

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

RENATO ELSTON GOMES

**MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS:
PROPOSIÇÕES PARA MARCAS GLOBAIS**

PIRACICABA
2023

RENATO ELSTON GOMES

**MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS:
PROPOSIÇÕES PARA MARCAS GLOBAIS**

Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Administração.

Campo de Conhecimento:
Marketing e Operações

Orientadora:
Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto

PIRACICABA
2023

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecário: Joyce Rodrigues de Freitas – CRB: 8/101115

G633m Gomes, Renato Elston
Modelos de Construção de Marcas: Proposições para
Marcas Globais / Renato Elston Gomes– 2023.
139 fls.; il.; 30 cm.

Orientador (a): Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto.
Doutorado (Tese) – Universidade Metodista de Piracicaba,
Adminitração, Piracicaba, 2023.

1. Branding. 2. Construção de marca. 3. Gestão de marca. I.
Gomes, Renato Elston. II. Título

CDD – 354.6

RENATO ELSTON GOMES

**MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS:
PROPOSIÇÕES PARA MARCAS GLOBAIS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Administração.

Campo de Conhecimento:
Marketing e Operações

Orientadora:
Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto

Data do Exame: 26/01/2023

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto
(Orientadora)
UNIMEP

Prof. Dra. Andrea Kassouf Pizzinatto
USP

Prof. Dr. Hygino Canhadas Belli
UNIMEP

Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro
UNIMEP

Prof. Dr. Victor Kraide Corte Real
PUCCAMP

PIRACICABA
2023

RESUMO

No mercado globalizado, marcas globais são determinantes para que as organizações com negócios internacionais tenham possibilidades de lidar os seus setores a partir da construção de imagens positivas em relações com seus *target*, ou seja, seus públicos-alvo. Simultaneamente às transformações que ocorrem nas formas de consumo, principalmente em virtude do aperfeiçoamento das novas tecnologias de comunicação e de comercialização, as marcas passaram a ter ainda mais relevância porque trazem consigo valores que vão além dos aspectos tangíveis e auxiliam o consumidor a consolidar os seus próprios valores e crenças. Nesse sentido, esse estudo se propôs a levantar os principais Modelos Teóricos já desenvolvidos para a Construção de Marcas, identificando as principais características de cada. Em relação a sua aplicação no mercado, metodologicamente, a partir de pesquisa bibliográfica, identificou os modelos práticos aplicados por escritórios de *branding* que atuam no Brasil e em Portugal e, em virtude da percepção de gaps nas estruturas desses e dos modelos teóricos, são indicadas as necessárias adequações para que a atividade atinja resultados desejados, o que inclui uma proposta de Modelo de Construção de Marcas. Para isso, com uso da metodologia *Grounded Theory*, foram realizados levantamentos bibliográficos para identificar os principais modelos teóricos que estão mais aptos a servirem de referência para as marcas globais e, num Estudo Descritivo de Múltiplos Casos, levantar casos de modelos que são utilizados na prática. A partir disso, foram identificados *gaps* nos modelos levantados, a partir dos quais, em confronto com a base teórica investigada, o estudo apresenta contribuições ao estudo da área, na forma de uma proposta de modelo construção de Marcas, no item 8.3.

Palavras-chave: *Branding*; Construção de Marca, Gestão de Marca, Marca Global

ABSTRACT

In the globalized market, global brands are crucial for organizations with international business to be able to deal with their sectors based on the construction of positive images in relationships with their target audiences, that is, their target audiences. Simultaneously with the transformations that occur in the forms of consumption, mainly due to the improvement of new communication and commercialization technologies, brands have become even more relevant because they bring with them values that go beyond tangible aspects and help consumers to consolidate their own values and beliefs. In this sense, this study proposed to raise the main Theoretical Models already developed for Brand Building, identifying the main characteristics of each. Regarding its application in the market, methodologically, based on bibliographical research, it identified the practical models applied by branding offices that operate in Brazil and Portugal and, due to the perception of gaps in the structures of these and theoretical models, are indicated the necessary adaptations for the activity to achieve the desired results, which includes a proposal for a Brand Building Model. For this, using the Grounded Theory methodology, bibliographical surveys were carried out to identify the main theoretical models that are more able to serve as a reference for global brands and, in a Descriptive Study of Multiple Cases, to raise cases of models that are used in practice. From this, gaps were identified in the models surveyed, from which, in comparison with the investigated theoretical basis, the study presents contributions to the study of the area, in the form of a proposal for a model construction of Brands, in item 8.3.

Keywords: *Branding; Brand Building, Brand Management, Global Brand*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Composto de Marketing	39
Figura 2 - Construção de Marcas	48
Figura 3 - Modelo de Construção de Marcas de Aaker e Joachimsthaler	53
Figura 4 - Modelo de Construção de Marcas de Keller	55
Figura 5 - Modelo de Construção de Marcas de Kapferer	57
Figura 6 - Modelo de Construção de Marca Wheeler	59
Figura 7 - Descrição da Metodologia	64
Figura 8 - Proposta para análise de Modelos de Marca	65
Figura 9 - Aspectos Relevantes dos Modelos de Marca	67
Figura 10 - Descrição da Metodologia da Pesquisa	70
Figura 11 - Proposta para Protocolo de Análise de Modelos de Marca	71
Figura 12 - Processo da Metodologia <i>Grounded Theory</i>	73
Figura 13 - Framework da Pesquisa	76
Figura 14 - Metodologia Ana Couto	79
Figura 15 - Metodologia Sebastiany	81
Figura 16 - Metodologia GAD	82
Figura 17 - Metodologia Rota do So(u)l Troiano	83
Figura 18 - Metodologia Summa Branding	85
Figura 19 - Análise de Necessidades dos Consumidores	97
Figura 20 - Análise Comparativa de Marcas Metodologia Interbrand	111
Figura 21 – Modelo de Construção de Marcas	113
Figura 22 – Etapas de Construção de Estratégias de Marca	114
Figura 23 – Modelo de Keller para Experiência e Promessa de Marca	116
Figura 24 - Proposta de Modelo de Construção de Marca	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Revisão Sistemática de Literatura	17
Quadro 2 - Conceitos de Marca na visão de diversos autores	20
Quadro 3 - Plano de Construção de Marcas	52
Quadro 4 - As Quatro Etapas de Construção do Valor da Marca	56
Quadro 5 - Processo de Construção da <i>Grounded Theory</i>	75
Quadro 6 - Matriz de Mazzon	76
Quadro 7 - Pensamento Interbrand	87
Quadro 8 - Análise Dimensional de Modelos de Construção de Marca	119

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3 Justificativas, Relevância e Ineditismo da Tese	15
1.4 Estrutura do Trabalho	17
2. MARCAS NO COMPOSTO DE MARKETING	19
2.1 Conceitos de Marcas	19
2.2 Gestão de Marcas	27
2.3 Posicionamento e Percepção de Marca	29
2.4 Arquitetura de Marca	30
2.5 Evolução do Conceito de Marketing	33
2.6 Marcas no Composto de Marketing	37
2.7 Força de Marca no Composto de Marketing	41
3. MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS	49
3.1 Modelo de Construção de Marcas de Aaker e Joachimsthaler	51
3.2 Modelo de Construção de Marcas de Keller	53
3.3 Modelo de Construção de Marcas de Kapferer	57
3.4 Modelo de Construção de Marcas de Wheeler	59
3.5 Modelo de Construção de Marcas Interbrand	62
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	68
4.1 Características Gerais da Pesquisa	68
5. METODOLOGIAS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS DOS ESCRITÓRIOS DE BRANDING	77
5.1 Modelo Ana Couto	79
5.2 Modelo Sebastiany Branding	80

5.3 Modelo GAD Branding	81
5.4 Modelo Troiano Branding	82
5.5 Modelo Summa Branding	84
5.6 Modelo Interbrand	85
5.7 Exemplos de Aplicação do Modelo Interbrand a Marcas Específicas	95
6. ANÁLISE DAS MARCAS A PARTIR DA METODOLOGIA FORÇA DE MARCA	107
7. ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCA.....	112
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
8.1 Quanto aos Objetivos, Pergunta Problema e Proposições	123
8.2 Contribuições da pesquisa ao estudo de Construção de Marcas	127
8.3 Proposta de Modelo de Construção de Marcas.....	128
8.4 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros	133
9. REFERÊNCIAS	135

1. INTRODUÇÃO

A construção de marcas relevantes para os diversos mercados é um grande desafio para as organizações que almejam liderar os seus setores e definir a sua imagem positiva principalmente junto ao público consumidor. Atuar em um cenário econômico extremamente complexo, competitivo e em permanente transformação, amparado pelas relações socioeconômicas, culturais e tecnológicas, locais e globais, com períodos de crescimento acelerado e outros de grandes recessões, exige ações estratégicas eficazes dos gestores para garantir a perenidade e a relevância das marcas. Para Perotto (2007), de referência para as trocas comerciais, elas tornaram-se articuladoras de processos sociais, especialmente econômicos, comunicacionais e de consumo, das sociedades industriais e pós-industriais.

Nesse sentido, Aaker (2011) afirma que apenas as marcas que conseguem criar e gerenciar novas categorias e subcategorias, tornando os concorrentes irrelevantes, prosperam em um cenário que vai além das trocas comerciais. A consultoria global Interbrand (2022), por sua vez, destaca que o que antes era a diferenciação estratégica em períodos de abundância, agora é requisito básico para permanecer relevante em um contexto de turbulência, já que atualmente os negócios são considerados extremamente dinâmicos.

Marca, segundo Kotler (1998), é um nome, um termo, um sinal ou uma combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes. A *American Marketing Association* - AMA (2021a) apresenta um conceito muito similar que define uma marca como um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifica os produtos ou serviços de um vendedor como distintos dos de outros vendedores.

Nos dois casos, as definições estabelecem apenas princípios de distinção de produtos e serviços em relação aos concorrentes, promovendo uma simplificação conceitual no processo de *branding*, já que a percepção do público sobre uma marca está diretamente relacionada aos resultados obtidos pelas estratégias aplicadas.

Para Ruão (2003, p. 7), são as concepções clássicas das marcas que destacam uma tendência pretensiosa da época em demonstrar a superioridade da marca em relação ao produto. Essa perspectiva, que segundo a autora tornou-se a mais

expressiva definição idealista das marcas, “defendia que o seu valor estava ancorado na consciência dos consumidores, como uma construção teórica que dependeria fundamentalmente da sua gestão”. O produto e a marca constituem, então, elementos distintos e complementares, já que um é o que empresa produz e o outro, o que ela vende.

Perotto (2007, p. 131) entende que a marca é um fenômeno de natureza essencialmente discursiva que se organiza sob uma estruturação de características únicas que é “capaz de assimilar uma impressionante variação de conteúdos e de ser aplicado a universos bastante distintos”. Para ele, toda construção de marca produz algum sentido e se apresenta como um ser significativo que atua “na dimensão simbólica da sociedade, interagindo com os valores e sistemas ideológicos dos indivíduos e categorias sociais”.

Lencastre e Côrte-Real (2007) relacionam as primeiras definições de marca com a Miopia de Levitt e apontam a fragilidade conceitual proposta pela *American Marketing Association* - AMA em 1960: “um nome, um termo, um sinal, um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, e a diferenciá-las de seus concorrentes” (2021). Para eles, essa miopia clássica ainda contamina a percepção sobre o verdadeiro papel das marcas. Assim, os autores definem a primeira miopia:

Label Branding Myopia: denominada miopia do rótulo (*Label Myopia*), a qual simplifica a ação do *branding* à criação e gestão de sinais gráficos que diferenciam produtos e serviços da concorrência.

Product Branding Myopia: essa miopia do produto (*Product Myopia*) define a marca como parte do produto ou do serviço e a reduz a um produto específico e, conseqüentemente, ao seu ciclo de vida. Acreditar nessa miopia significa que sempre que houver um lançamento de um novo produto ou serviço, é necessário criar uma nova identidade para ele.

Customer Branding Myopia: a miopia do cliente (*Customer Myopia*) coloca marca do ponto de vista da relação vendedor x cliente, abrindo mão da relação de troca da organização com seus públicos. Para evitar incorrer nessa miopia, é necessário entender que “não é a organização que tem uma marca, é a marca que, em cada momento, tem uma organização que a suporta” (LANCASTRE e CÔRTE-

REAL, 2007, p. 103). Os autores sintetizam esse conceito afirmando que marca não se restringe a um rótulo, ou a um produto, ou a uma organização, ou a clientes e a *stakeholders*, mas a interação entre todos eles em uma complexa teia de relações que gera entre elementos componentes (2007, p. 104). Lencastre (2014, p. 59) complementa: “não é mais o produto que tem uma marca, é a marca que pode ter um ou mais produtos. A marca passou a valer pelo efeito diferencial que sua identidade confere aos produtos que a ostentam. É este o valor da marca”.

O processo de construção de marcas é entendido por Barths e Baldissera (2015) como a ação estratégica de *branding*, ou seja, o gerenciamento de marcas pelo qual as organizações procuram atingir objetivos, expandir e manter-se no mercado, sendo que esse processo se apresenta como uma ferramenta essencial na construção de valor da marca que, de alguma maneira, está relacionada ao conceito de recepção pelo consumidor.

Sendo um elemento fundamental no cada vez mais acirrado cenário competitivo entre organizações, a marca relevante precisa ser percebida como única e diferenciar-se dos concorrentes na mente dos consumidores. No setor de serviços, por exemplo, no qual a experiência do consumidor é fator decisivo, a coerência e a consistência na apresentação dos valores da marca são fundamentais para a perenidade de sua relevância tanto no que se refere à identidade como à imagem percebida. Para Ruão (2003), o ponto central para a definição da imagem da marca é o estudo dos públicos para os quais são criadas impressões favoráveis ou desfavoráveis relativas a ela.

Ainda que a percepção da qualidade do produto ou serviço seja uma premissa importante, a organização mantém-se relevante no mercado com base nos valores e idéias destacados em sua marca a partir de seus suportes de marketing, ou seja, como caracteriza Castro (2017, p.38), é o “programa de marca que sustenta o *branding* como a sua medula, pois é a partir dele que se definem pontos estratégicos importantes de acordo com os objetivos que a marca pretende alcançar no mercado”.

Aaker (1996) designa essa imagem construída como o significado de uma marca em relação ao público-alvo em consequência de associações positivas ou negativas a ela. Para evitar dúvidas em relação aos conceitos, identidade de marca deve ser entendida como os atributos que as corporações querem que sejam percebidos pelos públicos de interesse, justificam Kapferer, 2003; Keller, 2003; Ruão,

2003. Para Vasquez (2007), é o suporte pelo qual se constrói a marca e que orienta a direção, o propósito e o significado a ela. Assim, identidade é como se deseja que a marca seja percebida. Imagem é como ela é realmente percebida pelo público.

As organizações tem utilizado estrategicamente as ações de *branding* para encontrar espaços únicos no mercado e tornar as suas marcas relevantes em um processo de médio e longo prazos. Para isso, recorrem a modelos teóricos de construção de marcas que normalmente são propostos por pesquisadores e passam por adequações pelos escritórios de *branding* a partir da realidade dos mercados em que os clientes atuam para serem aplicados com sucesso.

Assim, diversos autores tem contribuído com a proposição de modelos como ferramentas decisivas para a manutenção e a inovação de organizações no mercado. Dentre os modelos mais aplicados no Brasil e em Portugal, estão os propostos por Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2001), Kapferer (1997) e Wheeler (2008), além do modelo de avaliação aplicado pela Interbrand (2022) que também tem servido como referência para projetos de construção de marca.

A partir do exposto, este estudo propôs-se a investigar os principais modelos de construção de marcas, pautados pelas propostas desenvolvidas por pesquisadores e por consultorias especializadas, que se mostram como os mais adaptados para aplicação em marcas globais.

1.1 Problema de Pesquisa

A questão de pesquisa que orientou este estudo levanta a possibilidade de identificar o perfil de modelo de construção de marcas mais adaptado às marcas de corporações globais, levando-se em questão as particularidades dos públicos de interesse, a identidade da marca e as especificidades de mercados em permanente transformação.

Este estudo questionou os aspectos centrais de modelos teóricos consagrados que são utilizados como referências por respeitados escritórios de *branding* que atuam em âmbitos nacional e global, mas podem ser adaptados por eles às características e condições dos mercados locais para permitir maior assertividade no processo de construção de marca.

É necessário apontar que, para Malhotra (2001 apud PIZZINATTO e FARAHA, 2012, p. 41), a definição de um problema de estudo, como esse que ora é abordado, é o momento mais importante de um trabalho acadêmico, já que apenas "depois da definição clara do problema é que pesquisa pode ser a concebida e realizada de forma adequada". Acevedo e Nohara (2006 apud PIZZINATTO e FARAHA, 2012) afirmam que o problema a ser pesquisado deve ser feito em forma de pergunta a ser respondida como consequência da investigação proposta. Os autores enfatizam que, para formular a pergunta, o pesquisador deve questionar qual é o real problema do estudo.

Assim, a partir de estudos exploratórios, que segundo Malhotra et al. (2005) possibilitam o "discernimento e a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador", realizado por meio de pesquisas bibliográficas, o problema a ser respondido nessa tese é: qual o perfil de modelo de construção de marcas mais adaptado às marcas de corporações que tem atuação global?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o modelo de construção de marcas mais apto para ser utilizado por corporações que tem atuação global e as possíveis adequações para a sua aplicação na prática empresarial nesses mercados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os modelos de construção de marcas definidos por Kapferer (1997), Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2001), Wheeler (2012) e Interbrand (2021)
- Identificar os modelos de construção de marcas desenvolvidos e aplicados por escritórios de marcas
- Relacionar os modelos teóricos com os modelos aplicados no mercado identificando sobreposições, similaridades, fragilidades e inovações
- Indicar o modelo mais adaptado para ser aplicado em marcas que têm atuação global
- Propor um Modelo de Construção de Marcas a partir das análises realizadas

1.3 Justificativas, Relevância e Ineditismo da Tese

As marcas alcançaram grande relevância nas estratégias de marketing de empresas no Brasil a partir dos anos 1990, momento em que o mercado nacional se abriu para o comércio internacional. No decorrer de mais de 30 anos, elas evoluíram e passaram a ser percebidas de maneiras diversas por parte dos consumidores, sendo que as organizações buscaram novas formas para geri-las com o intuito de torná-las fortes e um decisivo elemento diferenciador da concorrência.

Esse processo de gestão denominado *branding* tem sido objeto de estudos em países de língua portuguesa, mas apresenta majoritariamente uma abordagem que aponta para mensuração de resultados e para a construção de *place branding*, programa para a construção de marca para lugares, como países e regiões.

Considerando que o estudo da construção e gestão de marcas é um tema que está motivando maior atenção ao processo de planejamento, bem como para a sua implementação, quando comparado aos produzidos em outras línguas além da portuguesa, justifica-se este como um rico tema para a realização do presente estudo.

