ser atribuídos a um signo visual dentro da dinâmica social, ampliando o imaginário e o repertório formado a seu respeito, e até mesmo influenciar as construções simbólicas posteriores a ele, por outros grupos que estabeleceram contado.

Pela observação da evolução do desenho de sinais até o design das marcas corporativas, e seus sistemas, permitem-nos concluir que, apesar da aparente contemporaneidade do desenho, muitas estruturas têm vínculos com signos ancestrais, com estreita conexão cultural no contexto em que se inseriram pela primeira vez. Isso faz determinados símbolos serem identificados e reconhecidos naturalmente, e outros não. Muitos símbolos, geralmente frutos de inspiração e criatividade, apesar de esteticamente interessantes, envelhecem rapidamente, ou esmaecem em meio a tantos outros signos, necessitando de redesigns constantes, pois, desde o princípio, estabeleceram laços mnemônicos construídos sobre histórias fictícias, sem lastro na realidade das pessoas. Essas marcas perdem aderência facilmente e são obrigadas a se Reapresentar, passados determinados períodos de tempo.

O projeto de marca envolve a compreensão e monitoramento constante dos seus canais de expressão, e na inclusão sistêmica de todos os novos pontos de contato que são travados, e na revisão dos itens de comunicação anteriores, acompanhando as mudanças sociais e de mercado, pois, somente com a consciência do trajeto percorrido, e dos novos vínculos emocionais e culturais que se formam, é que podemos desenvolver assinaturas sensoriais relevantes.

Além de acompanhar toda a estratégia, esse monitoramento em simultaneidade com a evolução da marca, favorece a ampliação de uma maior contextualização do seu universo. A coesão entre a marca, o histórico e o imaginário sobre determinada organização, e o que ela representa, é o alicerce no qual se constrói a identidade, tendo em mente a premissa que haverá geração de novos significados ao longo do tempo. O pior que pode acontecer é esse processo se romper, e o signo deixar de ter relevância.

Atualmente, muitas marcas passaram a ter mais influência que países, a cultura e poder de determinadas nações se misturam à imagem que suas marcas alcançam na economia internacional. Algumas marcas de corporações multinacionais chegam a ter mais força que seus próprios governos e extrapolam o vínculo com seus países de base. Com a multiplicação das plataformas mediáticas, e a dinâmica que envolve todos os pontos de contato na comunicação, a construção do imaginário das marcas é afetado, e sua constante afirmação ou significação são potencializadas. Tanto a gestão como o seu sistema visual tornaram-se organismos “vivos”.

As Marcas romperam os limites de origem e passaram a ser veículos de expressão da própria cultura. Estão cunhadas nos mais variados objetos de consumo que não têm relação alguma com a linha de produtos ou organizações de origem, variando de acessórios escolares até peças de vestuários, simplesmente por serem signos que exprimem uma ideologia, uma ideia, um comportamento a ser compartilhado. São adotadas como signo que irá compor a identidade de alguém, usadas como uma posição assumida ou como uma característica do consumidor, ou do indivíduo.

Marcas se tornaram elementos indicadores da personalidade de determinadas pessoas em perfis próprios nas redes sociais. Lojas experien-

ciais, de uma marca determinada de abrangência global, vendem todo e qualquer objeto "grafado", desde balas, chicletes, variando de dispositivos eletrônicos à refrigerantes, e proliferaram pelo planeta. Nelas, encontram-se produtos que atraem públicos de todas as idades e são "comprados" pelos consumidores, convertendo-se em um grande shopping para os aficionados. As marcas tornaram-se catalizadores de comportamentos e fazem parte da vida e da história das pessoas, como também compõe o imaginário e a história de seus países.

Reconhecidas por essa identidade, algumas marcas passam a ser assimiladas por outras culturas e engrossam o "caldo" de significados. Portanto, uma marca pode e deve ser construída a partir de associações com sua origem geográfica, com eventos históricos, ritos ou artefatos, porque são altamente valorizados e reconhecidos pelos participantes da própria cultura. Quando isso acontece existe aderência local, e esses novos signos são incorporados mais facilmente e valorizados no complexo código cultural. Ele permanece e é assimilado. A sua adoção nas relações sociais faz a marca transportar um significado expandido, que irá ampliar ainda mais ao transpor fronteiras territoriais e culturais, influenciando outros códigos e contaminando outras significações.

O processo de identidade jamais cessa, é um fluxo contínuo da vida coletiva, gerado a partir da comunicação e cooperação entre indivíduos em determinado espaço geográfico e temporal, que se preserva, se transforma, se aprimora, em constante diálogo com o passado ou no encontro com diferentes grupos.

Coleção Observatório de Marcas

Nota

[1] Cecilia Consolo é doutora em Ciência da Comunicação pela USP, e designer com mais de 30 anos de experiência somados os cargos ocupados em multinacionais e a direção do próprio escritório, Consolo & Cardinali Design fundado em 1986, cuja atuação se concentra na gestão de marcas, planejamento, comunicação estratégica, design corporativo e design de informação. Dirige desde 2006 o Lab Cognitivo, escritório voltado ao design research, fornecendo análises sobre imaginário, cognição e identidade, e, elabora propostas de inovação para novos produtos, serviços e marcas. É professora na pós-graduação da FACAMP - Faculdade de Ciências Econômicas de Campinas. Como pesquisadora se concentra nas relações entre cognição, produção simbólica e sínteses comunicacionais para identidades visuais e sistemas complexos de comunicação.

ENTREVISTA

LAS PERSONAS SON LA MARCA
TEMA: BRAND EXPERIENCE

Marcelo Ghio [1]
ISIL - Perú

E-A: En tu opinión ¿qué es marca y cuál es su importancia en el mundo contemporáneo?

El siglo XXI es sin dudas el siglo de las marcas. Vivimos rodeados de ellas en un ecosistema dominado por una fuerte carga simbólica y desde esta perspectiva la mercancía derivó en producto y el producto es algo que va más allá de la objetividad de la oferta ya que se constituye –existe, es- en la sumatoria de la objetividad y la subjetividad de quién lo compra / adhiere / comparte. De este modo, el modelo perceptivo es un modelo sostenido por una base de creencias compartidas.

Simon Sinek lo define claramente al decir "el objetivo no es hacer negocios con todo el mundo que necesita lo que usted tiene. El objetivo es hacer negocios con personas que creen lo que usted cree".

La marca es la promesa de una experiencia única.

Y es, en principio, una fuente de valor. Es la base que sostiene la relación entre una organización y sus públicos con el objetivo de generar preferencia y lealtad, manifestando a través de sus distintos canales de vinculación los aspectos fundamentales de su identidad, razón de ser, cultura y estilo.

¿Para qué? Muy simple: para obtener un posicionamiento nítido, lo que permite ser identificada y diferenciada para asegurar futuras ganancias y, por sobre todo, rentabilidad sostenida.

Citando a Marty Neumeier " una marca no es lo que tú (empresa, diseñador, publicitario) dices que es. Es lo que ellos (los públicos que la perciben, reconocen y legitiman como tal) dicen que es".

Mente y espíritu quedan, de esta manera, representados en un todo integrado. O, si se lo prefiere dicho desde otra perspectiva, ambos hemisferios de nuestro cerebro colaboran en armonía para alcanzar la máxima plenitud en esa relación constituida.

"Top of mind" y "top of heart" sumados para obtener preferencia, lealtad y confianza

por parte de las audiencias. Ingredientes fundamentales para consolidar buenos negocios en este siglo.

La marca, por su naturaleza comunicativa, no es producto del marketing y la mercadotecnia, sino que adquiere sentido dentro del contexto de una cultura global existente. Vivimos en una sociedad de símbolos, en una cultura de símbolos, y es en este contexto donde la marca adquiere una enorme dimensión.

La sociedad contemporánea consume símbolos, no solo objetos. Cubiertas las necesidades humanas básicas y frente a la ilimitada oferta de productos o servicios de similares características, ¿qué justifica la aparición de nuevas marcas?

Fomentar el consumo de símbolos que proporcionen un status particular, un estilo de vida diferente, por sobre la real utilidad que esos productos o servicios representados por la marca tengan para las personas, es una forma de mantener la dinámica del mercado.

De esta forma, los aspectos básicos de la marca (identificación, apropiación y diferenciación) proporcionan a la organización la plataforma sobre la cual construye el vínculo con su público. La identificación, para manifestar claramente lo que la marca representa; la apro-

piación, para construir sentido de pertenencia y empatía con su audiencia, y la diferenciación, para evidenciar qué la distingue de las otras marcas.