Em uma pesquisa nas Bases de Dados Scopus e Catálogo de Teses e Dissertações, realizado em setembro de 2021 com as palavras-chave Gestão de Marcas, Estratégia de Marca e *Branding*, foram encontrados 41 trabalhos que de alguma maneira estão relacionados com modelos de construção de marca.

O Quadro 1 apresenta os resultados da Revisão Sistemática de Literatura realizada. Na primeira coluna, indicam-se as Palavras-chave utilizadas na pesquisa; a segunda coluna contém as bases de dados nas quais ocorreu a investigação; a terceira coluna indica os Resultados e na última coluna, uma Síntese do conteúdo dos estudos encontrados.

Quadro 1 - Revisão Sistemática de Literatura

Palavras-chave	Base de dados	Resultados	Síntese
Gestão de Marca	Catálogo de Teses e Dissertações	11	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de marcas havaianas Tendências e a Gestão de Marcas de Moda Marca destino Turismo cultural marca cidade Nomes de marca Marca empregatícia Imagem país Coréia do Sul Influenciadores da percepção de boicote Tatuagem e identidade Gestão de Marca sustentáveis Imagem pessoal no consumidor
Estratégia de Marca	Catálogo de Teses e Dissertações	11	<ul style="list-style-type: none"> A cor no branding Estratégia de marcas próprias Marca país Estratégia de marcas no varejo Construção de marcas globais Comunicação Integrada de marcas globais Marca, identidade visual e discurso corporativo Avaliação de impacto da imagem de marca Criação de valor vinho Participação do consumidor em comunidades da marca
Branding	Catálogo de Teses e Dissertações	16	<ul style="list-style-type: none"> A cor no branding Marketing de lugar Imagem do Estado do Piauí Brand Equity Linguagem da propaganda de marcas de sapato Estudo de dimensão da marca Valores simbólicos em discursos da marca Imagem país Ativação da marca Marcas globais e a conexão com os consumidores Níveis de reforços utilitários nos testes às cegas Construção simbólica da marca Brasil Mediatização empresarial Análise do grau de assimetria de percepção da marca O desafio da construção de marcas próprias O valor da marca
Gestão de Marca	Scopus	3	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de marcas para pequenas empresas Gestão de crise da marca Gestão de marca turismo
Estratégia de Marca	Scopus	2	<ul style="list-style-type: none"> Uso de transmidia storytelling Estratégias de branding para agronegócio
Branding	Scopus	5	<ul style="list-style-type: none"> Percepção da marca Discurso de sustentabilidade ambiental Percepção de locais turísticos Inovação e percepção de marcas brasileiras Uso de transmidia storytelling

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica realizada

Os estudos que abordam as estratégias de marketing, aos quais são incluídos os que se aprofundam nos estudos das marcas, mostram o *branding* como uma ferramenta que tem como objetivo construir uma imagem positiva a partir de estratégias de comunicação ou como uma ação de exclusivamente de *design*, um evidente olhar superficial e pontual sobre essa atividade. A relevância da análise dos modelos estudados, assim como a sugestão de um modelo próprio, permite novas possibilidades para a área de gestão de marcas de marketing ao levantar as lacunas existentes nos modelos apresentados. Assim, há oportunidade para o estudo mais

amplo e aprofundado que contemple a construção de marcas como uma ação estratégica diretamente relacionada ao planejamento estratégico de marketing.

É importante salientar que, mesmo não sendo objeto deste estudo, o aumento das atividades do comércio eletrônico, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico - ABComm, em 2020 o crescimento nas vendas por *e-commerce* foi de 68% em comparação com 2019. A expectativa é que esse número cresça ainda mais, pois as vendas *online* já correspondem a mais de 11% do setor varejista no país e a projeção é que a participação atingirá em novembro a marca recorde de 18,7% das vendas totais do comércio no Brasil.

Esses dados mostram que as marcas terão cada vez mais importância no processo de definição de compra e, além da proposta de valor, deverão ser reconhecidas pela identidade e coerência em suas ações. Apesar do crescimento da atividade de inovação no sistema de vendas por *e-commerce* e de ações para definição de posicionamento de marcas, as empresas ainda não identificam caminhos e alternativas claras e acessíveis para implantar metodologias e estratégias específicas para construir e gerir marcas. As rápidas transformações no mercado, como já exposto, justificam a necessidade de percepção particularizada para a obtenção de vantagem competitiva, seja do ponto de vista de ativos tangíveis como de intangíveis.

Assim, a restrita quantidade de estudos atualizados e adaptados aos mercados já destacados, voltados aos modelos teóricos de construção de marcas, amplia o distanciamento entre pesquisadores, profissionais do mercado e empresas de setores diversos e reforça as justificativas da necessidade e importância da presente investigação.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: no **capítulo 1** é apresentada a Introdução, contextualizando as questões relacionadas aos objetivos e justificativas, bem como um breve panorama sobre os estudos acadêmicos relacionados ao tema; o **capítulo 2** é dedicado a apresentar as marcas no composto de marketing, descrevendo os resultados da pesquisa sobre conceitos de marcas, seguida de uma análise sobre o nascimento das marcas, sua posição no composto

de marketing e o processo de construção e gestão; no **capítulo 3** são mostrados os Modelos de Construção de Marcas desenvolvidos por pesquisadores, com destaque para as suas principais características; o **capítulo 4** expõe os aspectos gerais da pesquisa, bem como apresenta os métodos e técnicas que foram utilizados no decorrer do trabalho; no **capítulo 5** são apresentadas as Metodologias de Construção de Marcas desenvolvidas pelos escritórios de *branding* e exemplos de aplicação do modelo Interbrand a marcas específicas; o **capítulo 6** apresenta a Análise das Marcas Globais identificadas como relevantes a partir da Metodologia Força de Marca da Interbrand; o **capítulo 7** destaca a Análise Comparativa dos Modelos de Construção de Marca a partir de 12 Dimensões de Marca; no **capítulo 8** são apresentadas as Considerações Finais relativas ao estudo.

2. MARCAS NO COMPOSTO DE MARKETING

Neste capítulo apresentam-se, em um primeiro momento, os resultados da pesquisa sobre conceitos de marcas, seguida de uma análise sobre o nascimento das marcas, sua posição no composto de marketing e o processo de construção e gestão.

2.1 Conceitos de Marcas

Pesquisadores em todo o mundo têm-se dedicado aos estudos aprofundados em relação ao tema marcas, desenvolvendo conceitos consistentes que evoluem a partir dos movimentos permanentes e inquietos do mercado e dos consumidores, conforme aponta o Quadro 2. Isso, porém, não minimiza o fato do não aprofundamento de estudos diretamente relacionados aos modelos teóricos propostos para serem aplicados às marcas a partir de planejamento estratégico de marketing de médio e longo prazos.

Quadro 2 – Conceitos de Marca na visão de diversos autores

Autor	Marca
Keller e Machado (2006)	Tem o sentido de registrar o nome e produto para os consumidores no mercado-alvo.
Kotler (1998)	Um nome, um termo, um sinal ou uma combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes.
Serralvo (2008)	Conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associado.
Kapferer (2004)	Sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfico, símbolo), associado a um ou mais produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência de um universo, sendo necessário um significado exclusivo e positivo.
American Marketing Association - AMA (2010)	Um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro aspecto que identifica um produto ou serviço de uma empresa como distinto daqueles das outras.
White (2004)	Meio pelo qual uma empresa diferencia seus produtos dos concorrentes e – se bem-sucedida – protege sua posição no mercado. A marca tem que construir um relacionamento com seus consumidores; se a marca não estiver de modo algum na mente de seu mercado-alvo, poderá, na melhor das hipóteses, representar apenas uma compra aleatória.
Jones (2004)	Produto que oferece benefícios funcionais além dos valores agregados que os consumidores valorizam o bastante para adquiri-lo.
Randazzo (1997)	Componentes dos atributos do produto e benefícios do produto, e componentes percentuais (imagem do usuário, benefícios emocionais, alma da marca, personalidade da marca, imagem da marca e posicionamento da marca. A marca representa algo mais que o produto, pois também representa uma entidade física e perceptual.
Bedbury (2002)	Marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre.
De Chernatony (2005)	Marcas são conglomerados de valores funcionais e emocionais que prometem experiências exclusivas aos stakeholders. Os valores funcionais são menos sustentáveis do que os emocionais.
Gobé (2002)	Utiliza o termo marca emocional, que é o meio pelo qual as pessoas se conectam subliminarmente com as empresas e com os seus produtos de forma emocional.
Wheeller (2008)	Marca é a promessa, a grande ideia, as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, serviço, empresa. Os produtos são criados na fábrica, marcas são criadas na mente. Marca não é aquilo que você diz que é, mas sim o que dizem que é.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica realizada

Kotler (2000) afirma que o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing. Uma marca sólida possibilita consistentes representações e relações emocionais positivas com o consumidor e promove a identificação e novos significados em relação a ela, particularidades essenciais para um relacionamento de confiança e fidelidade (KELLER e MACHADO, 2006). Kapferer (2004), por sua vez, coloca a marca como o coração do marketing, uma vez que os atributos imateriais e representações que adquirem na mente dos consumidores ao longo do tempo são o que as tornam mais valiosas e competitivas no mercado, ultrapassando inclusive as funcionalidades do produto. Aaker (2015) completa afirmando que a marca é uma promessa para o cliente, simboliza tudo o que a empresa pode concretizar em termos funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais e, por isso, é uma poderosa plataforma para estratégias mercadológicas.

Nunes e Haigh (2003 apud KHAUAJA e MATTAR, 2022) afirmam que uma marca forte deve ter a capacidade de reter consumidores e aumentar a frequência de compra em um processo de redução de riscos futuros, inclusive permitindo a atração de novos clientes e a possível extensão da marca para novas categorias aumentando o lucro da empresa. Assim, a partir da análise de modelos de avaliação de marca, Louro (2000 apud KHAUAJA e MATTAR, 2022) afirma que, para a marca se manter sólida, a mensuração de seu desempenho é essencial para a permanente reflexão estratégica e tática das organizações em relação aos objetivos de curto e longo prazos.

Já o *branding* cria diferenças percebidas em relação a bens ou serviços, em um processo de desenvolvimento e criação de cumplicidade entre o consumidor e a marca (KELLER, 2006). Levitt (1991, p. 29) diz que as sensações são mais importantes do que as coisas que as provocam. Kotler (2006) contribui afirmando que a atividade promete aos clientes viver uma experiência relevante, já que a construção de marca deve estar focada no desenvolvimento de valor da marca (GUZMÁN, 2004). *Branding*, então, é o gerenciamento de marcas pelo qual as organizações podem atingir objetivos, expandir e manter-se no mercado, sendo que esse processo de gerenciamento se apresenta como uma ferramenta essencial na construção de valor da marca (BARTHS e BALDISSERA, 2015).

Para Aaker e Joachimsthaler (2007), *branding* é um processo que vai além da propaganda e precisa de outros pontos de contato e de inovação para atingir objetivos

propostos, pois requer ações consistentes e coerentes além do conhecimento profundo da identidade da marca trabalhada. Para eles, a marca tem fatores que criam para o consumidor diferenciação, identificação e associação em relação a uma determinada empresa e que o comportamento do consumidor precisa ser entendido pelas organizações pelo contexto das transformações tecnológicas e sociais. Em síntese, a marca pode ser entendida como uma percepção construída. Identidade de marca, por sua vez, é o conjunto de atributos que uma organização deseja emitir a seus públicos de interesse (KAPFERER, 2003; KELLER, 2003; RUÃO, 2003).

Para a Interbrand (2020), a partir desse marco teórico, é necessário ampliar a sintonia da organização com os seus *stakeholders*, ouvindo-os ativamente para antecipar suas necessidades, reduzir os riscos e multiplicar as oportunidades, já que suas expectativas se movem mais rápido do que os próprios negócios. Um aspecto importante a ser destacado é que essa relação mais atenta e próxima evita a comoditização da marca, gera confiança em seus diversos públicos e permite melhores práticas de preços, o que minimiza o embate com a concorrência por essa pauta e permite maior estabilidade para os negócios (KAPFERER, 2003). A Interbrand ainda destaca que, no final da década de 1980, a partir da afirmação que marca é um ativo intangível que gera valor para o negócio, foi necessário construir uma metodologia que permitisse a clara compreensão de como esse processo acontece e possibilidade de mensuração de seu valor. Nesse sentido, o conceito de *Brand Equity* justificou o investimento em marca ao demonstrar que percepção que existe quando o consumidor conhece a marca, lhe é leal e percebe a sua qualidade, o que permite agregar valor extra a um produto ou serviço.

Aaker (1998) define *Brand Equity* como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, como o seu nome e o seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Os elementos que estabelecem esse valor estão agrupados em cinco categorias de ativos: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida, e outros ativos do proprietário da marca, como patentes, *trademarks* (marca registrada), relações com os demais canais de distribuição etc. É relevante destacar que confiança era um atributo diretamente relacionado ao posicionamento de marca manifestado nos diversos pontos de contato com os públicos de interesse e que, segundo Ries e Trout

(1999), se colocou como uma idéia que permeou todas as ações táticas e estratégicas da empresa. Para esses autores, a origem do conceito de posicionamento remete ao artigo “A Era do Posicionamento” escrito por eles e publicado pela revista *Advertising Age* em 1972.

Segundo a Interbrand (2020), a proposta de posicionamento estabelecida até então se transformou. Se em um passado recente, os mercados se encontravam bem definidos, o contexto competitivo era claro e as necessidades dos consumidores estavam organizadas de acordo com categorias de negócio, isso mudou.

Diante de um mundo onde as expectativas das pessoas mudam mais rápido que os negócios mais ágeis, os consumidores estão acostumados a uma abundância de opções e adotam a inovação rapidamente, elevando as suas expectativas continuamente. A rapidez de entrega de uma compra on-line torna-se a referência para um atendimento médico. A personalização de uma plataforma de streaming logo se transforma em uma nova expectativa para o app do banco. E assim por diante. Consumidores veem cada vez mais marcas, não categorias (INTERBRAND, 2020, p. 17).

Em razão disso, o posicionamento de marca que não se reinventa com agilidade, acredita a consultoria, está destinado a se tornar obsoleto e a perder relevância. Como já destacado, “*insights*” apresentados pelo mesmo estudo apontam que as marcas, em um futuro imediato, não serão mais definidas por categorias a que até então pertenciam, mas organizadas tendo como referência as demandas do cliente.

Afirmam que as necessidades humanas permanecem e evoluem, mas as categorias, não, e, por isso, essas serão substituídas por marcas. Categoria, para Piccoli (2014), é entendida como o agrupamento produtos e serviços que tem como objetivo facilitar a identificação e simplificar o processo de opção pelos consumidores.

Como uma forma de complementar os aspectos expostos e permitir melhor compreensão sobre a temática, é importante apresentar considerações sobre aspectos significativos relacionados aos temas marca e construção da marca como vantagens competitivas em diversos mercados. Busca-se, portanto, situar, nesse momento, sobre os pontos relevantes e breve apresentação de Pressupostos que permeiam o estudo.

Pressuposto 1: A marca é percebida como uma vantagem competitiva para as diferentes empresas em setores diversos

A estratégia competitiva se coloca como um recurso de enfrentamento no mercado que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável (PORTER, 1986). Assim, é necessário conhecer o cenário para ser possível estabelecer a melhor forma de obter a vantagem competitiva. Para Aaker (1998), o marketing é quem proporciona o campo de enfrentamento de marcas em busca de domínio percebido pelo mercado. Para ele, negócios e os investidores reconhecem as marcas como os ativos mais valiosos da empresa, o que faz com que a gestão da marca seja entendida como cada vez mais relevante para um angariar vantagem competitiva frente à concorrência. Kotler (2006), por sua vez, destaca que as atividades de marketing e as experiências dos consumidores com as marcas podem proporcionar dificuldade para criar impressões e lembranças duradouras. Por esse motivo, o branding constitui-se em um meio extremamente útil para garantir a vantagem competitiva.

Pressuposto 2: A identidade é um elemento fundamental no processo de construção de marca

A compreensão correta do significado de uma marca junto ao público-alvo é definida por sua imagem. Aaker (1996) entende ser necessário que os gestores promovam estímulos através dos diversos pontos de contato da marca com os stakeholders para provocar associações positivas a ela, e para que a imagem da marca seja entendida principalmente como o resultado de sua identidade. Para alguns pesquisadores, a identidade tem fundamental relevância para que se obtenha resultados significativos quanto a obtenção de uma marca mais forte. Vásquez (2007, p. 202) compartilha e afirma que:

A identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca. É ela que dá uma direção, um propósito e um significado à marca: norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meio de seus símbolos, um sentido, um conceito.

A identidade de marca é a base na qual se sustenta toda a comunicação, que tem como objetivo construir uma imagem relativa a essa identidade. Para Tajada

(1994 apud VASQUÉZ, 2007) a comunicação atua como um elemento que transforma a identidade em mensagem e constrói condições adequadas para que atinja adequadamente os públicos de interesse.

Pressuposto 3: O contexto e o cenário devem ser profundamente analisados para a definição dos benefícios e posicionamento da marca

O posicionamento pode ser entendido como uma maneira de projetar determinada marca/serviço na mente do público-alvo, buscando ocupar um lugar distintivo (RIES e TROUT, 2009). A estratégia compreende o esforço de posicionar uma marca/serviço em determinado mercado para que ocupe posição única, clara e distinguível em relação aos concorrentes. Assim, para que seja encontrado esse espaço exclusivo é preciso se debruçar sobre o contexto em que se pretende atuar.

Para isso, é necessário utilizar sistemáticas adequadas para levantamento de dados e a consequente análise dos resultados sobre concorrentes principais, posicionamentos percebidos dos competidores pelos consumidores, análise do perfil e das expectativas dos consumidores, seleção do posicionamento desejado para a marca ou serviço da organização e monitoramento constante do posicionamento percebido. Nesse sentido, a Interbrand (2021) entende que para o planejamento ser efetivo é ouvir ativamente para antecipar suas necessidades, reduzir os riscos e multiplicar as oportunidades, já que suas expectativas se movem mais rápido do que os negócios e é preciso criar um diálogo contínuo com os clientes.

Pressuposto 4: O processo de construção e gestão da marca necessita estar adaptado aos objetivos mercadológicos de marcas

Ao definir os seus objetivos mercadológicos, que sinteticamente podem consistir na escolha do seu mercado-alvo e de seu posicionamento de mercado, as decisões de marketing das empresas devem estar amparadas por premissas do mercado para que sejam implementadas as ações mercadológicas (MACHADO, 2012, apud TOMAZEL, 2015). A opção por criar marcas fortes para o consumidor simplifica o processo de escolha ao permitir a associação dela ao um conjunto de valores, crenças e percepções (DUARTE, 2012 apud TOMAZEL, 2015). Bautista

(2009 apud CASTRO, 2017) entende que a construção e a gestão de marcas se caracterizam como importantes ferramentas estratégia de negócios para criar ligações emocionais profundas entre marcas e consumidores através do posicionamento na mente dos públicos de interesse.