La marca proporciona de este modo un universo simbólico que involucra a sus audiencias a la vez que consolida su lugar entre sus pares. Y utiliza tres recursos básicos para lograrlo: credibilidad, legitimidad y afectividad.

E-A: Cómo la experiencia contribuye a la construcción y consolidación de una marca?

Sobre la base de su personalidad, la marca manifiesta la promesa de una experiencia única; se materializa y organiza a través de una cadena de vivencias que involucra a todas las acciones comunicacionales intervinientes en el proceso.

Una marca es una buena idea que cuenta una gran historia e invita a protagonizarla.

Para esto, la gestión de marca deberá establecer claramente el discurso de la misma: puntualizar y transmitir de manera eficaz aquellos valores que manifiesta y busca compartir con su audiencia para la construcción del vínculo; capturar en sus mensajes los rasgos de identidad y el espíritu que la sostiene.

De este modo, apuntará a crear un imaginario que integre la sumatoria de las mentes y corazones de las personas que estén en contacto con la marca.

Para lograrlo, entre otras cosas, deberá ofrecer beneficios con continuidad que alcancen y excedan las expectativas de los públicos; ser pertinente a las audiencias específicas; considerar la percepción de valor que el cliente tenga en cuanto al precio; hacerla distinguible, creíble y apropiable; ser consistente y al mismo tiempo flexible en sus comunicaciones; poseer una arquitectura de marca clara, limpia e intuitiva; ser comprendida por el público interno y, estratégicamente, ser administrada como un activo a largo plazo.

Apunta a crear una idea en la mente del consumidor de tal forma que la visualice. Podrá ver la representación, pero detrás de ella lo que tendrá es una serie de imágenes, creencias y acciones. El branding eficaz es la vía para que una marca se mantenga más tiempo en el mercado y sea más rentable porque se ha creado apropiadamente.

Porque la marca es una relación que crea y asegura ingresos futuros. Y el branding ayuda a sostener la preferencia y la lealtad del consumidor. Coordina todas las interacciones entre ese abanico de factores, cumpliendo coherentemente con las promesas realizadas de modo tal que la experiencia propuesta sea vivenciada por las audiencias.

Las personas buscan hoy a través del consumo mucho más que satisfacer una necesidad primaria: buscan vivir una experiencia más profunda sostenida por valores positivos que les permita disfrutar en una dimensión que abarque la totalidad de sus sentidos. Desde esta perspectiva debemos entender entonces que las marcas no son tangibles, que lo tangible es el producto: la marca expresa valores y el producto atributos.

El paisaje social de la actualidad se constituye por personas que buscan expresarse, ser tenidas en cuenta, disfrutar y obtener placer. Personas que, por sobre todas las cosas, se sienten protagonistas del cambio.

Sabemos que marca es la promesa de una experiencia única, y que para materializar dicha experiencia debe buscar aquello que la hace diferente. Innovar desde su propia visión es la herramienta que permite consolidar un posicionamiento claro y, fundamentalmente, establecer un sistema de valores que la defina frente al mundo. Estos valores puestos en diálogo con las audiencias se constituyen en la esencia de una visión compartida, que no es otra cosa que la base sobre la que se sustenta el vínculo entre la marca y las personas a lo largo del tiempo. De este modo, los valores y vivencias compartidas construyen lazos de afecto perdurables.

Las marcas exitosas son aquellas capaces de dejar un legado que trascienda el aquí y ahora circunstancial.

E-A: Entre las experiencias de marcas observadas, en su opinión, ¿cuáles eran las más emblemáticas?

Obviamente el caso más difundido es Apple, que ha impuesto a lo largo de más de 30 años no sólo productos, sino una forma de desarrollar negocios en la que el diseño y la innovación son la base de la cadena de valor de su marca.

Esta solidez en la construcción de su marca ha permitido romper la inercia natural de su propia evolución –marcada en el inicio por las computadoras personales– y ampliar su oferta de productos posicionándola como una empresa que propone innovación tecnológica con una visión humana, expresada en el altísimo componente emocional de su comunicación.

Desde su "Think different" o su recordado comercial para TV en una metáfora del "Big Brother" de George Orwell, hasta su revolucionaria incursión en la música y la telefonía (iPod, iPhone), así como en la creación de un nuevo escenario que abrió el juego para una nueva categoría (el iPad y las Tablets), la estrategia de Apple siempre se ha centrado en una visión inspiradora e innovadora.

Aunque más allá de todo esto, aquellos que se adhieren a la marca Apple no sólo son usuarios de sus productos, sino que se integran al "modo de vida" Apple.

Pero hay otros casos. Harley-Davidson, por ejemplo, donde nadie que trabaje para esa empresa es tan ingenuo como para creer que "fabrica motocicletas". Entonces, ¿qué hace? Según sus directivos, lo que hace es proporcionar experiencias, vender la posibilidad de que un contador de 43 años se vista de cuero negro, atraviese ciudades pequeñas y logre que los otros le teman. Vende una experiencia, no un producto.

O Starbucks: esta firma ha convertido la taza de café en "un modo de vida Starbucks". Starbucks no vende café: vende un nuevo yo cada mañana.

Pero en realidad hay una gran cantidad de ejemplos destacables como The Body Shop, Juan Valdéz Café, Rasti (una especie de Lego argentino)...

Porque finalmente se trata de experiencias, no sólo productos. Y las marcas que lo han entendido cada día son más.

Esta era ha dejado los commodities atrás: el valor ya no reside únicamente en el producto y la empresa. Hoy, los intangibles son el patrimonio más fuerte de una organización, y se sostienen en el modelo perceptivo que nosotros –las personas– construimos sobre ellos.

E-A: ¿Cuáles son los criterios para crear, desarrollar e implementar una estrategia efectiva de Brand Experience?

Podría decir que en principio hay 5 preguntas que son claves en esta etapa:

¿Qué tiene para decir?

La fortaleza en la construcción de un storytelling que emocione a las audiencias y que las constituya en parte activa del proceso, se basa en la claridad con que se transmitan las ideas fuerza que resumen la visión del mundo que la marca tenga.

Hay que considerar en este aspecto que el verdadero impacto se logra articulando pocos pero potentes e inspiradores conceptos. El exceso retórico es contraproducente en la era de la inmediatez: decir lo máximo con lo mínimo para que el mensaje se instale en forma clara y directa, para que sea memorable.

¿Qué la diferencia?

La identidad, aquello que hace a la marca única, reconocible y diferenciable es lo que finalmente se constituirá en motor de la estrategia comunicacional. Debe considerarse que aquello que la hace única es una suma de atributos y no un solo aspecto de su personalidad. La forma en que se articulan estos atributos, el sistema de prioridades que establezca y los valores que la sostienen, es lo que realmente la hacen diferente.

¿Qué está comunicando?

Coherencia y consistencia a lo largo del tiempo. Lo que la marca comunica ¿es lo que realmente quiere transmitir? ¿utiliza los recursos adecuados para hacerlo?

"Qué comunicar" esta directamente relacionado con lo que tiene para decir -definido en el primer punto- pero entendiendo que esa construcción de valor deber considerar además el contexto en los que el mensaje se tangibiliza.

El mensaje no depende exclusivamente de una estructura endogámica, debe tener la capacidad de vincularse con el aquí y ahora de las audiencias, de modo tal que su retórica alcance verdadero impacto en la realidad de las personas. Y debe considerar además los medios que utilizará para transmitirlos, comprendiendo que el mundo ha cambiado y que la comunicación tribal hoy es global.

¿Propone un liderazgo inspirador y empático?

No hay idea de marca que se sostenga sin un liderazgo inspirador. Las sociedades se expresan -en tiempos de estabilidad- a través de sus estructuras simbólicas. Y éstas deben mostrarse empáticas con todas y cada una de las personas a las que dirigen su mensaje. Inspirar para liderar se vuelve clave en la construcción del discurso.

¿Puede sostener la promesa?

Nada es más contraproducente para una marca que la sobrepromesa. La sobrepromesa es un recurso táctico que puede servir para obtener una ventaja competitiva en un momento particular pero puede ser un juez muy duro luego de un tiempo en el mercado. La promesa debe estar enfocada en aquellos aspectos inspiradores cuya materialización -eso que la hace palpable para las personas- posea margen para la interpretación. Si la promesa se establece sobre variables duras y factores verificables, debe considerarse entonces que la misma pueda ser cumplida en tiempo y forma. La estrategia debe contemplar no sólo el mensaje y los canales a comunicar, sino la garantía del cumplimiento de la promesa que se realice.

Las respuestas a estas preguntas permitirán alcanzar lo que denominamos Sistema de valor de la marca. Y será el que determinará la estrategia comunicacional y creativa a desarrollar para que la misma consolide su vínculo con las audiencias.