Para isso, as organizações de crescimento mais rápido aproximam o negócio, a marca e o consumidor por meio de Estratégias de Marca que unificam uma idéia central em torno da qual se alinham comportamento, ações e comunicação (WHEELER, 2012). Nesse sentido, e a partir dos modelos de construção de marca propostas por Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2001), Kapferer (1997), Wheeler (2012) e Interbrand (2021), foram analisadas e identificadas as propostas para a construção e gestão de marcas de corporações que atuam globalmente e confrontadas com as desenvolvidas por escritórios que, mesmo com particularidades e metodologias próprias, podem ser aplicadas para clientes com esse perfil.

As definições de marcas globais têm sido discutidas e permanecem controversas porque, de alguma maneira, o princípio que as marcas significam diferentes coisas para diferentes consumidores se sobrepõe as análises racionais. Segundo Townsend, Cavusgil e Baba (2010 apud MERINO, 2013), cada vez mais as corporações atuam nas regiões geográficas do mundo valendo-se de ações de marketing e nomes de marcas com consistência nos diversos mercados internacionais a partir da estratégia conhecida como *Global Branding*. Merino (2013) complementa sua abordagem afirmando existirem duas escolas de pensamento distintas que definem esse conceito. Uma é baseada na padronização e se vale da economia de escala em marketing, pesquisa e desenvolvimento, aquisição e manufatura, obtendo benefício ao ter uma única imagem percebida por todos os seus mercados. A outra, aponta para a necessidade de adaptação aos mercados regionais, padronizando apenas seus produtos ou serviços e mantendo a gestão da marca sendo coordenada e executada no local.

Muito já foi apresentado sobre a história do surgimento das marcas no mundo, mas uma das principais conclusões sobre isso é que não há consenso sobre os fatos. Parte dos pesquisadores estabelece para esse processo uma divisão em etapas distintas, que são identificadas por Joan Costa (apud CASTRO, 2017) como os Quatro Nascimentos da Marca que podem ser assim sintetizados: como um signo na antiguidade, como um discurso na Idade Média, como um sistema de memorização

na economia industrial e, atualmente, como um complexo resultado diante da imensa oferta de informação e serviços da sociedade.

É relevante, porém, ressaltar que as fases ora identificadas estabelecem uma importante distinção entre a Marca Gráfica e a Marca Corporativa. A imagem gráfica, segundo Zimmerman (1993 apud MARTINS, 2005), designa um processo cujo objetivo é definir, projetar e materializar a identidade corporativa mediante signos (apenas os elementos visuais). Já a Identidade Corporativa não se refere ao *design* ou a imagens gráficas, mas à imagem mental que o público faz de uma empresa ou organização. Costa (2003 apud MARTINS 2005) ratifica essa distinção, mesmo entendendo que ainda sejam consideradas sinônimos em muitos ambientes profissionais. Para ele, apenas a manifestação gráfica não permite a construção da imagem ou da identidade corporativa, mas é a identidade gráfica que contribui para a construção da imagem corporativa. Nesse sentido, a necessidade de distinguir a identidade, a autoria e a propriedade de uma corporação justificam a criação ou o uso de um signo como marca. A partir da divisão histórica apresentada a seguir, amparada por pequenos fragmentos de fatos relevantes, é possível reconhecer o surgimento da Identidade Corporativa e a importância que assumiu para a gestão das marcas.

O **Primeiro Nascimento** surge com objetivos diversos, como a necessidade de identificação de propriedade, a de se referir a uma divindade e mesmo o de mostrar a origem de algo. Para Lencastre (2007), isso remonta às pinturas rupestres de 20 mil a 30 mil anos atrás. Já o **Segundo Nascimento** surge como consequência da estruturação social e econômica que aconteceu na Idade Média (período da história localizado entre os anos 476 e 1453) que ampliou suas atividades até então essencialmente agrícolas para as de artes e ofício. Nesse sentido, segundo Souza (2011 apud CASTRO 2017), a marca ganhou novos sentidos chegando a servir como reconhecimento de combatentes em conflitos a partir do século XII e como brasões de marcas familiares. No final da Idade Média, por volta do século XV, em virtude da produção em massa e de seus excedentes, surge a marca corporativa obrigatória com a finalidade de proteção, mas também como 9. No final do século XIX acontece o **Terceiro Nascimento** a partir da marca moderna, que marcada como uma consequência da Revolução Industrial, momento em que a produção artesanal perde preponderância para a produção em série. Nesse período, que permitiu o nascimento de marcas icônicas, como a Coca-Cola e a Kodak, também é distinguido pelo

aparecimento da publicidade, iniciada como uma atividade relevante pela popularização dos cartazes, que posteriormente perde espaço para os jornais e folhetos (CASTRO, 2017). O **Quatro Nascimento**, por sua vez, tem início no período pós Segunda Guerra Mundial e é caracterizado pela soma de todos os outros nascimentos, mostrando ser um sistema vivo e complexo. Ruão (2003 apud CASTRO, 2017) observa que a partir da segunda metade do século XX o marketing passou se destacar como disciplina aplicada, atuando de maneira estratégica ao, entre outras preocupações, passar a ter maior atenção ao comportamento do consumidor e ao valor intangível dos produtos.

2.2 Gestão de Marcas

Atualmente, as marcas atingem os consumidores através de uma relação de proximidade, despertando emoções e sentimentos, estabelecendo valor e preferência no momento de compra (valores intangíveis). A Marca, em consequência, transformou-se em importante ativo para a empresas, caracterizando uma vantagem competitiva a longo prazo, assim como sendo um fator determinante no momento de compra ao influenciar os consumidores.

Identificadas como elementos vivos que se relacionam com os consumidores, as Marcas podem ser analisadas sob diversas formas ao oferecerem atributos que opõem o emocional-racional e tangível-intangível que devem satisfazer suas necessidades. Alguns autores entendem que as Marcas consolidam-se como a principal vantagem competitiva para as corporações (AAKER, 1998) e expressam ao consumidor (AMBER e STYLES, 1997, apud LOURO, 2000) benefícios funcionais (qualidade e funcionalidade do produto/serviço), econômicos (vantagens em relação ao custo e de tempo) e psicológicos (ligados às expectativas e percepções do consumidor quanto a sua satisfação).

Foi a partir da década de 1980, motivado em parte pelo processo de aquisição e fusão de empresas, que o conceito de imagem foi sendo substituído pela idéia de valor monetário da marca e proporcionou a definição de *Brand Equity* (AAKER, 1998): conjunto de ativos e de passivos relacionados a marca, nome e símbolo que impactam o valor proporcionado por um produto ou serviço e que pode ser analisado a partir de cinco componentes: lealdade à marca, notoriedade; qualidade percebida; associações

que vão além da qualidade percebida, e um composto relacionado à propriedade, como patentes, marcas registradas e relações com distribuidores. Louro (2000) justifica a importância do *Brand Equity* ao citar a definição feita por Srivastava e Shocker (1991):

um conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e empresa-mãe de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentada vantagem diferencial.

Vale ressaltar que há na literatura específica a abordagem que identifica o *Brand Equity* como um ativo intangível adicional ao produto, sendo que outros, como valor financeiro da marca. Nesse último caso, pode ser identificado como um ativo designado pela valorização da marca (*Brand Valuation*).

Para Kapferer (2008), até os anos 1980 as corporações desejavam comprar empresas produtoras de macarrão ou chocolate. Após esse período, queriam adquirir a KitKat ou Buitoni. Esse destaque é importante porque estabelece um momento de mudança significativa na abordagem em relação ao mercado: antes, as empresas desejavam comprar capacidade de produção e no segundo, um lugar na mente do consumidor. Nesse sentido, Guzmán (2004) complementa destacando que essa nova percepção teve início quando as empresas entenderam que as marcas eram algo mais do que meros identificadores. O autor cita Kapferer (1997) para afirmar que “o valor da marca vem de sua capacidade de ganhar um significado exclusivo, positivo e proeminente na mente de um grande número de consumidores”, o que justifica que a construção da marca podem focar no desenvolvimento do valor da marca, estabelecendo associações que impactam na qualidade percebida e na lucratividade da marca. Para avaliar essa percepção de valor, Keller (2001) desenvolveu o modelo *Customer Based Brand Equity* - CBBE, que será detalhado posteriormente, e justifica que tal diagnóstico resulta de duas fontes: conhecimento da marca e imagem da marca. As associações que amparam essa proposta vão além das ações de tradicionais de marketing, mas se consolidam pelas experiências pessoais, comunicação sobre a marca, relações interpessoais, eventos e outros pontos de contato.

A complexidade e o valor atribuídos às marcas fez com que a sua gestão (branding) passasse ser identificada como uma ferramenta decisiva para as corporações contemporâneas. Bautista (2009 apud CASTRO, 2017) afirma que o *branding* se caracteriza como uma estratégia de negócio que permanentemente cria ligações emocionais profundas entre marcas e consumidores através do posicionamento na mente dos públicos de interesse ao se valer de relações visuais, emocionais, racionais e culturais vinculadas às empresas. Para ele, essência de uma marca está em consolidada em seus valores e a sua missão, elementos que, ao serem trabalhados estrategicamente, estabelecem o posicionamento e a segmentação de mercado. Kapferer (2008 apud MENDONÇA, 2015) indica que a essência da marca é uma denominação que tem importante papel influenciador em relação ao consumidor porque se coloca como critério de compra e, quanto mais exercer essa função, mais consolidada está a percepção de marca.

Para Shimp, Rocha e Farias (2006), o valor da marca se constitui à medida que os consumidores passam a ter uma relação familiar com ela e a realizar associações favoráveis, fortes e únicas. Nesse sentido, os autores fazem importante distinção entre o reconhecimento da marca e a lembrança que ela proporciona. No primeiro caso, afirmam que ela acontece no nível superficial de consciência, enquanto no segundo, de maneira mais profunda de conscientização por parte dos consumidores. Em ambos, porém, afirmam que essa identificação dificilmente acontece senão forem fornecidas informações que estimulem o reconhecimento.

2.3 Posicionamento e Percepção de Marca

A percepção da marca é a consequência das ações estratégicas desenvolvidas para estabelecer princípios de interesses organizacionais, como a segmentação de mercado e diferenciação em relação à concorrência com o objetivo de alcançar a liderança na categoria ou segmento desejado. Ao atingir um posicionamento definido, a corporação encontra a maneira mais eficiente de se relacionar com os públicos de interesse e estabelecer, a partir disso, uma diferenciação clara em relação aos concorrentes. Keller (2003) diz que posicionamento é aquilo que os publicitários querem que a marca represente na mente do consumidor, ou seja, uma percepção construída que, para Aaker (1998), é a identidade da marca comunicada aos públicos

de interesse que explicita a sua vantagem em relação às marcas concorrentes. Keller (2003) ainda sustenta que esse conceito representa a afirmação de uma empresa, produto ou marca em busca de diferenciação diante dos concorrentes em busca de encontrar um espaço vazio que corresponda às expectativas dos consumidores e que não esteja ameaçado de imediato pelos concorrentes.

Como já abordado, uma marca vai muito além dos aspectos visuais, como um símbolo, logotipo, cores ou uma família tipográfica. Indo além da identidade visual, Castro (2017) considera que o Programa de Marca define os principais pontos que sustentam a sua construção: a visão, a missão e os valores. Oliveira (2005) define visão como a representação de um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação, as suas ambições a longo prazo. A missão, segundo Drucker (2011), é o que define uma empresa, não o nome ou o produto que faz. Para ele, somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. É o tipo de atividade que a empresa vai desenvolver e de que forma o vai fazer. Em relação aos valores, Barret (2005) afirma que em uma organização os valores 'dizem' e os comportamentos 'fazem'. Ou seja, podem ser definidos como princípios que orientam as ações na organização, atendendo aos objetivos organizacionais e às necessidades dos públicos de interesse.

2.4 Arquitetura de Marca

Ao estabelecer em qual cenário deseja atuar e como prevê que a sua marca se sustente com perenidade no mercado escolhido, a corporação define sua estratégia global. Isso significa como pretende associar-se às diversas manifestações de marca de seus produtos ou serviços para os públicos de interesse, podendo escolher pelo modo explícito, pela sutileza ou mesmo pela ausência. Essa definição remete ao conceito de Arquitetura de Marca, ou seja, o processo que articula as diversas marcas de uma mesma empresa para que possam atuar em sinergia criando impacto a partir da difusão mensagens claras (AAKER, 1998). Isso significa gerir estrategicamente o portfólio de marcas e submarcas de uma empresa a partir de definição de funções, relações e hierarquias para que atuem em harmonia. Keller (2003) afirma que Arquitetura de Marca de uma empresa determinar quais produtos e serviços devem

ser apresentados, os nomes de marcas, logotipos e embalagens, tanto para produtos novos como para os já existentes.

Diante da complexidade da economia e das novas tecnologias da informação, as marcas se colocam em um cenário desafiador onde produtos e serviços estão cada vez mais iguais para o consumidor repleto de ofertas. As dúvidas são muitas e complexas no processo de gestão, como definir o número de marcas, adquirir as já existentes, manifestar-se de maneira assertiva nos diversos países e culturas etc. Assim, a Arquitetura de Marca procura estabelecer ações coerentes com o mercado e com a cultura da empresa, definindo um portfólio bem estruturado, no qual cada marca tem a sua função e o seu lugar bem definido.

Autores estabeleceram diversos Modelos de Arquitetura de Marca que Costa (2017) sintetizou, destacando as seguintes propostas:

a) Modelo Olins (1987)

- **Monolítico** (*Branded House*): É utilizada apenas uma única marca nos níveis empresarial e comercial para cada um dos produtos e serviços, resultando em uma marca exclusiva e respeitada;
- **Endossado** (*Endorsed Brand*): A marca corporativa apoia as marcas do produto/serviço para transmitir e reforçar o seu patrimônio, fornecendo o *feedback* de significados e fortalecendo a comunicação do grupo;
- **Marcas Independentes** (*House of Brands*): Coexistem várias marcas que atuam de forma independente na base das diferentes áreas de negócio. Esse modelo permite atingir diferentes segmentos de mercado com especialistas de marcas em cada um deles, mas tem extrema liberdade que permite alavancar sinergias entre as marcas;
- **Híbrido ou Misto** (*Hybrid Brands*): Combina diversos modelos de arquitetura, baseados em diferentes estratégias de negócios, sob uma mesma marca corporativa. É uma solução complexa em gestão, onde é importante identificar bem as funções de cada uma das marcas. Em muitos casos, é o resultado do processo de crescimento de uma marca monolítica, que ocorre a partir de aquisições de outras marcas.

b) Modelo Aaker e Joachimstaler (2000)

- **Casa de Marcas:** Cada marca maximiza o impacto no mercado, sacrifica as economias de escala e sinergias (PINTO, 2011 apud COSTA, 2017), mas permite posicionar-se em benefícios funcionais e dominar segmentos de risco. Podem estar ou não ligadas entre si, ou existir um endossamento sombra, situação em que especialistas conhecem a ligação, com um impacto mínimo na imagem da marca, porém conferindo-lhe credibilidade;
- **Marcas Endossadas:** Acrescentam valor à oferta e têm associações úteis para o próprio endossante. Neste caso, a *Master Brand* envolvida em mercados com vários contextos pode ser indicada por um logotipo, porém não tem um papel central, mas assegura segurança e credibilidade, permitindo grande liberdade. Existem, no entanto, condições para resultar: o *endorser* (marca que recebe o aval) ser reconhecido, ser apresentado consistentemente, ter um símbolo metafórico, aparecer numa família de produtos conceituada. Existem outros tipos de marcas endossadas, como, por exemplo, o nome relacionado, associado à marca mãe, mas com denominação própria, ou o endossamento forte, reconhecido como uma assinatura;
- **Submarcas:** Mantém uma relação mais próxima que as marcas endossadas, contudo podem afetar associações, riscos e oportunidades. Dentro deste tipo, há o caso das marcas condutoras, onde ambas têm um papel forte de motivação da compra, sendo que no caso da *Master Brand* como condutora, ela é reconhecida como influenciadora da compra;
- **Branded House:** Limita a possibilidade de atingir determinados segmentos, mas beneficia da imagem da marca. Pode ter estratégias, identidades, países e segmentos diferentes, ou optar por uma identidade única e coerente entre as várias marcas.

c) Modelo Estrutura de Identidade Lencastre (2007)

- **Estrutura de Marca Única ou Monolítica:** Um único nome assegura a identidade de todas as atividades e produtos da empresa;

- **Estrutura Multimarcas ou Diferenciada:** Múltiplos nomes, sem nenhuma ligação entre eles, identificam autonomamente cada atividade ou produto;
- **Estrutura de Dupla Marca ou Mista:** Uma parte do *identity mix* (o nome ou parte do nome, logótipo ou parte dos seus componentes) assegura a identidade de cobertura, enquanto outra parte assegura a identidade diferenciada de cada atividade ou produto.

A partir dos modelos e estruturas expostos, é evidente que cada um apresenta vantagens e desvantagens para as corporações e, portanto, se faz necessário que essas estabeleçam as estratégias que vão ao encontro dos planejamentos estabelecidos para as suas marcas. A estrutura Monolítica, por exemplo, pode otimizar o potencial da marca e facilitar o reconhecimento por parte dos clientes, ao contrário da Diferenciada que, além de impor maiores investimentos, obriga o consumidor a fazer novas associações para cada produto, o que em mercados com elevada concorrência poderá ser difícil concretizar. Para Lencastre (2007 apud COSTA, 2017) em complementação a Estrutura de Identidade de Aaker e Joachimsthaler, a opção mais generalizada entre as empresas é por uma estrutura Mista, que é adaptável a cada nova atividade.

2.5 Evolução do Conceito de Marketing

Com origem no verbo “*to market*”, que significa ação de negociar com o mercado, manifestações mais consistentes de marketing surgem no século XVI e com o tempo foi sendo adequadas as novas realidades e relações do mercado. Há identificações de ações de marketing no período do Império Britânico (final do século XVI e início do século XVII) para o gerenciamento de bens da metrópole para as colônias, que deveria ser feito de forma eficiente e adequada, a fim de satisfazer as necessidades de seus consumidores (DUDDY e REVZAN, 1947).

Já no início do século XX, em decorrência da Revolução Industrial, o aumento da produção em massa e da atividade industrial impôs a necessidade de criar meios para que os produtos fossem entregues de forma eficiente em tempo hábil ao consumidor final (SHETH e PARVATIYAR, 1995).

Nesse sentido, para estabelecer um conceito de marketing é necessário percorrer uma breve trajetória histórica e destacar aspectos importantes em sua evolução. O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo possível complementar afirmando que, obviamente, a partir de garantir resultados lucrativos ao empreendimento que oferece os serviços/produtos ao mercado. Essa é premissa básica, porém, considerada a própria essência da disciplina, que tem início como prática gerencial no início do século XX, como aponta Ajzentel (2010). O autor, no entanto, destaca que parte dos conceitos relacionados ao marketing, antes de sua estrutura formalizada, já eram discutidos desde os tempos dos gregos antigos.

Duddy e Revzan (1947) enfatizam que as práticas de marketing já eram identificadas no período do Império Britânico no gerenciamento de bens da metrópole para as colônias, que deveria ser feita de forma eficiente e adequada, afim de satisfazer as necessidades de seus consumidores. Kotler e Keller (2006), no entanto, mostram que o marketing surgiu no início do século XX como um ramo da economia aplicada.

Em decorrência da segunda Revolução Industrial, ocorrida durante o período de 1860 a 1900, houve a explosão da produção em massa e o aumento da atividade industrial. Nesse período havia demanda maior que a oferta e as organizações tinham como principal atenção a produção e os processos para potencializar o aproveitamento do tempo e diminuir os desperdícios. Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), no início do século XX, porém, já havia claras preocupações em relação a distribuição de produtos a partir da criação de meios que permitissem que fossem entregues de forma eficiente em tempo hábil ao consumidor final.

Mesmo com o foco no produto, a distribuição ganhou destaque nos estudos iniciais e passou a ser considerada pelo mercado e suscitou pesquisas pioneiras, o que culminou na criação dos pioneiros cursos nos EUA nas primeiras décadas do século XX.

Nesse momento, o marketing, a partir da abordagem na distribuição, tornou-se disciplina acadêmica reconhecida, naquele momento denominada de distribuição de produtos (BUKHARI, 2018; SHAW e JONES, 2005; BARTELS, 1976). A atividade de distribuição ganhou novos contornos e funções, ou seja, a visão ampliou-se para além do ambiente fabril, como por exemplo armazenar, entregar de forma eficiente para

atender as necessidades do mercado consumidor, o que despertou para a necessidade de olhar para o ambiente externo e suas demandas e assim obter vantagem competitiva diante do aumento da concorrência.

Esse cenário propiciou o surgimento do que passou a ser conhecido como marketing. Bacellar e Ikeda (2011) indicam que em 1926 ocorreu a fundação da *National Association of Marketing Teachers* - NATMA, formada por empresários da área de Marketing e que mais tarde originaria a *American Marketing Association* - AMA. Ajzentel (2010) aponta que desde 1948 essa entidade tem sido responsável pela definição oficial de marketing utilizada pelos profissionais da área e ensinada nas salas de aula do mundo inteiro.

A primeira definição de marketing, sancionada em 1935 pela instituição predecessora da AMA, foi adotada em 1948 e novamente em 1960, quando a instituição a revisou e decidiu não a alterar. Assim, essa definição original manteve-se por cinquenta anos, até sua revisão em 1985. Ajzentel (2010) informa que a definição de 1935 pode ser assim enunciada: “marketing é o desempenho das atividades de negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores”. É importante destacar que no período de 1935 a 1985 muito se discutiu sobre a teoria do marketing. A sociedade passou por grandes mudanças econômicas e políticas, mas o conceito ainda continuou atrelado à transação comercial, embora houvesse muita discussão sobre ética e abrangência da disciplina, além da questão econômica ter sido latente nos anos de 1960 e 1970.

Depreende-se desta constatação, considerando a AMA uma associação com uma pluralidade de profissionais renomados, que houve muitas controvérsias até que se chegasse a um consenso, e que as incessantes discussões ampliam a visão, mesmo que tardia na definição do conceito, o que permite adequar à disciplina as novas demandas mercadológicas e sociais. Ajzentel (2010) afirma ainda que em 1985 a primeira revisão foi realizada sobre a versão original, como citada a seguir: “marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e das organizações” (AMA, 1985).

Em 2004, quase 20 anos depois, a AMA atualiza o conceito e aborda nesta definição a questão de entrega de valor e relacionamento com os todos os seus clientes, stakeholders da seguinte forma:

Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders.

O marketing vem sofrendo alterações na sua evolução histórica e sua conceituação explicita um permanente processo de adaptação ao desenvolvimento da economia, dos mercados e da sociedade. Para Kotler (1993), marketing pode ser entendido como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos, a partir da criação e da troca, obtêm o que necessitam e desejam. Pereira, Toledo e Toledo (2009) afirmam que marketing como disciplina já ultrapassou o seu centenário, mas as divergências em conceituá-lo ocorrem da ênfase dada às dimensões indicadas por Toledo (1994): dimensão funcional (objeto e objetivo do marketing), dimensão gerencial (o processo administrativo e as atividades gerenciais de marketing, ou seja, a prática do marketing) e dimensão filosófica (orientação empresarial como filosofia de suporte para a ação administrativa). Segundo McCarthy e Perreault (1997), se houvesse a necessidade de gestores de empresas definirem marketing, parte desses diria tratar-se de ação de vendas e de propaganda, atividades essenciais que fazem parte do complexo de marketing. A evolução desse conceito, porém, tem como uma das principais referências as definições elaboradas pela *American Marketing Association* - AMA. Em 2017, a entidade aprovou a sua última definição:

Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

No início do século XX, o marketing passou a ser percebido como área de estudo das relações entre empresas e clientes consumidores. Nesse sentido, é importante fazer uma distinção entre marketing e a ação de venda. Para Levitt (1990), a venda enfoca a necessidade do vendedor e o marketing, a do comprador. Para ele, a ação de vender tem como objetivo a satisfação das necessidades do vendedor de transformar produto em dinheiro. Já no marketing, a idéia é satisfazer as necessidades do cliente, entregando a ele coisas relacionadas com a criação, a entrega e o consumo final.

Kotler (2006) afirma que a partir dos produtos existentes, uma empresa utiliza a venda e a promoção para estimular um volume lucrativo de vendas. Para ele, as

organizações que alcançam sucesso comercial são as que conseguem atender às necessidades dos clientes com efetivos resultados financeiros e comunicação eficaz. Quanto ao marketing, a partir de sua atividade integrada, é um conceito voltado ao cliente e tem como objetivo satisfazer suas necessidades, assim como aos objetivos da empresa. Dessa maneira, é possível afirmar que a atividade da venda foca no produto e as de marketing, em suas necessidades. O desenvolvimento do marketing, tendo como referência as transformações econômicas e sociais, principalmente relacionadas ao consumo, ajuda a esclarecer essa distinção.

A evolução do Marketing de Massa para o de Relacionamento passa pelas Eras da produção, das vendas, do marketing e do Marketing de Relacionamento, o que significa que há uma mudança de enfoque significativa: do foco na massa para o individual na condução das Estratégias do Composto de Marketing, isto é, das políticas de Produto, Preço, Distribuição e Comunicação na forma de conduzir os negócios (ZANONE e BUAIRIDE, 2006).

A seguir, apresenta-se o papel das Marcas como um dos atributos do Produto, caracterizado como um dos elementos do Composto de Marketing.

2.6 Marcas no Composto de Marketing

O Composto de Marketing é definido por Kotler (1998, p. 97) como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo." Essa definição foi confirmada pelo autor em parceria com Keller. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 17).

Esse conceito teve início a partir do momento em que os gerentes de marketing para a enxergar sua atividade como um processo integrador de diferentes funções com que atuam simultaneamente.

Tendo como referência as iniciativas dos colegas acadêmicos Ed Lewis e Neil Borden, Jerome McCarthy lançou em 1960 o seu Manual no qual apresentou uma representação sintética dos 4 Ps considerados os pilares do marketing mix: Produto, Preço, Praça e Promoção, apresentada na Figura 1.



Figura 1 – Composto de Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Kotler e Keller (2006)

A partir de McCarthy, o profissional de marketing concebe o *Marketing Management* (Gestão de Marketing) como sendo a tarefa de determinar qual produto vender, a qual preço, em qual lugar e por quais modos de promoção. O *Marketing Management* autorizava uma dupla obra: a do conceito de marketing de outrora e a do modelo de gestão científica pelas grandes organizações, ou seja, conciliar ciência, relacionando a universidade e seus conhecimentos aplicados, à particularização do conhecimento (COCHOY, 1999 apud AJZENTAL, 2010, p. 98). A partir desse momento, a gestão de marketing estabelecia a aplicação do *Marketing Mix* tendo como referência o consumidor. O P de Produto, por exemplo, é concebido a partir do ponto de vista do consumidor, assim como os outros Ps, que são orientados por pesquisa de mercado e explicitam o pragmatismo das ações para atingir o melhor *mix* possível. Assim, essa proposta estabeleceu ações que permitiram a interação de profissionais com formações distintas e complementares, como especialistas de

estudos de mercado e de comportamento (Preço), os especialistas de circuito de distribuição e em logística (Praça) e os especialistas em publicidade e em estudos de motivação do consumidor (Promoção e Produto).

Kotler (1998) entende que a estratégia de marketing especifica o mercado-alvo e seu relacionamento com o *Marketing Mix*, sendo que o consumidor está no centro desse, mas não faz parte dele. A atividade do profissional de marketing estrutura programas integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. Assim, a organização pode alterar o preço de seu produto ou serviço, o tamanho da sua força de vendas e de suas despesas com propaganda no curto prazo, mas o desenvolvimento de novos produtos, assim como mudanças de canais de distribuição, só acontece no longo prazo.

Por estar atento aos desejos e demandas dos consumidores e, para isso, entender as transformações sociais, ao marketing são estabelecidas críticas que o associam a criação de necessidades e estimular o consumidor aquilo que não precisa. Para Kotler (2006), a área não cria desejos, já que essas necessidades já existem, mas, junto com outros fatores sociais, o marketing pode influenciar essas demandas. É possível estabelecer cinco tipos de necessidades, segundo o autor:

- a) Necessidades declaradas**
- b) Necessidades reais**
- c) Necessidades não declaradas**
- d) Necessidade de algo a mais**
- e) Necessidades secretas**

Como muitos clientes não sabem exatamente o que querem em um produto, atender apenas às necessidades declaradas pode ser algo muito superficial para o consumidor: “simplesmente dar aos clientes o que eles querem já não basta, para obter vantagem competitiva, as empresas devem ajudar os clientes a descobrir o que querem” (KOTLER, 2006, p 22). Para atuar ativamente nesse cenário, os profissionais de marketing iniciam dividindo o mercado em segmentos para, em seguida, a partir de análise mais detalhada de oportunidades de mercado, definir os mercados-alvo. Para cada mercado, por sua vez, a organização oferece uma oferta e que deve ser posicionada na cabeça dos consumidores-alvo em relações benefícios centrais. As

necessidades dos consumidores são sintetizadas em uma proposta de valor que, para Kotler (2006, p. 22), significa o conjunto de benefícios que as organizações oferecem aos seus clientes para satisfazer suas necessidades.

A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências. Assim, a marca pode ser entendida como a oferta de uma organização que permite, a partir de suas manifestações, ao consumidor estabelecer associações para formar a imagem da marca, aspiração de muitas empresas que desejam ter uma marca sólida, exclusiva, forte e favorável. Esse processo possibilita que o consumidor perceba em algumas marcas o maior valor, que significa identificar benefícios tangíveis e intangíveis e auxiliar na definição no processo de decisão de compra. Assim, o valor, um conceito fundamental em marketing, pode ser entendido como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente.

Essa mudança na abordagem tem como referência a década de 1990, momento em que as empresas reconheceram a necessidade de serem orientadas para o cliente e voltadas para o mercado, deixando de manter foco apenas no produto, tecnologia ou vendas, e considerando a satisfação dos clientes como premissa fundamental para agregar valor aos negócios (SCHMITT, 2004).

Com o processo de globalização dos mercados que impactou sobremaneira os padrões de conduta econômica, política, organizacional e social, que inclui transformações na lógica de consumo, a competitividade comercial nos diversos setores vem tomando importância crescente e compondo um cenário no qual a competitividade, resultante da combinação de fatores como preço, qualidade, grau de diferenciação dos produtos e satisfação dos clientes, se expressa na posição alcançada pela organização no mercado em um dado momento. Isso exige das organizações ágil adaptação a mudanças, o que demonstra a necessidade de criação de estratégias para ocuparem o espaço de relevância em relação a seus concorrentes.

Para Porter (1986), estabelecer estratégias competitivas possibilita que organizações superem seus concorrentes em um ou vários aspectos com intuito de oferecer o melhor aos seus clientes. Uma forma de diferenciação de produto ou serviço acontece a partir da criação de valor, que é a percepção da diferença entre os benefícios oferecidos e o preço estabelecido, estratégia cuja função é conquistar a

vantagem competitiva (ITO et al., 2012). Tal superioridade confirma-se quando a empresa adota estratégias com foco na criação de valor que não podem ser copiadas com facilidade pelos seus concorrentes, explicam Barney e Hesterly (2008). A inovação pode proporcionar o desenvolvimento econômico de diferentes maneiras: com o lançamento de um novo produto ou a partir de novas formas de produção; a busca por novos mercados; novas fontes de matérias-primas ou gerar novas estruturas de mercado.

2.7 Força de Marca no Composto de Marketing

A marca considerada forte pode ser um aspecto decisivo para o sucesso das organizações que atuam nos diversos setores e categorias, como comerciais, industriais, sociais e política, pois representam um componente fundamental para vantagem competitiva e para a obtenção de ganhos futuros (BALDAUF; CRAVENS; BINDER, 2003). Do ponto de vista do cliente, as marcas apresentam pontos de diferenciação diante das ofertas competidoras que definem o sucesso das corporações (WOOD, 2000).

À medida que ampliam a presença e influência no cotidiano das pessoas, as Marcas, segundo Semprini (2006, p. 25), “nos oferecem um espelho formidável, nos reenviam uma visão ora charmosa, ora impiedosa de nós mesmos, de nossas escolhas, de nossos desejos”. Ao fazer um recorte histórico a partir da segunda metade do século XX, Semprini estabelece 4 fases para descrever o desenvolvimento das marcas. A primeira fase (1958-1973) está diretamente relacionada a transformação da sociedade de consumo e ao espaço em que elas se instalaram: nos supermercados e hipermercados. Nesse período, elas tinham atribuições relativamente modestas comparadas às que tem hoje, que eram as de nomear, identificar e diferenciar os produtos, naquele momento não mais artesanais, respaldadas pela comunicação publicitária para torná-las familiares aos consumidores. A segunda fase (1973-1985) é impactada pela crise do petróleo e o desaceleramento do crescimento econômico mundial e provoca reflexões sobre a sociedade de consumo e críticas sobre necessidades agora identificadas como supérfluas. As marcas, porém, não eram objeto de uma crítica específica dos questionamentos, pois o alvo era a sociedade de consumo em geral (SEMPRINI,

2006). A terceira fase (1986 a 2001) revela a transformação das marcas e o amparo fundamental da comunicação publicitária a partir da ampliação da oferta do audiovisual. As marcas ultrapassaram as fronteiras do consumo e invadiram o espaço social, indo ao encontro de anseios dos consumidores para além do discurso que enaltecia as vantagens dos produtos.

O autor afirma que em um período de declínio das ideologias, as marcas passaram a ocupar o lugar de discursos ideológicos e de identidade e se tornaram cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas. Na quarta fase, marcada pelo limiar do milênio, as marcas “encarnam a quintessência de uma sociedade de consumo que parece ter achado, enfim, o segredo do círculo virtuoso no qual o consumo alimenta o crescimento, e o crescimento permite aos indivíduos consumir sempre mais” (SEMPRINI, 2006, p. 33). Kotler e Keller (2006) ratificam essa afirmação e apontam que é possível dizer, com certa segurança, que o mercado não é o mesmo que era antes em função de ação de forças sociais importantes, como a rede de tecnologia da informação, globalização, desregulamentação, privatização etc.

Nesse sentido, a perenidade da relevância das marcas, desejo das corporações, está diretamente relacionada a adequada gestão de estratégias inovadoras que dialoguem efetivamente com as transformações sociais e econômicas. Para Aaker (2011), a compreensão e a gestão da relevância da marca podem estabelecer a principal diferença entre destacar-se da concorrência e vencer ou ficar preso em um ambiente de mercado complexo no qual a diferenciação é difícil de obter e fácil de perder. Nesse sentido, o processo de construção de uma marca está relacionado a uma série de estratégias de marketing com resultados previstos para longo prazo que proporcionarão à organização um resultado sólido e valioso.

Kapferer (2004) destaca a necessidade de incorporar a emoção nessa construção porque as marcas bem-sucedidas relacionam a essência do produto à emoção que pode estar presente no imaginário coletivo. Como consequência, uma marca relevante é capaz de manter os consumidores atuais, permitindo o aumento da frequência de compra, o que faz que a empresa minimize os riscos de perdas posteriores. Além disso, permite a captação de novos consumidores, assim como a sua extensão para novas categorias de produtos e serviços, aumentando o lucro da empresa (NUNES e HAIGG, 2003). Por outro lado, para estabelecer estratégias de marketing em um passado não muito distante, era fundamental entender o

posicionamento da marca e a experiência do consumidor em relação a isso, pois os mercados eram bem definidos e, em consequência, o contexto competitivo, claro.

Nesse cenário de maior estabilidade, as necessidades dos consumidores foram organizadas de acordo com categorias de negócio, mas, diante de um mundo em constante e rápida transformação, as demandas de consumo apresentam opções e inovações que levam as expectativas continuamente.

Consumidores veem cada vez mais marcas, não categorias. Neste contexto, o Posicionamento, um conceito consolidado ao longo das últimas décadas, tem se mostrado estático demais para os novos tempos e se contrapõe a definição de Hiller (2014), que indica que o posicionamento de marca é algo relevante e deve ser trabalhado pelas empresas para diferenciar-se dos concorrentes.

Em seu estudo, porém, a Interbrand (2020) afirma que as organizações de crescimento mais rápido se movem ao longo de trajetórias que aproximam o negócio, a marca e o consumidor.

Por outro lado, a definição jurídica promove a passagem de uma visão que colocava a marca como sinal identificador de um produto singular e tangível para uma mais abrangente, como um sinal identificador de uma oferta, singular ou plural, de produtos e serviços (LENCASTRE e CÔRTE-REAL, 2007).

Randazzo (1997), por sua vez, a apresenta como um complexo de componentes dos atributos e benefícios do produto e dos elementos perceptuais (imagem do usuário, benefícios emocionais, alma da marca, personalidade da marca, imagem da marca e posicionamento da marca). Para ele, a marca representa algo além do que o produto ou serviço, pois também representa uma entidade física e perceptual. De Chernatony (2005) complementa essas definições afirmando que as marcas são conglomeradas de valores funcionais e emocionais que prometem experiências exclusivas aos stakeholders, sendo que os valores funcionais são menos sustentáveis do que os emocionais.