Si definimos al branding como "gestión estratégica de marca" entendemos que para que un marca se consolide en una posición de liderazgo debe comprender que las tácticas que adopte deberán estar alineadas como parte de una estrategia que integre a las audiencias en una experiencia enmarcada por un sistema de creencias afines y compartidas. Y a partir de una estrategia de branding eficaz se alcanza preferencia y lealtad.

Construidas a través de liderazgos confiables, las marcas proponen a las personas espacios de intercambio, crecimiento, realización y proyección. Pero sabemos bien que ante las promesas incumplidas, el vínculo empático queda mortalmente herido: la confianza se construye siendo consistente en el cumplimiento de la experiencia de marca propuesta.

Si la idea se consolida en la mente de las personas, tendrá una ventaja competitiva. Pero si lo hace además en el corazón de las personas, el colectivo social se apropiará de dicha idea y la asumirá como parte de su vida. Y allí será invencible.

Nota

Decano de la Facultad de Diseño y Comunicación de ISIL, Lima, Perú.

Diseñador Gráfico (UBA). Ex presidente de la ADG Buenos Aires. Desempeñó su actividad docente en la Universidad de Buenos Aires y desde 1995 hasta 2010 en la Universidad de Palermo, donde coordinó el área de Diseño de Imagen Empresaria. Es miembro del Comité Editorial y de Arbitraje de las publicaciones del Centro de Estudios DC de la misma Universidad.

Desde hace más de 20 años es jurado en concursos nacionales e internacionales; y publica con continuidad en distintos medios gráficos y digitales -en Argentina, Chile, Perú, Colombia, España y China entre otros- notas sobre branding, diseño, gestión y cultura social.

Ha realizado proyectos y asesorías para empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas.

Es conferencista y ha presentado conferencias sobre Oxi-

tobrands, Biobranding, branding emocional y diseño en diferentes ciudades de Argentina, España, México, Chile, Perú, Ecuador y Colombia; entre ellas Buenos Aires, Madrid, Mendoza, Barcelona, Quito, Neuquén, San Luis Potosí, Córdoba, Bogotá, Guayaquil, Santiago de Chile, México DF y Lima.

[1] Consultor en branding y gestión estratégica de comunicación. Es autor del libro "Oxitobrands: marcas humanas para un mercado emocional', editado en Argentina (2009), Perú (2011 y 2013) a través Editorial Planeta. Para junio de 2014 se lanzará la cuarta edición.

En 2014 publicará su nuevo libro "Biobranding: hacia la construcción de un ecosistema sostenible de marcas"

ghio@oxitobrands.com
+51 989 038 834
Lima, Perú.

www.brandtrendsjournal.com

ENTREVISTA

STORIES OF CHAIRS – DA CULTURA LOCAL A UMA ESTÓRIA GLOBAL

Heitor Alvelos, Comissário [1]
Jorge Brandão Pereira, Coordenador de Projeto [2]

Heitor Alvelos

Jorge Brandão Pereira

C. S.: Apresentação do projeto Stories of Chairs

H.A. / J. B. P.: Stories of Chairs é um projeto multimédia que convida a partilhar ideias, histórias e devaneios sobre a cadeira, este objeto que nos acompanha todos os dias das nossas vidas, através de imagens e palavras. No âmbito de um projeto de investigação que faz interface entre design, desenvolvimento e media digitais participativos, com base num estudo de caso relacionado com a indústria de mobiliário da região de Paredes, no Norte de Portugal. Através de Stories of Chairs argumentamos que os media digitais participativos são um dos vetores estratégicos para o envolvimento dos cidadãos com a cultura do design, procurando constituir, de modo integrado, um espaço de participação, um museu de patrimónios individuais e coletivos.

C. S.: A origem do projeto

H.A. / J. B. P.: Tem origem num projeto global, promovido pela autarquia, de reinvenção do território para um desenvolvimento sustentável, através do design e da criatividade, focado naquela que é a sua indústria mais representativa, a indústria do mobiliário, intitulado como Art on Chairs.

Stories of Chairs, como parte deste projeto mais abrangente, é a plataforma de participação digital de narrativas de comunicação relacionadas com a cadeira, como objeto e metáfora.