Assim, é possível perceber que, no decorrer dos tempos, as marcas evoluíram em suas relações com os consumidores e atualmente ampliaram os seus significados e, de detentoras de benefícios funcionais e tangíveis, passaram a oferecer status simbólicos e de autoexpressão. Marca, então, pode ser entendida como a promessa, a grande idéia, que transmite as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, serviço, empresa. Wheeler (2008) entende que

os produtos são criados na fábrica, mas as marcas são produzidas e elaboradas na mente dos consumidores. Marca não é aquilo que você diz que é, mas sim o as pessoas que dizem que é e, por isso, “a batalha pelo território físico evoluiu para a concorrência pelo *share of mind*”, ou seja, indicador que aponta a retenção de marca na memória dos consumidores, (WHEELER, 2008, p. 10). Assim é possível afirmar que a qualidade percebida de uma marca não envolve somente a qualidade real do produto ou serviço, mas também os sentimentos do consumidor e a sua percepção de superioridade em relação às alternativas existentes (AAKER, 1998).

Para Ries e Trout (2009), posicionamento não é aquilo que se faz com um produto, mas com a mente de seu potencial cliente, ou seja, é como se posiciona o produto na mente do potencial consumidor. Os autores explicam que essa ação estratégica pode ser feita para um produto, um serviço, uma empresa, uma instituição ou mesmo para uma pessoa e se caracteriza pelo o que é transmitido para a mente do consumidor em perspectiva. Assim, pode-se, no processo de construção de uma marca, definir um posicionamento para a mesma, com o qual espera-se que ela seja lembrada pelos consumidores.

Esse conceito foi popularizado pela área de propaganda nos anos 1970 e, alguns anos mais tarde, foi definitivamente incorporada passando nas décadas seguintes a assumir atribuições estratégicas nos planejamentos das agências (MONTE, 1998). Dickson (1994), por sua vez, sugere uma abordagem de posicionamento competitivo para as organizações e estabelece alguns Pressupostos;

- O posicionamento é a etapa posterior à segmentação e à seleção de uma parcela do mercado total;
- Serve como instrumento auxiliar na identificação do posicionamento dos concorrentes em termos de compreensão dos benefícios que suas ofertas desenvolvem para os clientes;
- O objetivo é criar uma identificação do consumidor com a oferta, através do desenvolvimento de características específicas para um segmento de mercado.

A partir dessas observações e percebido sob o ponto de vista estratégico, o posicionamento é convertido em um produto ou serviço e transforma-se em uma promessa básica que será feita aos consumidores através de composto promocional ideal. Aaker (1998) identifica seis estratégias de posicionamento de mercado:

- **Posicionamento pelo atributo:** a estratégia refere-se às características e benefícios que o produto propicia ao consumidor que optar por ele;
- **Posicionamento pela qualidade/preço:** nessa estratégia, enquanto algumas organizações empresas que se posicionam para agregar valor e cobrar um preço mais caro, outras oferecem poucos serviços agregados aos seus produtos e, por isso, os vendem por valores mais modesto;
- **Posicionamento com respeito ao uso ou aplicação:** os usos e aplicações dos produtos ou serviços ficam em evidência para atingir determinado segmento de mercado;
- **Posicionamento pelo usuário do produto:** ocorre a associação do produto a um tipo de usuário para qual o produto ou serviço procura identificar segmento(s) de potenciais demandadores;
- **Posicionamento com respeito à classe do produto:** visa identificar um produto ou serviço em relação a outros através da classe à qual pertence;
- **Posicionamento com respeito ao produto concorrente:** apresenta duas principais vantagens: a primeira é baseada na exploração da imagem de um concorrente bem posicionado, ou de sucesso, para comunicar a intenção da empresa, ou mesmo para construir uma imagem desejada junto ao público alvo; a segunda vantagem, mais relacionada à indústrias, é constituída na percepção de que posicionar-se em relação as demais concorrentes representa ser melhor que estes, não importando quão bom se é.

Kotler (1993), porém, mostra que é comum a ocorrência de falhas no processo de posicionamento e, por isso, faz alguns destaques:

- **Subposicionamento:** os compradores possuem apenas uma vaga idéia sobre a empresa e um conhecimento muito restrito sobre seus produtos e marca;
- **Superposicionamento:** os compradores possuem uma noção muito estreita sobre a marca, empresa e sua linha produtos;
- **Posicionamento confuso:** quando vários apelos da propaganda, ou pelo fato de a empresa mudar seu posicionamento com muita frequência, causam confusão na percepção;

- **Posicionamento duvidoso:** os compradores acham difícil acreditar nos apelos da marca tendo em vista preço, características ou o fabricante do produto.

Assim, Aaker (1998) sugere, para a construção e a implementação do posicionamento, atenção a 6 etapas:

1º etapa - Identificação dos concorrentes em primários e secundários;

2º etapa - Determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados a partir de associações de produtos usadas pelos compradores;

3º etapa - Determinação da posição dos concorrentes em líderes, seguidores, atuação em nichos etc.

4º etapa - Análise dos clientes para conhecer como o mercado é segmentado no sentido de ajudar na seleção de uma estratégia adequada;

5º etapa - Seleção da posição para a experiência pessoal de cada empresa;

6º etapa - Monitoramento da posição

A construção de percepção envolve diversos elementos e, principalmente, ocorre a partir de estratégias de marca eficazes porque proporcionam “uma idéia central unificadora em torno da qual se alinham todos os comportamentos, ações e comunicações” (WHEELER, 2008, p.22). Para ela, posicionamento é a plataforma sobre a qual as empresas constroem suas marcas, criam as estratégias de planejamento e ampliam o relacionamento com os clientes para identificar novas oportunidades em mercados hipersaturados.

Para a Interbrand (2020), porém, o conceito de posicionamento que não se reinventa com agilidade está destinado a se tornar obsoleto e perder relevância. A consultoria global de marcas entende que para o planejamento ser efetivo é necessário ampliar a sintonia da organização com os seus *stakeholders*, ouvindo-os ativamente para antecipar suas necessidades, reduzir os riscos e multiplicar as oportunidades, já que suas expectativas se movem mais rápido do que os negócios e é preciso criar um diálogo contínuo com os clientes. As organizações de crescimento mais rápido movem-se ao longo de trajetórias que aproximam as estratégias de negócio, as estratégias de marca e as estratégias de comunicação que as aproximam do consumidor (Interbrand, 2020), conforme Figura 2.



Figura 2 - Construção de Marcas

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica realizada

A relação próxima com os consumidores, por sua vez, é fortalecida quando há a concentração de foco. Neumeier (1998) acredita que uma marca é a intuição que uma pessoa tem sobre um produto, serviço ou empresa e acontece a partir dos pontos de contato com o consumidor, que, segundo Aaker e Joachimsthaler (2007), permitem a construção da marca e vão além da propaganda, pois incluem outras ferramentas de marketing, como lojas, conceito, *e-mails*, feiras de negócios, produtos de submarcas, eventos etc. Para uma marca ser mais eficiente diante do excesso de comunicação publicitária, Scharf (2006) indica o uso da proposta de valor que, segundo Aaker (2007), deve ser compreendida como a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e que lhe proporcionam valor.

Dentre os principais modelos de construção de marca, que serão detalhados no capítulo 3, é possível destacar os mais consagrados pelos pesquisadores:

O Modelo de Planejamento de Marca Proposto por Aaker e Joachimsthaler (2007) pode ser dividido em três etapas distintas: Análise Estratégica da Marca, Sistema de Identidade da Marca e Sistema de Implementação de Identidade da Marca.

O Modelo de Keller (2001), conhecido como *Customer Based Brand Equity - CCBE* (Valor da Marca com Base no Cliente), caracteriza-se por duas etapas: Conhecimento de Marca e Identidade de Marca, sendo essa segunda dividida em

Kapferer (1997) contribui com o Prisma de Identidade de Marc, estrutura que relaciona Emissor, Receptor, Exterior e Interior em uma análise cruzada e posterior proposta. Wheeler (2008), por sua vez, estabelece 3 etapas centrais (História da

Marca, Essência da Marca e Posicionamento) e as relaciona com aspectos internos e externos. Já a Interbrand analisa as marcas em uma perspectiva voltada ao resultado financeiro a partir de dois objetivos centrais: mensurar a preferência dos consumidores e a probabilidade de geração de receitas futuras. Para isso, avalia as marcas tendo como referência três componentes centrais: Análise financeira, Análise do Papel da Marca e Pontuação da Força de Marca.

É relevante destacar que os modelos de Keller e Interbrand tem como suporte teórico o *Brand Equity* e, por isso, não são necessariamente modelos de construção de marca, mas são utilizados como referência para isso. O de Wheeler tem uma estreita relação com o *design* da marca, mas, ainda assim, é uma referência respeitada pela academia e pelo mercado. Diante do mercado extremamente competitivo e que procura caminhos consistentes para responder às necessidades do mercado, as organizações vão ao encontro de ações estratégicas que possam inovar os processos de gestão.

Keller (1993) aponta que, após transcender sua função de identificação, as marcas permitem o gerenciamento correto em relação ao marketing ao admitirem o seu valor e identificar os elementos essenciais para a sua gestão (BERRY, 1996). É oportuno, porém, inserir a esse contexto a análise de Theodore Levitt proposta em 1960 que afirma que a administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam clientes. Para ele, os diversos setores industriais, em alguma época, tiveram a designação de “setor de rápida expansão”, invariavelmente relacionados a superioridade inigualável de seu produto, cujo lugar no mercado havia vitoriosamente ocupado. “Precisa adaptar-se às exigências do mercado e o mais cedo que puder. Mas a mera sobrevivência é uma aspiração medíocre” (LEVITT, 1960, p. 11). Ele complementa sua análise afirmando que a administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam clientes.

3. MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS

O presente capítulo apresenta o referencial teórico relacionado ao processo de Construção de Marcas e aos modelos levantados propostos que são aplicados, mesmo com adequações e adaptações aos diversos mercados, por escritórios de *branding*, ou seja, aqueles que oferecem, como serviços, a construção da imagem da marca de seus clientes. Na Metodologia apresentam-se os que foram selecionados para realizar a pesquisa.

Os gestores de marketing estão em constante desafio quando se dedicam a construir marcas relevantes no atual mercado econômico global. A perenidade das marcas em cenários tão complexos necessita da aplicação de estratégias eficazes e inovadoras, mas não exclui o acesso aos modelos consagrados de construção de marca. É imperativo, porém, considerar que tais modelos devem contemplar as diversidades socioeconômicas e culturais adequando-se aos cenários onde estão inseridas. A construção da marca é mais do que a utilização das estratégias e das ferramentas de propaganda, pois envolve complexas possibilidades de ponto de contato com os diversos públicos de interesse. As mais diversas experiências com a marca criam percepções que afetam profundamente o processo de definição de compra (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007).

Ruão (2002) descreve que a percepção sobre a importância da marca na gestão de negócios aconteceu em um processo lento, mas persistente com o objetivo de consolidar a idéia básica da relevância da distinção da propriedade e da unicidade em qualquer estrutura de mercado. Ela faz referências às manifestações na Grécia Antiga como a sua origem histórica mais remota, à Idade Média, ao século XIX e a Primeira Revolução Industrial, identificada como o momento decisivo da sua afirmação. Independentemente da complexidade de cada período e momento histórico, é inegável que a denominação de origem, um atributo extremamente valorizado em projetos de *Place Branding* (marca do lugar), buscou destacar a reputação de qualidade e distinguir a marca dos imitadores em cenários remotos do universo mercantil da história da humanidade.

De fato, parece consensual entre os teóricos que o desenvolvimento decisivo da marca, enquanto fenômeno econômico e sociológico universal, só se produziu realmente com a Segunda Revolução Industrial, em meados do século XX. A produção massiva e a macro distribuição deram-lhe um

impulso definitivo, criando novas regras. A liberdade de concorrência instalou-se. A oficina foi definitivamente substituída pela fábrica. A qualidade tomou-se uma premissa aceita por todos. A semelhança entre os produtos uma constante. Os meios de comunicação e transporte desenvolveram-se a larga escala. Assistimos ao boom publicitário. E, neste ambiente, aos fabricantes não restava outra alternativa, senão recorrerem a mecanismos que identificassem e diferenciasssem, de forma eficaz e duradoura, a sua oferta, ao mesmo tempo que apelavam a escolha do consumidor. Nessa altura, a marca deixou de ser vista apenas como o símbolo visual ou gráfico de denominação de origem, para passar a ser todo um sistema que gira em redor do produto (RUÃO, 2002, p. 224)

A partir de uma nova percepção de Valor da Marca, que pode ser indicada pelas manifestações da Bolsa de Valores na década de 1980, quando essa percebe que elas aumentavam o valor de uma empresa acima dos seus ativos e do total anual de vendas, ou quando o *Marketing Science Institut* reconhece o *Brand Equity* como um fenômeno que agrega valor a produtos e empresas por associações realizadas, é possível afirmar que a moderna teoria da marca assume uma nova complexidade em seu modo de funcionar na realidade empresarial, atribuindo-lhe novas funções que vão além da mera identificação e diferenciação de oferta (RUÃO, 2002).

Diversos autores sistematizam os processos estratégicos de construção de marca ao promover estudos quanto ao posicionamento dos produtos (AAKER, 1991); a de promessa de estabilidade (KAPFERER, 1991; DE CHERNATONY, 1993); ou a de imagem (SEMPRINI, 1995). É verdade que essas abordagens reforçam a idéia que as marcas concentram informações que organizam as trocas comerciais e permitem a melhor identificação e diferenciação de produtos e suas promessas de valor acrescentado.

Dessa maneira, a Construção de Marcas, atividade que tem atraído há décadas os esforços de pesquisadores de gestores, constituiu teorias e modelos que explicam o sucesso de muitas organizações no mercado e orientam a solução para o lançamento e gestão de novas marcas. Aaker (1996) estabeleceu alguns princípios e referências (Quadro 3) que definem a construção criteriosa de marcas e que serve de metodologia para o desenvolvimento de outros modelos de aplicação.

Quadro 3 – Plano de Construção de Marcas

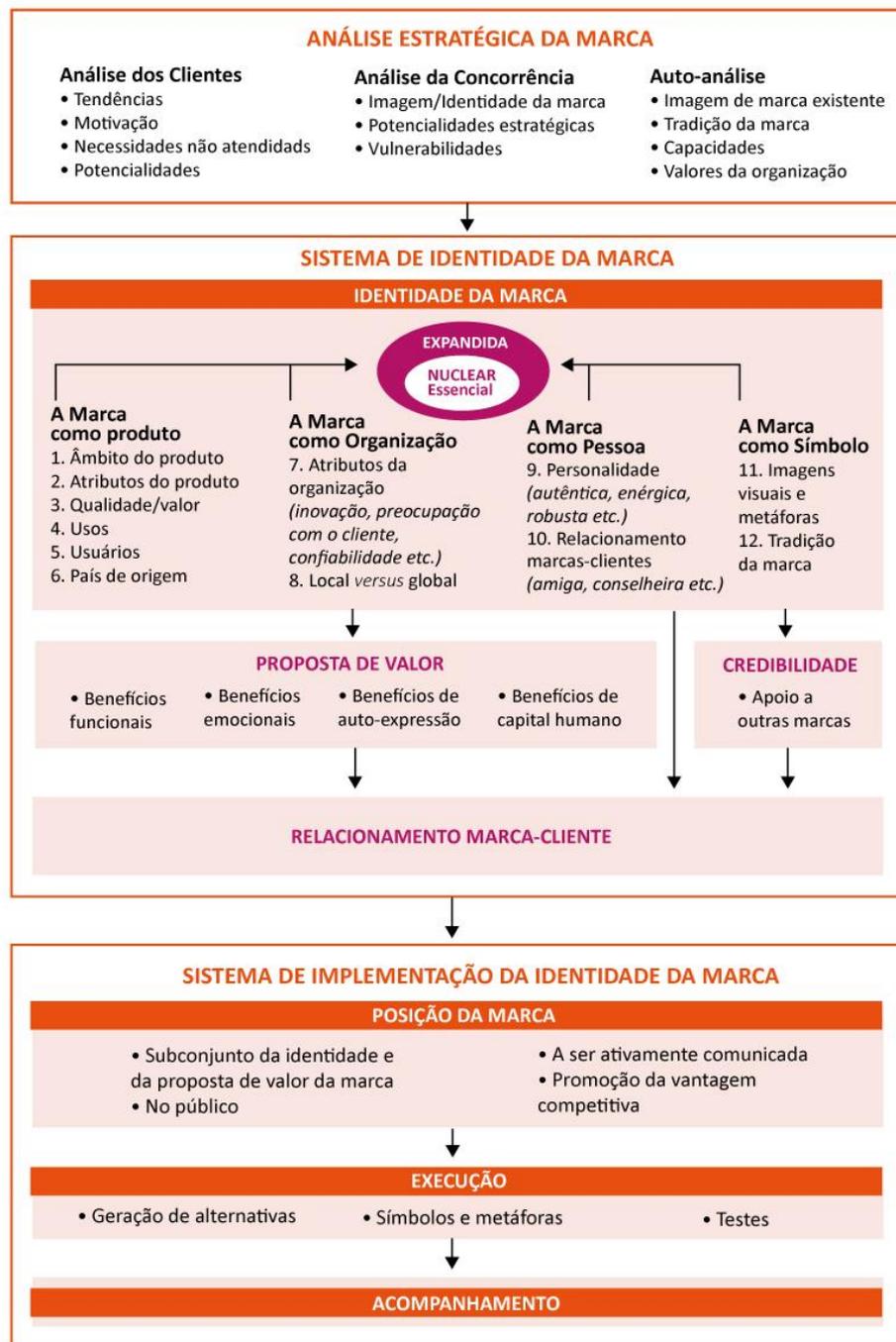
<p>1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA</p> <p>1.1 Análise dos consumidores 1.2 Análise da concorrência 1.3 Auto-análise</p>
<p>2. DEFINIÇÃO DO SISTEMA DE IDENTIDADE DA MARCA</p> <p>2.1 Identidade nuclear 2.2 identidade extensa 2.3 Considerações-base: <i>proposição de valor, credibilidade, relacionamento</i></p>
<p>3. IMPLEMENTAÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA</p> <p>3.1 Determinação do posicionamento 3.2 Programas de comunicação 3.3 Avaliação de resultados</p>

Fonte: Aaker (1996) e Ruão (2002)

Para este estudo, ainda de forma inicial, foram definidos como objetos de análise os modelos teóricos de Aaker e Joachimsthaler (2007), de Keller (2001), de Kapferer (1997) e de Wheeler (2012) por serem considerados modelos abrangentes, consagrados e citados pelos acadêmicos da área.

3.1 Modelo de Construção de Marcas de Aaker e Joachimsthaler

Aaker e Joachimsthaler (2007) apresentam um modelo teórico que destaca três principais etapas (Figura 3): análise estratégica da marca, sistema de identidade da marca e sistema de implementação da identidade da marca, sendo que a identidade é considerada a essência desse modelo. Nessa estrutura, a identidade da marca deve ser clara e única e o posicionamento, priorizar os aspectos a serem destacados na comunicação.



programas de construção de marca eficientes e eficazes, com um sistema para acompanhar os resultados. Nesse sentido, defendem que a construção de marca deve fazer parte das atribuições dos grandes executivos das organizações e ter objetivos no longo prazo. Inicialmente, é definitivo para eles que a cultura da marca seja consolidada em todos os setores por ações de comunicação interna para que a sua gestão não seja uma atribuição para profissionais externos, como agências de comunicação.

A identidade da marca é considerada o cerne do modelo de liderança de marca por ser quem orienta e inspira o programa de construção de marca (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007) e, por isso, há a necessidade que o responsável por esse trabalho crie uma identidade forte e claramente percebida e que tenha a certeza de que os grupos de implementação, dentro ou fora da empresa, compreendam essa identidade. É importante salientar que a identidade é uma teoria que se consolidou no final do século XX e que se estrutura na idéia de identificação e diferenciação, seja do ponto de vista do ambiente interno como do externo, da oferta simbólica organizacional. Embora reconheça no produto uma fonte dos seus traços culturais ou de carácter, completa o sentido com a oferta simbólica. Esse atributo tem sido destacado por outros pesquisadores, como Kapferer (1991), para quem a identidade tem de ser percebida na sua relação com os conceitos de comunicação - forma como é exteriorizada - e imagem - seu reflexo junto dos públicos-alvo.

Aaker e Joachimsthaler (2007) atribuem a estrutura da identidade da marca uma parte nuclear e uma parte extensa. A nuclear é a identidade central, aquela que integra as crenças e os valores fundamentais e os remete as competências da organização. Por ser atemporal, estabelece relações com novos mercados e produtos. A identidade extensa, por sua vez, corresponde aos elementos da identidade da marca que a materializam e a ajudam a ser visualizada, sendo mutáveis e adaptáveis aos mercados.

3.2 Modelo de Construção de Marcas de Keller

A proposta de Keller (2001) destaca quatro etapas em seu modelo de construção de marcas (Figura 4): identificação da marca com os clientes; percepção do significado da marca na mente dos clientes; verificação das respostas dos clientes

à identidade e ao significado da marca, e a transformação das respostas à Marca em um relacionamento de lealdade com os clientes e à Marca.

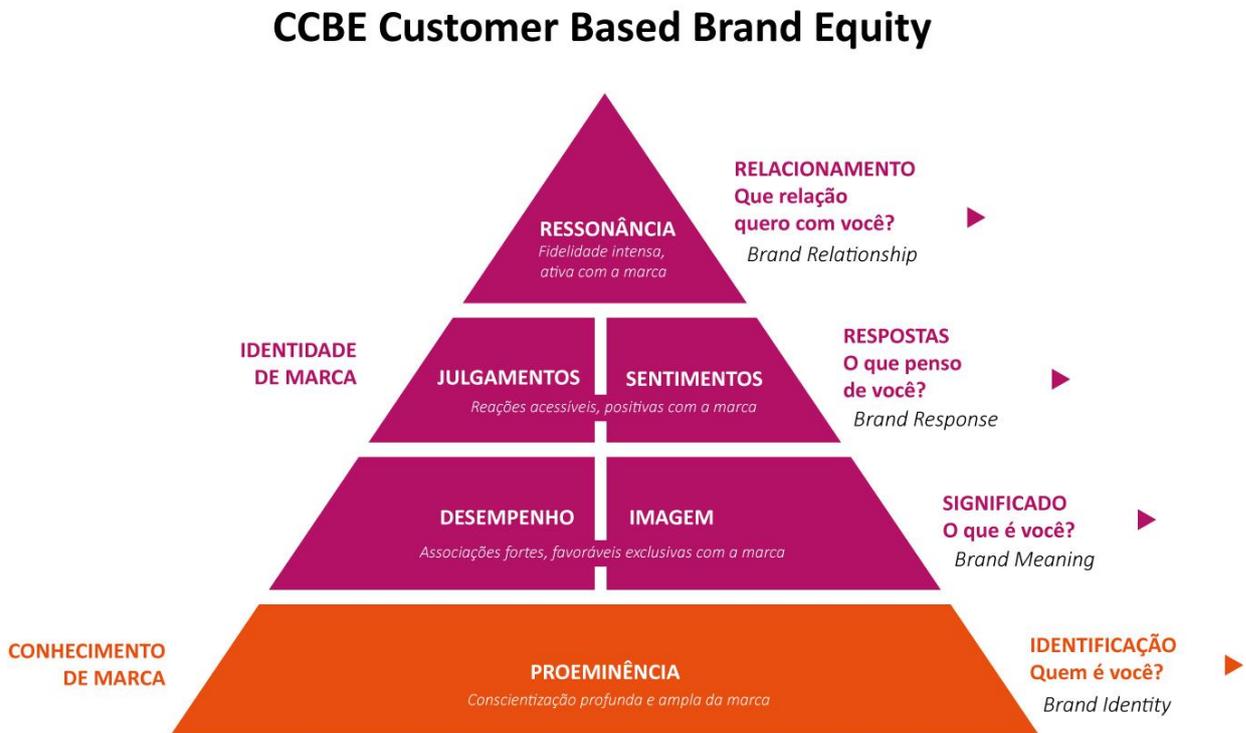


Figura 4 - Modelo de Construção de Marcas de Keller

Fonte: Keller (2001)

O modelo de Keller tem uma particularidade que deve ser destacada: essa proposta foi desenvolvida para a avaliação de marca a partir do conceito de *Brand Equity*, mas passou a ser utilizada como uma referência para auxiliar no processo de construção de marca por sua característica criteriosa.

Como abordado, o conceito de *Brand Equity* tem origem na década de 1980 junto com métodos e modelos que propunham a mensuração do valor agregado de marcas. Aaker o define como um conjunto de ativos e de passivos ligados a uma marca que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa, e/ou para os clientes/consumidores dessa empresa (AAKER, 1998).

Essa percepção gerada pela marca permite ao consumidor pagar um preço premium, tornar-se fiel a ela, tê-la como preferência e até endossa-la junto aos seus conhecidos, entre outros comportamentos. Mesmo que sua proposição tenha ocorrido antes do surgimento das mídias sociais, a partir da pirâmide de Keller é possível

identificar princípios como a da lealdade comportamental, do senso de comunidade e do engajamento ativo pelos consumidores em relação à marca (KELLER, 2016).

Sua proposta para a construção e gestão de marca forte deve ser identificada a partir de etapas claras e interdependentes, pois é taxativo na lógica que não há atalhos na construção de uma marca. Para o autor (2001), essa construção é caracterizada pela sequência das quatro etapas interrelacionadas já descritas que atuam diretamente na percepção dos consumidores, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - As quatro etapas de construção do valor da marca

IDENTIFICAÇÃO	<i>Garantir que os clientes são capazes de identificar a marca e associá-lo a uma determinada categoria de produto ou necessidade. O objetivo desta etapa deve, portanto, criar conscientização de marca profunda e ampla.</i>
SIGNIFICADO	<i>Estabelecer o que a marca significa dentro das mentes dos clientes por associações com determinadas propriedades. Os pontos de diferença sobre o outro produto são benefícios ou atributos que os consumidores associam com uma determinada marca e que eles acreditam que são uma característica única que nenhuma outra marca possui</i>
RESPOSTA	<i>Evocar a resposta adequada dos clientes quanto à identidade e significado da marca.</i>
RELACIONAMENTO	<i>Converter a resposta da marca em uma relação de lealdade forte e ativa entre o cliente e a marca.</i>

Fonte: Ferreira, Oliveira, Moura e Cunha (2017)

O Modelo CCBE de Keller é dividido em quatro etapas e foi desenvolvido para abarcar temas fundamentais e basais da marca para gerar *insights* e orientações com o objetivo de embasarem as definições estratégicas das organizações:

1. Garantir a identificação da marca com os públicos de interesse e gerar a sua associação a classe de produtos e serviços de interesse do cliente;
2. Estabelecer o significado da marca nos públicos de interesse e vincular estrategicamente associações tangíveis e intangíveis;

3. Obter respostas adequadas do cliente para a identidade para o significado de marca;
4. Criar relação de fidelidade intensa e ativa entre os clientes e a marca.

3.3 Modelo de Construção de Marcas de Kapferer

O modelo proposto por Kapferer (1997), conhecido como Prisma de Identidade da Marca, estabelece uma estrutura com 6 traços diferentes em cada extremidade (Figura 5), que destacam os aspectos físicos (base da marca); a personalidade (caráter e atitude); a cultura (origens e valores); relação (crenças e associações); mentalização (cliente percebido em comparação à marca), e reflexão (representação da marca na mente do cliente).



Figura 5 – Modelo de Construção de Marcas de Kapferer: Prisma de Identidade da Marca
Fonte: Kapferer (2007)

Kapferer (1997) entende que os principais esforços no processo de construção de marca devem ir em direção a garantir a clareza e a consistência da identidade de marca, pois é ela quem representa com fidelidade a essência da marca e mobilizará

os esforços das organizações para apresentá-la como única aos diversos públicos de interesse. Ele justifica essa posição ao afirmar que a principal característica da identidade é a perenidade, ao contrário da imagem, que pode ser entendida como um conceito volátil e mutante, pois se preocupa demais com o mostrar-se e insuficientemente com o ser. Para ele, ainda que passem 10 ou 100 anos, ou que a linha de produto seja alterada, a identidade de uma marca deve permanecer a mesma:

Identidade é aquilo que parece ter se originado de um único emissor, por via da multiplicidade de produtos, ações e mensagens. Isso é importante, pois quanto mais a marca se estende, se diversifica, mais os compradores têm, por vezes, a sensação de estarem lidando com diferentes marcas, e não com um único emissor. Se cada produto, cada ação de comunicação deixa um sulco, o conjunto desses sulcos não parece emanar de um mesmo projeto, de uma mesma marca (KAPFERER, 2003, p.83)

O autor entende que tudo o que a empresa fizer deve estar alinhado a sua identidade. Martins (2006) confirma essa posição destacando que produtos, serviços, atendimento e produção fazem parte de um sistema de comunicação que é percebido pelos consumidores como elementos da identidade da marca. Qualquer ponto de contato entre a marca e os públicos de interesse é uma oportunidade para desenvolver a percepção da imagem. Já Aaker e Joachimsthaler (2007) reconhecem que a identidade de marca eficaz precisa reverberar em seus clientes, diferenciar-se dos concorrentes e mostrar o que a organização pode fazer e continuará fazendo no decorrer do tempo. Assim para construir a sua identidade, Kapferer (2003, p. 84) entende que uma organização deve responder aos seguintes tópicos:

- a. Visão**
- b. Valores**
- c. Diferenças**
- d. Permanência**
- e. Sinais para reconhecimento**

A estrutura do Prisma da Marca, para ficar mais clara o seu entendimento e interpretação, é dividida em duas faces: a da esquerda é relacionada aos aspectos sociais, visíveis e exteriorizados. A faceta direita tem relação direta com aspectos interiorizados, como a personalidade, a cultura e a mentalização. De acordo com

Kapferer (2003), no século XX a diferenciação das marcas pode ser entendida a partir das quatro fases ou estágios evolutivos pelas quais passou: a era da imagem; do posicionamento, da personalidade da marca e atualmente da identidade da marca.

3.4 Modelo de Construção de Marcas de Alina Wheeler

O modelo de construção de marca de Alina Wheeler (2012) divide o processo de desenvolvimento da identidade da marca em três etapas distintas: a história, a essência e o posicionamento, analisados pelo ponto de vista dos ambientes interno (o que você pode controlar) e externo (o que você não pode controlar) (Figura 7)

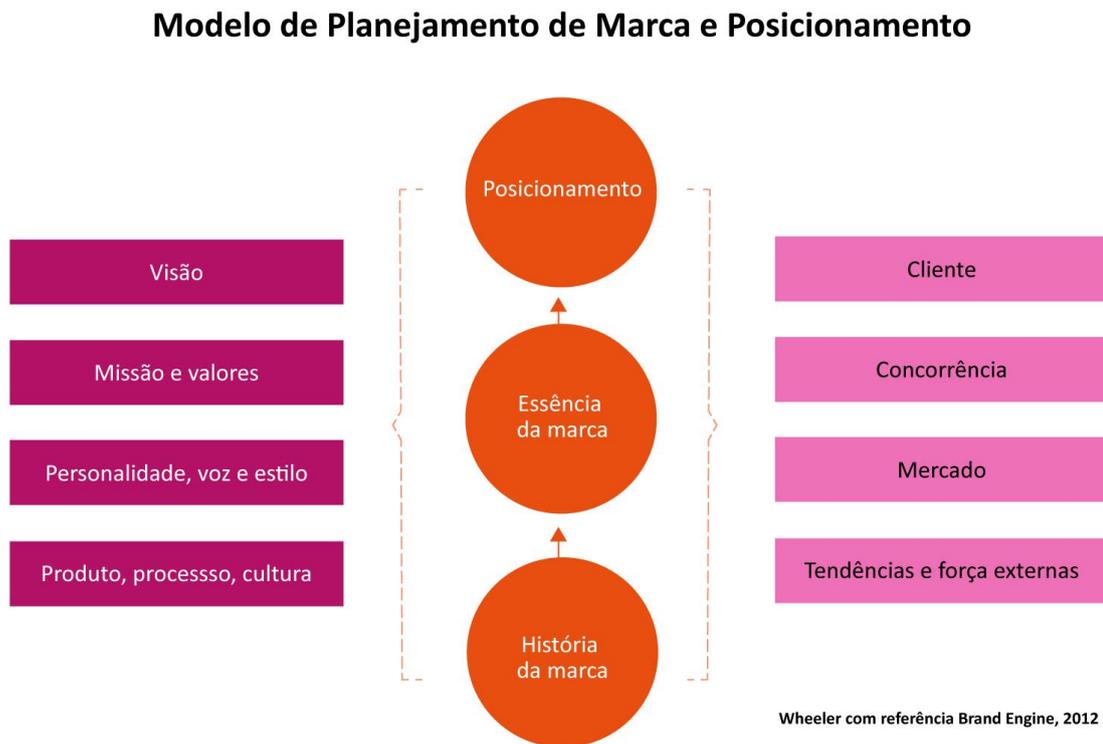


Figura 6 - Modelo de Construção de Marca Wheeler

Fonte: Wheeler com referência a Brand Engine (2012)

Como a autora é *designer* de formação e atua na área de *design* de marcas, o uso de sua metodologia no processo estratégico de construção de marcas pode causar erros de interpretação quanto ao conceito de *branding*, comumente entendido como o desenvolvimento de identidades visuais. Contudo, a metodologia de

construção de marcas de Wheeler é complexa, criteriosa e permite um entendimento preciso sobre processo de *branding*. A partir da figura 6, expressa acima, o modelo se constrói da análise mais profunda da marca a partir do conhecimento sobre a identidade, entendida como origem da trajetória para alcançar o posicionamento da marca. Assim como no modelo de Kapferer, Wheeler estabelece um corte vertical para diferenciar os aspectos interiorizados (visão, missão e valores; personalidade, voz e estilo; produto, processo e cultura) e os exteriores (cliente, a concorrência, o mercado e as tendências e forças externas). Essa visão, porém, é orientada pela trajetória da marca, pela sua essência até chegar ao posicionamento, momento em que há a materialização da marca por meio do *design* e de outros pontos de contato. A autora defende a busca pela identidade da marca tangível porque entende que essa faz um apelo para os sentidos. “A identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes idéias e significados mais acessíveis” (2012, p.14).

Para uma boa Construção de Identidade de Marca, Wheeler (2012) afirma que existem ideais essenciais para um processo criativo responsável: visão, significado, autenticidade, diferenciação, durabilidade, coerência, flexibilidade, comprometimento e valor. Ela complementa destacando que a marca tem três funções principais:

- **Navegação:** auxilia os consumidores a escolher dentre uma enorme quantidade de opções;
- **Segurança:** marcas comunicam a qualidade intrínseca do produto ou serviço e dão segurança ao cliente de estar tomando a decisão certa;
- **Envolvimento:** está relacionado às marcas utilizarem imagens, linguagens e associações para estimular o cliente a se identificar com a elas.

A sua metodologia de desenvolvimento de marca segue cinco etapas bem definidas:

- a) **Condução da Pesquisa:** compreender a organização de uma forma focada e dinâmica, utilizando diversas fontes como a leitura de documentos estratégicos e planos de negócios, bem como entrevistas com as principais pessoas de interesse do projeto, onde pode surgir diversas idéias. Algumas

informações devem ser solicitadas a fim de descobrir qual a essência da organização, materiais sobre Missão, Visão, Valores, relatórios anuais e história são de vital importância;

b) **Classificação da Estratégia:** descrever o público-alvo, vantagem competitiva, valores essenciais da marca, atributos de marca e metas de projeto;

c) **Design de Identidade:** início do processo criativo de *design*, que busca unir o significado à forma. A dificuldade está em encontrar uma forma simples, mas ainda assim marcante e apropriada e que se destaque no ambiente visual supersaturado em que vivemos. Esta identidade deve se encaixar nas mais diversas aplicações e mídias e muitas vezes é possível manter elementos da identidade original, transformando-a em idéias maiores com formas visuais mais fortes e pertinentes;

d) **Criação de Pontos de Contato:** trata do desenvolvimento e refinamento do *design* e demanda uma atenção muito grande aos detalhes uma vez que os arquivos gerados serão permanentes. A autora entende que o programa de identidade de marca abrange uma linguagem visual excepcional e única que se expressa em todas as aplicações. Seja qual for a mídia, as aplicações precisam funcionar em harmonia. O desafio é o *design* encontrar o equilíbrio correto entre flexibilidade de expressão e consistência na comunicação;

e) **Gestão de Ativos:** o processo de identidade de marca não termina com a impressão dos pontos de contato, pois a administração desse bem ativo é a parte mais complexa. Como as organizações não costumam reagir bem às mudanças, Wheeler (2012) apresenta algumas perguntas a serem feitas antes do lançamento de uma nova identidade, como: Quem precisa saber? O que precisam saber? Por que precisam saber? A mudança vai afetá-los? Como vão ficar sabendo? Quando vão ficar sabendo?

É relevante apontar que o produto final desenvolvido pelos *designers* se manifesta nos *brandbooks* (importante ferramenta do processo de *branding*, pois funciona como um guia que possui todas as orientações da estratégia da marca) , material que, a partir de linguagem intuitiva e objetiva, orienta as ações de

comunicação das organizações com os seus públicos de interesse. Assim, a metodologia de Wheeler (2012) traça um caminho bastante criterioso e dialoga com harmonia com as metodologias já apresentadas.