C. S.: A forma de viver o território, a sua indústria e a sua "marca"

H.A. / J. B. P.: O projeto opera sob a crença de que o design e a criatividade são impulsionadores da reinvenção de um território – quer geográfico, quer simbólico – estimulando modelos económicos que cruzam indústrias tradicionais com indústrias e atividades criativas. No fundo, compreende a estratégia global de transformar o território numa cidade criativa, encontrando na criatividade e na participação um motor do desenvolvimento local e do crescimento económico sustentável.

A participação nesta construção colaborativa da experiência do território e da sua indústria enfatiza a importância da dinâmica do processo participativo da comunicação. No estudo de caso específico, cujo enquadramento é global e relaciona-se com um grande número de especialistas que servem como fonte de construção de um modelo estratégico, procuramos inferir um modelo para o envolvimento dos cidadãos, dado

que foi sobretudo ao nível de políticas, processos, espaços de intervenção e *branding* territorial que se centrou a comunicação. Havia uma missão a cumprir ao nível do envolvimento dos cidadãos, na sua experiência com esta marca transformadora, e essa deveria passar por uma simultaneidade de ações: (i) a participação global, a partir da plataforma participativa online com; (ii) a participação local, através de atividades de envolvimento com os cidadãos e das quais surgiram novos conteúdos relevantes.

Estas atividades, que decorreram entre 2011 e 2012, incentivaram a participação dos cidadãos para o conceito do design e alertaram para a indústria local, permitindo através dos media digitais a construção coletiva desse novo território, do qual todos tomam parte e se sentem parte.

C. S.: Brand Experience: a criatividade comunicada pela participação

H.A. / J. B. P.: A cadeira é um objeto familiar no nosso dia-a-dia e é um ícone nas mais diversas circunstâncias. No município de Paredes, é o símbolo da sua indústria mais representativa. As atividades decorreram ao longo de 2011 e 2012 e encorajaram a participação do cidadão comum para o uso dos media digitais.

Começando pelo citizen lab Stories of Chairs, parte do festival futureplaces, festival internacional de media digitais, no Porto. Nas duas edições, os participantes foram desafiados a desenvolver conteúdos criativos que usam a cadeira como elemento criativo inicial e a abordagem passou pela ação e construção criativa, numa estratégia participativa de design. Assumimos aqui a ideia de Shirky, onde a tecnologia não cria novas formas de participação e sociabilidade, mas permite e incentiva que elas se desenvolvam. Estes resultados são partilhados em futureplaces.org.

Outra atividade de destaque é a Chés, que envolveu cerca de 500 crianças com idades entre os 3 e os 6 anos. "Ché" representa a forma como a criança pronuncia em inglês a palavra "cadeira", o tema sobre o qual a atividade se baseou. Através deste envolvimento de cidadãos tão jovens, utilizou o desenho das crianças para revelar e dar um fundamento empírico às suas potenciais relações com o design, tendo uma consciência intuitiva da relação entre a identidade da região de Paredes e a sua indústria do mobiliário. Nesta mistura entre história, tradição e criatividade das crianças, no seu estado mais puro, a comunidade reinventa-se a si própria como um território que não é apenas geográfico mas fortemente simbólico. Esta consciencialização reforça a proposta de Jenkins, permitindo que desde a educação infantil se desenhem propostas transformadoras, de modo a assegurar que as futuras gerações sejam produtores mediáticos conscientes da sua responsabilidade. A participação e agregação das crianças revela o património mais importante – a criatividade, a originalidade e o prazer que deriva de pensar em design, juntamente com a cultura local e um sentimento de comunidade.

Ainda de referir a participação na exposição Art on Chairs e o envolvimento com alunos de design do ensino superior, sendo que todas es-

tas atividades convergem para o arquivo online em storiesofchairs.org. O website convida ainda à participação de todos, quer seja criativo nos seus conteúdos quer contributivo no seu propósito.

C. S.: O design como vínculo afetivo e experiencial de um território

H.A. / J. B. P.: Através deste processo de interação entre o digital e o analógico, Stories of Chairs perpetua essa missão de ligação ao território e estratégia da narrativa e regeneração simbólica da região, tornada possível, em parte, por esta mobilização e participação. A participação em projetos ligados aos media digitais assume uma infinidade de formas sob uma variedade de condições tecnológicas, políticas, socioeconómicas, culturais e linguísticas. Enquanto representam as narrativas da vida quotidiana e história desta região e a sua indústria local, tornam-nas acessíveis a um público global, oferecendo simultaneamente uma vertente lúdica, de envolvimento emocional e agregação do património. O global informa o local e este, por sua vez, responde para a escala global, reconhecendo o seu eco criativo.