3.5 Modelo de Avaliação de Marcas de Top Brand Interbrand

A metodologia *Top Brands* da Interbrand, consultoria global de marcas, estabelece um processo de avaliação das marcas mundiais muito respeitado pelo mercado ao estabelecer uma gama de critérios dirigidos tanto às perspectivas de negócio da marca quanto às percepções dos consumidores. Criado em 1990, avaliou inicialmente 500 marcas com base em um conjunto de sete critérios e respectivos pressupostos, conforme Louro (2000):

a) **Liderança:** a marca líder no mercado é mais estável e poderosa do que as marcas seguidoras. Esse critério reflete o aproveitamento de economias de escala pela marca líder, em relação à comunicação e à distribuição;

b) **Estabilidade:** marcas com identidades fortes e que se tornaram parte da cultura de um segmento de mercado são extremamente valiosas e poderosas;

c) **Mercado:** as marcas são mais valiosas quando estão em mercados com níveis crescentes ou estáveis de vendas e quando a estrutura de preços proporciona elevados retornos às respectivas empresas;

d) **Internacional:** as marcas internacionais são mais valiosas do que as marcas nacionais ou regionais, especialmente devido ao aproveitamento de economias de escala, ou seja, em termos gerais, quanto maior o âmbito do mercado de uma marca, mais valiosa esta será;

e) **Tendência:** existe expectativa de que o passado de uma marca em termos de vendas se reflita na prosperidade futura da marca. Uma marca saudável e em crescimento indicia a sua contemporaneidade e relevância para os consumidores;

f) **Suporte:** todas as marcas que são focos de investimento se tornam marcas mais fortes em face das restantes. É, no entanto, necessário considerar não só o nível quantitativo do suporte de investimento, mas também a sua qualidade;

g) **Proteção:** a força e a saúde da patente de uma marca (proteção jurídica) é condição necessária para o sucesso da marca.

A proposta da Interbrand naquele momento tinha tem o olhar mais focado no negócio, em detrimento da visão orientada para o consumidor, o que estabelecia a valorização financeira da marca. As críticas a proposta, por sua vez, entendiam como aspecto negativo a subjetividade no conjunto de critérios escolhidos, o que, na análise de Louro (2000), impacta a confiabilidade das medidas e dos respectivos resultados. Assim, a autora complementava a sua análise com algumas observações e conclusões, como a que as marcas mais antigas podem perder a sua força no mercado; que a capacidade de um mercado para criar e proteger margens é difícil de identificar; que uma marca local pode ter vantagens decorrentes de um contato mais próximo com os consumidores e de um menor custo de coordenação em relação a marcas internacionais; que o crescimento das vendas da marca, nomeadamente se obtido por sacrifício das margens, não é necessariamente saudável; que o suporte da marca pode ser ineficaz: despesas em publicidade não são sinônimo de uma eficaz criação e desenvolvimento de uma marca; que a proteção subjacente a uma patente, embora necessária, não é uma condição suficiente para criar valor à marca; e que o modelo da Interbrand não considera o potencial da marca para apoiar extensões em outras categorias de produtos.

A partir de considerações como as apresentadas e de interações com os seus escritórios parceiros, que a metodologia Interbrand de mensuração da percepção de marca (que também permite ser utilizado para a construção de marcas) foi sendo modulada para ser mais assertiva em relação ao momento histórico a que o mundo está submetido. Nesse sentido, não é permitido ignorar que as mudanças climáticas, as desigualdades, o esgotamento dos recursos naturais não renováveis, o consumo excessivo e as diversas crises humanitárias impactam diretamente a percepção das marcas pelos consumidores. Diante disso, a consultoria identificou que as marcas mais influentes do mundo ativam uma cadeia explícita: a Liderança cria Engajamento e o Engajamento cria Relevância (Interbrand, 2021). Essas reflexões permitiram o desenvolvimento de uma Metodologia de Avaliação a partir do processo *Customer Based Brand Equity* - CBBE (Figura 7), mas é necessário se atentar que os itens Análise Financeira e Premissas Consideradas na Análise de Marcas não são etapas relevantes no processo de construção de marcas e podem ser excluídas no momento de desenvolvimento:

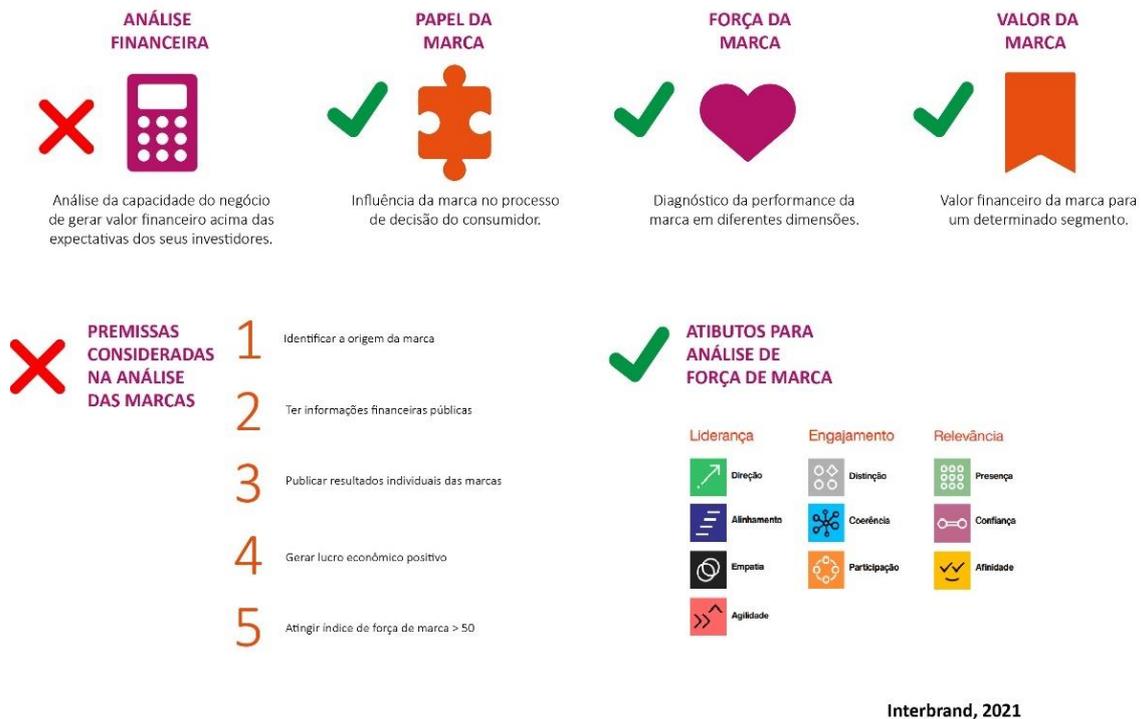


Figura 7 - Modelo de Análise de Marca Interbrand

Fonte: Marcas Brasileiras Mais Valiosas (2021)

É importante destacar que a Metodologia Interbrand tem se atualizado a partir da observação e análise de estratégias e movimentos que os escritórios dessa consultoria identificam a partir de estudos dos diversos mercados em que atuam. Nesse sentido, afirmam que as marcas que prosperaram no início dos anos 2020 lideraram com o pensamento no futuro engajando pessoas e permitindo a escolha de acordo com princípios compartilhados entre empresa e sociedade. A partir desses insights, a Interbrand (2021) identificou cinco prioridades que entende ser decisivas para os gestores de marcas:

- Veja o lucro como um recurso:** ter um propósito inspirador e conectado com as reais verdades humanas do seu público pode ser uma arma poderosa para transformar seu resultado financeiro em um recurso admirado para atingir seus objetivos;
- Escolha sua batalha:** seja focado e autêntico ao definir qual é o seu papel no mundo e qual será a contribuição. Seja nítido e claro sobre o que é seu inimigo social, e o que você pode fazer realisticamente sobre isso;
- Pense em arenas, não em setores:** é cada vez mais difícil construir comunidades fortes em torno de produtos e serviços; muito mais fácil fazê-lo

- em torno de necessidades fundamentais – como mover, jogar, conectar, se expressar, entra outras. Defina realmente as arenas em que está competindo;
- d) **Determine antes como vai mensurar seu sucesso:** é necessário ter o seu propósito como norteador de suas ações, mas seja claro sobre sua ambição, ou seja, qual o objetivo estratégico para os próximos 2 a 3 anos e o que está planejando fazer para alcançar estes objetivos
- e) **Faça movimentos, não campanhas:** os desafios de períodos de transformação permanentes precisam de menos visões e comunicações, e mais ação e entrega. É o momento para evoluir do pensamento de marcas apenas como ativos valiosos, para um momento de marcas como atos de liderança para esses momentos tão cruciais como este que estão se colocando.

Em uma síntese reducionista, as palavras-chave das metodologias de construção de marcas, ora apresentadas na Figura 8, podem ser destacadas pela importância do conceito de identidade em todas elas, sendo esse o principal elemento para o início de qualquer projeto de construção de marca e que deve orientar as etapas seguintes e ser a referência para a avaliação e mensuração. Apesar dessa preponderância, há que se destacar que relacionamento também é uma constante nos modelos, descritos, sendo que o resultado, nesse caso, financeiro, aparece com destaque na proposta da Interbrand.



Figura 8 – Ênfase dos Modelos de Marca

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica realizada

Jaime Troiano (2012, p. 127) diz que há muitas marcas que ele denomina como com fundo falso, ou seja, são aquelas que possuem fragilidades e inconsistência. Para ele, essas têm como principal característica em comum o seu *awareness*, métrica que estabelece elevado grau de conhecimento no mercado, mas que esconde a falta de estrutura interna ou de personalidade.

É como se, por dentro, fossem ocas. Geralmente rebocadas por grandes gastos em comunicação, elas sustentam apenas uma passageira percepção de sua existência. Deixam uma cauda sem cometa, uma cauda longa, brilhante e muito visível... Depois de algum tempo, porém, quando minguar o investimento em comunicação, elas encolhem depressa e acabam saindo da 'lista de compras' dos consumidores (TROIANO, 2006, p. 127).

Essas marcas tornam-se reféns de sua comunicação, pois tem desempenho e reconhecimento significativos apenas quando são submetidas a ações consistentes de mídia. Passado esse período, explicitam sua fragilidade. Assim, aponta duas causas que maquam a realidade e causam prejuízos no valor da marca:

- Acreditar ou se levar pelos resultados do *top of mind*, um indicador momentâneo de notoriedade;
- Buscar compulsiva por resultados imediatos sob a alegação que não há tempo para longos processos de construção.

Na velocidade da comunicação há sempre tempo para errar e inflar a imagem de forma passageira para supostamente garantir a presença da marca no mercado, dispor de números vistosos, alavancar projetos de oferta pública de ações e agradar à vaidade corporativa, entre outros resultados. O autor complementa afirmando que a comunicação de marketing é eficaz quando deixa impressões duradouras na mente dos consumidores, ou seja, quando as mensagens que utilizadas evoluem com o passar do tempo e são coerentes e consistentes com a sua identidade.

Ao analisar os modelos de construção de marca apresentados, é possível concluir que os conceitos e princípios relacionados para a análise de percepção e de diagnóstico, aliados aos elementos orientadores da definição estratégica e da ação tática das corporações, são essenciais para a integração eficaz de objetivos de curto e longo prazos. Assim, para que a marca se mantenha sólida, precisa ser avaliada constantemente pelos seus gestores levando em consideração os aspectos considerados relevantes dos modelos mais adaptados para as diversas marcas.

Na Figura 9 é possível identificar, a partir de uma análise comparativa dos modelos de construção de marca, as principais características que se destacam em cada um deles, como, por exemplo, o *Design* para Wheeler e Interbrand e o Valor, relacionado aos resultados financeiros, para Interbrand, assim como, mesmo sendo abordado de diferentes formas, o Posicionamento permanece presente em todos..

CARACTERÍSTICAS	Aaker e Joachimsthaler	Keller	Keplerer	Wheeler	Interbrand
Identidade	✓	✓	✓	✓	✓
Essência	✓	✓	✓	✓	✗
Posicionamento	✓	✓	✓	✓	✓
Proposta de Valor	✓	✗	✗	✗	✗
Causas Sociais	✗	✗	✗	✗	✓
Comunicação	✗	✓	✓	✓	✓
Design	✗	✗	✗	✓	✓
Relacionamento	✓	✓	✓	✓	✗
Engajamento	✗	✗	✗	✗	✓
Valor	✗	✗	✗	✗	✓

Figura 9 – Aspectos Relevantes dos Modelos de Marca

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica realizada

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os pressupostos metodológicos que embasaram a presente pesquisa, bem como são detalhadas as estratégias e as técnicas empregadas para a sua execução.

4.1 Características Gerais da Pesquisa

Método é um conjunto de processos que possibilita conhecer uma realidade específica, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1997). Para decidir sobre o método científico, é necessário definir os procedimentos sistemáticos que descrevam ou expliquem a situação sob estudo e que devem estar baseados em dois critérios: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001). Dentro do método científico, pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas, embora haja autores que discordem desta dicotomia (OLIVEIRA, 1999).

A abordagem quantitativa preocupa-se com quantificação de dados, utilizando para isto recursos e técnicas estatísticos. É muito utilizada em pesquisas descritivas onde se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis ou em pesquisas conclusivas, onde se buscam relações de causalidade entre eventos (OLIVEIRA, 1999). A abordagem qualitativa é mais utilizada em estudos que procuram compreender a vida humana em grupos, em campos como sociologia e psicologia, além de outros vinculados as ciências sociais.

Dentre as principais características da pesquisa qualitativa, estão o envolvimento do pesquisador no contexto do estudo e a capacidade interpretativa no desenvolvimento da pesquisa e consequentes resultados (MINAYO, 1999). A seleção de casos na pesquisa qualitativa não tem preocupação com a representatividade numérica, pois busca a compreensão aprofundada, como comportamento de determinados grupos sociais, interesses de uma instituição ou efeito de comunicação sobre públicos de interesse. Assim, essa metodologia possibilita a investigação sobre os principais modelos de construção e marcas utilizadas por empresas de setores diversos

O Método do Estudo de Caso enquadra-se em uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, mesmo que alguns o considerem sem objetividade e rigor suficientes para ser considerado como um método de investigação científica. Para Triviños (1987), o Estudo de Caso é uma categoria de pesquisa que tem como objeto uma unidade que se analisa profundamente e como objetivo a detalhada descrição de determinada realidade. Para ele, é um dos mais relevantes métodos de pesquisa qualitativa. No entanto, Yin (2001) alerta que os resultados são válidos somente para o caso que se estuda. Ele ainda indica ser a estratégia adequada quando o objetivo é responder a questões do tipo “como” e “porquê” e quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos pesquisados.

Principalmente em áreas das ciências sociais, esse método pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto situações de Estudo de Múltiplos Casos (YIN, 2001). Nessas situações, o problema sob estudo preocupa-se em estabelecer as similaridades entre situações e identificar a base para generalização, mas também identificar inovações em diferentes áreas de uma mesma empresa ou comparar estratégias operacionais entre diferentes organizações de um mesmo ramo.

Para Gil (2009), o uso de um caso único nas Ciências Sociais Aplicadas é justificado quando esse é exclusivo ou extremo, como em situações onde o objeto é uma empresa que apresenta características muito peculiares. Embora não haja número ideal para o estudo de múltiplos casos, Gil (2009) defende o uso de quatro a dez, pois afirma que com menos de quatro é pouco provável que se gere uma teoria e com mais de dez é difícil lidar com a quantidade e complexidade das informações.

Considerando-se que essa pesquisa pretende analisar os principais modelos teóricos para a construção de marcas e levantar os modelos propostos pelos escritórios de *branding* mais adaptados para a construção de marcas de abrangência global, a Figura 10 representa o trajeto metodológico da pesquisa e o detalhamento das etapas que serão necessárias para se alcançar tal objetivo.



Figura 10 – Descrição da Metodologia da Pesquisa
Fonte: Elaborada pelo Autor

Nesse sentido, na etapa inicial desse estudo foi realizada uma revisão sistemática de literatura nas bases de dados Scopus e Catálogo de Teses e Dissertações a partir da palavras-chave *Branding*, *Estratégia de Marca* e *Gestão de Marca* que resultou em 41 publicações a partir de filtros como textos em língua portuguesa que necessariamente tenham sido avaliados por pares. Em seguida foi realizada uma revisão de literatura a partir de livros e teses que abordavam as questões conceituais em relação a estratégias e competitividade, identificando sua importância e suas vantagens percebíveis diante de um cenário econômico em geral.

Segundo Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando na análise de pesquisa ou na manipulação das informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

A etapa seguinte foi uma análise nos *sites* de principais escritórios e agências de marcas que atuam no Brasil e em Portugal: **Troiano Branding**, **Interbrand**, **Agência Ana Couto**, **Sebastiany Branding**, **GAD Consultoria de Marca** e **Summa**

Portugal. Essa análise foi realizada a partir de um protocolo, que aparece com seus tópicos na Figura 11, aplicado a documentos disponíveis em endereços eletrônicos e publicações dessas empresas para o desenvolvimento do processo de *branding*. A partir de resultados levantados, foi construído um quadro comparativo relacionando os modelos teóricos utilizados e os aspectos mais relevantes de cada um deles para a construção de marcas.



Figura 11 – Proposta para Protocolo de Análise de Modelos de Marca
Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica realizada

A etapa da coleta de dados aconteceu a partir de pesquisa documental para o levantamento de dados primários, que, segundo Gil (2009), ocorre quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Assim, foram buscados documentos que não receberam sistematização com critério científico, como relatórios, sites, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação (OLIVEIRA, 2007). Os resultados da coleta de dados tiveram tratamento não estatístico, sendo categorizados para viabilizar a análise e avaliação e indicam o modelo de construção de marca mais adaptado para a construção de marcas globais.

É relevante afirmar que esse estudo utiliza o método *Grounded Theory* para o seu desenvolvimento, procedimento utilizado para conceber modelos e novas teorias que emergem a partir da realidade investigada através de determinados elementos básicos: conceitos, categorias e propriedades (PETRINI e POZZOBON, 2009). No presente estudo, a definição desse método justifica-se por permitir o desenvolvimento ou mesmo a indicação de modelo de construção de marcas a partir de padrões teóricos consagrados que se integram aos novos conceitos aplicados por escritórios de *branding* que se valem de informações estratégicas gerenciadas pelas empresas. A pesquisa foi conduzida em seis organizações reconhecidas pelo notório saber em atuação voltada para a construção de marca, sendo que a análise dos dados levará a modelos baseados em dois eixos, os quais denominamos Modelos Teóricos e Modelos Aplicados.