Esta participação fomentou uma maior ancoragem da identidade do projeto aos cidadãos, com benefícios económicos, sociais e culturais, pois difundiu narrativas e reforçou a afetividade de um projeto global denso e complexo ligado ao design e à estratégia. O global participa no local e Paredes, como território, responde a essa criatividade.

Pela ligação de uma abordagem prática com uma investigação teórica, esperamos contribuir para o desenvolvimento de uma consciência crescente de que a indústria local é também parte do património humano e que este é herdado por todos e projetado por todos no futuro. Reconhecemos o design como um constituinte da capacidade de inovação, competitividade e desenvolvimento das organizações, por isso é relevante a reflexão sobre os desafios urgentes para uma região cujo principal fator produtivo sofre de um défice de competitividade e valor simbólico. O conhecimento é coletivo (Jenkins), novas narrativas vão surgindo, nas quais o consumidor é também convidado a tornar-se produtor. A emergência e consciência do design é crescentemente sentida na cultura digital e, a um nível estratégico, particularmente na análise do discurso dos media digitais, devemos ter em consideração o papel da comunicação e a crescente importância dos media digitais como impulsionadores da empatia dos cidadãos com as estratégias institucionais.

Sustentado numa estrutura que se desenvolve na tríade estratégia, comunicação e participação, a cadeira é apenas o ponto de partida para este vínculo afetivo, assumindo do design como cultura e cidadania, ou seja, transversal com o desenvolvimento económico, a coesão social e a cultura urbana.

Nota

1 PhD Design/Media Culture, Royal College of Art, 2003. MFA Visual Communication, School of the Art Institute of Chicago, 1992

Professor de Design na Universidade do Porto. Director do PhD em Design, Universidade do Porto / U.Porto Parque de Ciência e Tecnologia (UPTEC).

Outreach Director (20102014) do Programa UTAustin--Portugal em Digital Media. Principal curador do FuturePlaces, media lab para a cidadania (2008-presente).

Membro do Conselho Científico para as Humanidades e Ciências Sociais da Fundação para a Ciência e Tecnologia (Portugal). VicePresidente, desde Janeiro 2014: conselheiro estratégico para a política de I&D Nacional e Internacional.

Director do ID+, Instituto de Investigação em Design, Media e Culture - Instituto de investigação especializado nos interfaces com a Indústria e o Tecido Social. Coordena o grupo de investigação "Media e Perplexidade".

Membro do Conselho Consultivo de "Manobras no Porto", programa cultural da autarquia do Porto e financiado pelo QREN, com mais de 200 propostas criativas lideradas por cidadãos (manobrasnoporto.com). Coordenador Editorial e ensaísta visual da sua monografia. Membro do Conselho Consultivo do festival Ars Electronica, para "Digital Communities".

Artista sonoro conceptual (Autodigest), colaborador de longa data da Touch Music, músico na Stopestra, co-director da 3-33.me.

2 Licenciado em Design de Comunicação / Arte Gráfica, em 2002, e MA em Arte Multimédia, em 2007, pela Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto.

Assistente convidado no Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, em Barcelos, Portugal, e membro do ID+ Instituto de Investigação em Design, Media e Cultura.

Atualmente está a desenvolver o seu Doutoramento em Media Digitais na Universidade de Porto, discutindo design, comunicação, media digitais participativos, culturas locais e criatividade como as principais áreas de investigação.

NORMAS DE PUBLICAÇÃO DA REVISTA BRANDTRENDS

Autora:
Carminda Silvestre (1)
Instituto Politécnico de Leiria, ESTG
(Leiria/Portugal)

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 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; 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, a ser obtido aqui (formulário). É possível também assinar e enviar o documento digitalizado para o e-mail: brandtrendsjournal@brandtrendsjournal.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 secções: 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).

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. Etnography 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:

SILVESTRE, Carminda. 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 electrônicos:

BELLATO, M.A.; FONTANA, D.C. El nino 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.

NOTA

1 Doutorada em Linguística Aplicada pela Universidade de Lisboa. É Professora Coordenadora de nomeação definitiva na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), do Instituto Politécnico de Leiria. É investigadora no ILTEC (Instituto de Linguística Teórica e Computacional). É diretora editorial do Observatório de Marcas e Editor Regional da revista científica BrandTrends.