O *Grounded Theory* pode ser definido como um procedimento sistemático qualitativo voltado as ciências sociais que se propõe gerar uma teoria indutiva resultante de dados obtidos em contextos naturais (GLASER e STRAUSS, 1967) para ser aplicada no estudo de fenômenos que sejam processos socialmente construídos. Essa perspectiva indutiva, segundo Petrini e Pozzobon (2009), foi motivada pela insatisfação com a predominância das práticas hipotético-dedutivas nas pesquisas sociológicas e resultou em propostas estabelecidas pelos autores:

- Construção da teoria e não somente a codificação de dados;
- Pesquisador não deve definir um quadro conceitual que antecede ao início da pesquisa, sendo que essa premissa é definida para garantir que os conceitos possam emergir sem viés conceitual pré-definido;
- Análise e a conceitualização são obtidas através do processo principal de coleta de dados e comparação constante, no qual cada fatia de dados é comparada com construtos e conceitos vigentes, visando enriquecer uma categoria existente, para formar uma nova ou estabelecer novos pontos de relação entre categorias.

A ênfase da *Grounded Theory* está no aprendizado a partir das informações obtidas e não como consequência de uma visão teórica existente e, por isso, é sempre importante procurar o equilíbrio entre a teoria existente e o aprendizado a partir dos

dados. Além disso, a maior diferença entre *Grounded Theory* e outros métodos de pesquisa qualitativa é seu foco específico no desenvolvimento da teoria através de uma contínua interdependência entre a coleta de dados e a análise (PETRINI e POZZOBON, 2009), conforme apresentado no Figura 12.



Figura 12 – Processo da Metodologia Grounded Theory
Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica realizada

Em *Grounded Theory*, o método da comparação constante (*Constant Comparison*) pode ser considerado a atividade fundamental porque permite a geração de teoria ao codificar e análise os dados permanentemente. Assim, há alguns passos importantes que devem ser percebidos como tal:

- a) O pesquisador compara os dados obtidos nas entrevistas com os gestores de marca;
- b) Os dados são codificados (*Coding*), identificando categorias (equivalente aos temas) e suas propriedades (sub-categorias);

- c) Ao realizar o processo de codificação (*Coding*), certas proposições teóricas se manifestam, podendo ser relacionadas com as categorias ou com a categoria central do estudo;
- d) Ao emergir a partir da relação com outras categorias e propriedades, a categoria central provê a teoria.

O acompanhamento permanente desse processo produz *insights*, conhecidos como memo, que devem ser anotados pelo pesquisador para relacioná-los entre si e com as categorias e propriedades. Com a emergência da teoria, o pesquisador compara os dados com a literatura, que é tratada como uma outra fonte de dados a ser integrada na análise da comparação constante.

As categorias emergem dos dados e o pesquisador procura adicionar a sua amostra dados que aumentem a diversidade visando desenvolver e fortalecer a teoria emergente. Isso é conhecido como Amostra Teórica (*Theoretical Sampling*) que é um processo de coleta de dados para gerar teoria no qual o pesquisador coleciona, codifica e analisa os dados e decide quais dados serão os próximos a serem coletados. Claramente essa abordagem de coleta de dados realizada conjuntamente com a análise é bastante diferente das clássicas metodologias qualitativas que adotam uma abordagem pré-planejada e sequencial.

Uma vez que o pesquisador atingiu a saturação teórica das categorias, ele procede a revisão, classificação e integração dos inúmeros menos relacionados às categorias, suas propriedades e os relacionamentos entre elas. Esse procedimento é chamado de *Sorting*, etapa essencial uma vez que coloca juntos dados fragmentados. Os memos classificados, ou seja, o resultado da organização das anotações que o pesquisador faz para si mesmo sobre as categorias e propriedades e os relacionamentos entre elas, geram um framework conceitual com as principais idéias e fatos sobre o que está sendo investigado. Sendo assim, a fase de escrever (*Writing*) é simplesmente um produto do procedimento de *Sorting*.

Pandit (1996, apud PATRINI e POZZEBOM, 2009, p. 6), propõem respeitar as fases e passos descritos no Quadro 5 que estabelece as etapas e simplifica a compreensão do processo de construção da *Grounded Theory*, que podem ser identificadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Processo de Construção da *Grounded Theory*

FASE		ATIVIDADE
FASE DESENHO DA PESQUISA		
Passo 1	Revisão de literatura	Definição da questão de pesquisa
Passo 2	Seleção de casos	Amostra teórica, não aleatória
FASE COLETA DE DADOS		
Passo 3	Desenvolvimento de protocolo para coleta de dados	Empregar múltiplos métodos para a coleta de dados
Passo 4	Ir à campo	Sobrepor coleta e análise de dados Métodos de coleta de dados flexíveis
FASE ORDENAÇÃO DE DADOS		
Passo 5	Ordenar dados	Colocar os dados coletados em ordem
FASE ANÁLISE DE DADOS		
Passo 6	Análise dos dados do primeiro caso	Usar codificação (coding)
Passo 7	Amostra teórica	Replicação teórica através dos casos (Reiniciar no Passo 2 até a saturação teórica)
Passo 8	Fechamento	Atingir a saturação teórica, se possível
FASE DE COMPARAÇÃO DE LITERATURA		
Passo 9	Relação entre teoria emergente com literatura	Comparações com quadros referenciais similares e conflitantes

Fonte: Petrini e Pozzebom (2009)

Sintetizando, a Figura 13 apresenta o *Framework* descrevendo todos os passos previstos para a pesquisa a ser realizada, e no Quadro 6 a Matriz de Mazzon detalha todo o processo vinculando os objetivos específicos com as proposições do estudo, os modelos teóricos e os métodos de levantamento e análise de dados.

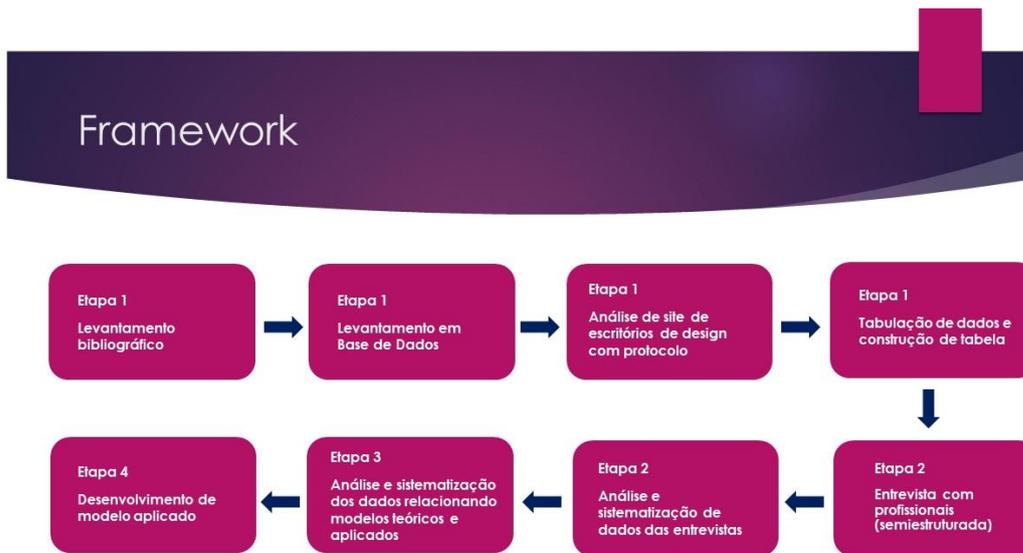


Figura 13: *Framework* da Pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica realizada

Quadro 6 - Matriz de Mazzon

Problema de Pesquisa	Qual o modelo de construção de marcas mais adaptado para marcas globais?			
Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Proposições	Modelos Teóricos	Levantamento Método de Análise de Dados
Identificar um modelo de construção voltado para marcas globais	Levantar publicações em duas bases de dados a partir de palavras-chave	P1 Construção e gestão de marca não é tema central de teses ou pesquisas acadêmicas	Sampaio e Perin (2006)	Pesquisa bibliográfica sistemática
	Analisar os modelos teóricos propostos	P2 Os modelos propostos necessitam de cenários idéias para terem viabilidade mercadológica	Kapferer (1997), Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2001) e Wheeler (2012)	Pesquisa Bibliográfica
	Levantar os modelos propostos por escritórios de <i>design</i>	P3 Escritórios de <i>design</i> criam metodologias próprias como estratégia de diferenciação	Troiano Branding; Agência Ana Couto; Sebastiany Branding; GAD Consultoria de Marca; Interbrand; Summa Portugal	Entrevistas, pesquisa bibliográfica pesquisa documental
	Identificar as relações entre os modelos teóricos e os aplicados no mercado	P4 Propostas metodológicas aplicadas ao mercado ainda são impactadas pela Miopia de Marketing	Levitt (1960) e Lencastre e Côrte-Real (2007)	Questionário, pesquisa bibliográfica pesquisa documental

Fonte: Elaborada pelo Autor, adaptado de Mazzon (2018)

5. METODOLOGIAS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS DOS ESCRITÓRIOS DE BRANDING

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa realizada a partir da análise de 6 Modelos de Construção de Marca desenvolvidos e aplicados no mercado por renomados escritórios e consultorias de marcas. A definição foi feita levando-se em conta a disponibilidade de acesso aos documentos dessas empresas em endereços eletrônicos e publicações oficiais, além do perfil de clientes atendidos por elas. Com esses dados em mãos, teve início a descrição detalhada das etapas a partir de protocolo, já apresentado na Figura 11, que orientou a análise tendo como referência quatro tópicos fundamentais para efeito de comparação: Ambiente Interno, com ênfase para a Identidade, a Imagem, o Posicionamento e a Proposta de Valor, para o Ambiente Externo, identificando a Concorrência, o Mercado, o Consumidor e as Oportunidades, as ações para a efetivação da Manifestação da Marca, entendendo a Personalidade, o Tom de Voz, a Linguagem Visual e as Estratégias de Comunicação, e, finalmente, como acontece a Implementação da Proposta, tendo atenção as etapas de Execução, Teste, Avaliação e Acompanhamento.

Essa fase de coleta e análise aconteceu a partir de 2020, mas parte desses dados e documentos foram construídos pelos escritórios e consultorias em períodos anteriores a essa data, o que demandou o cruzamento de informação com outras publicações, principalmente artigos acadêmicos e de publicações especializadas, em um processo similar à Triangulação de Dados, porém sem a cientificidade exigida para tal.

A apresentação dos resultados dessa etapa permite contextualizar brevemente a construção de marca como uma importante ação estratégica das corporações para a arena, segundo definição encontrada nos *insights* da Interbrand, que querem competir. O processo de marketing é identificado como a ação de efetivação de trocas que passou a ser considerado como tal desde os tempos em que caçadores e agricultores entenderam a necessidade de dar alternativas vantajosas aos excedentes de suas produções.

Com isso, surgiram os especialistas da troca, considerados os ancestrais dos profissionais de marketing, aqueles que aproximaram esses produtos de clientes, por vezes desconhecidos, que poderiam estar estabelecidos em regiões longínquas em

relação aos produtores e aos quais nunca teriam condições de atingir. A Revolução Industrial colaborou com esse processo quando trouxe as primeiras indústrias organizadas e a produção em série trouxe à tona o problema do excesso de oferta (BACELLAR e IKEDA, 2011).

Avançando rapidamente no tempo, é identificado o que atualmente pode ser definido como a gestão das relações de troca em um mercado específico, atividade sofisticada onde há a necessidade de estabelecer diferenciais que assegurem a distinção de produtos em relação as organizações ou mesmo pessoas que atuam em atividades ou com produtos similares. Kotler (1976) define troca como o ato de obter de alguém um objeto desejado, oferecendo algo em contrapartida.

Em uma estrutura simplificada, é possível afirmar que esse é o momento de definir o público de interesse e diferenciação em relação à concorrência e, conseqüentemente, da gestão de todo o processo, valendo-se da segmentação do ambiente, o posicionamento desejado e a diferenciação oferecida. Essas etapas estabelecidas por Lencastre (2007), definem as três dimensões básicas da gestão de marketing de marca moderna, objetivo maior para organizações que desejam estar na mente e no comportamento de cada mercado-alvo de maneira a salvaguardar o território comercial conquistado.

A percepção da marca é estabelecida pela gestão adequada que permita que os públicos de interesse realizem múltiplas associações positivas conscientes e inconscientes que vão ao encontro dos objetivos estratégicos de uma organização. O contrário, é considerado pelos especialistas como o nível zero de imagem da marca. Assim, esse valor percebido, ou seja, o *Brand Equity*, está diretamente relacionado aos pilares que o sustentam, ou seja, conforme Aaker (1991), depende da relação que passa a significar a percepção positiva de produtos e serviços sobre os concorrentes.

Esse processo, então, tem início com a construção da marca a partir da organização de um conjunto de ativos, obrigações e atributos intangíveis, que devem ser associados a uma marca, que agrega ou subtrai valor do que é fornecido por um produto ou serviço para os clientes da empresa ou para ela própria.

Há diversos Modelos de Construção de Marca, que inclui Modelos de Avaliação, propostos por pesquisadores, conforme já descrito, mas os grandes escritórios de Branding que se dedicam a construção de marcas também criaram os seus próprios modelos a partir de diferentes abordagens, como descritos a seguir:

5.1 Modelo Ana Couto

Escritório carioca, há 25 anos atua com *branding* e apresenta-se oficialmente destacando ser parceiro estratégico de seus clientes, construindo valor para suas marcas a partir de seus propósitos. Para isso, desenvolve estratégias de marca e de publicidade para criar um alinhamento perfeito entre Marca, Negócio, Comunicação e Cultura com base em metodologia própria, denominada Ondas do *Branding*, modelo em que cada uma das 3 ondas é bem definida em seus objetivos e importância, conforme apresentado na Figura 14.

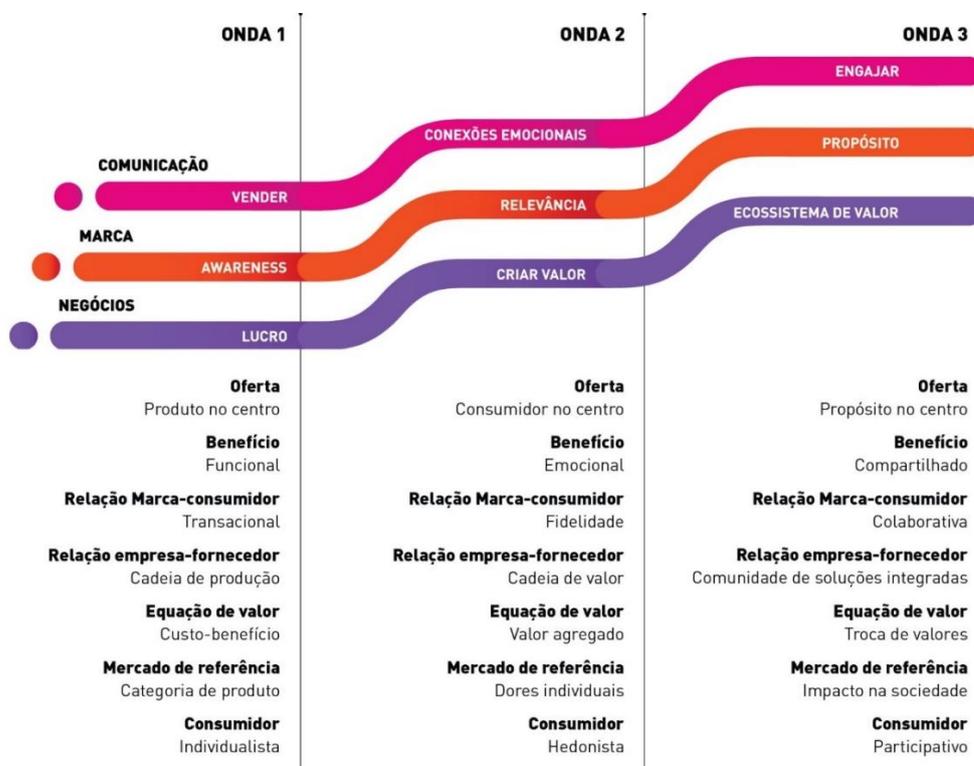


Figura 14: Metodologia Ana Couto

Fonte: Agência Ana Couto (www.anacouto.com.br, 2021)

A Onda #1 diz respeito ao grande desafio das empresas, o de estimular as pessoas a comprarem seus produtos e serviços, com o apelo de melhor custo-benefício, e realizar uma entrega funcional que atende determinada necessidade específica de consumo. Na Onda #2, o foco é no relacionamento. São marcas que criam conexões emocionais, abrem diálogos e são centradas no consumidor. A Onda #3 é aquela guiada pelo propósito de Marca. As Marcas possuem clareza sobre o seu

papel e buscam fazer a diferença no mercado, construindo ecossistemas de valor e envolvendo diversos atores para compartilhar impactos positivos.

5.2 Modelo Sebastiany Branding

O escritório paulista Sebastiany foi fundado em 2003 e tem como sócios Guilherme Sebastiany e Akira Goto. Ao se apresentar, a empresa afirma que desenvolveu a sua própria metodologia amparada por abordagem interdisciplinar ao relacionar as áreas de branding, design, semiótica, comunicação e marketing. Em todas elas, dizem, que o trabalho tem início com uma série de investigações e pesquisas que identificam as necessidades técnicas, estratégicas e de comunicação da marca:

- Necessidades estratégicas de gestão da marca (branding);
- Necessidades estratégicas de identificação e diferenciação;
- Necessidades técnicas e funcionais;
- Necessidades de comunicação e sistema de gestão.

Ao final deste processo investigativo, o escritório entende ser possível definir tanto a mensagem que a marca deve comunicar, quanto os códigos visuais e verbais que deverão ser utilizados. Assim, antes de colocar a criatividade para trabalhar, o Escritório Sebastiany estabelece, estrategicamente, todos os parâmetros que a marca deverá evitar, usar ou atender para, efetivamente, entregar a mensagem para o seu público-alvo, conforme apresenta a Figura 15.

Seja na avaliação do posicionamento da marca, identificação de diferenciais, definição do DNA ou no *redesign* da identidade visual, a questão principal não é promover a mudança ou implementar um novo projeto. O objetivo dos diagnósticos de marca deve ser primeiro realizar uma imersão, investigar e identificar o momento da empresa, onde ela está e onde deseja chegar, para somente depois descobrir e entender se deve haver alguma mudança, e em caso positivo, identificar quando e como mudar (qual caminho a ser trilhado).



Figura 15: Metodologia Sebastiany

Fonte: Sebastiany Branding (www.sebastiany.com.br, 2021)

5.3 Modelo GAD Branding

O GAD Branding foi fundado em 1984, em Porto Alegre, por Luciano Deos, que se apresenta como uma consultoria de marcas que transforma empresas e negócios, por meio das marcas, de maneira disruptiva e consistente. Atualmente em São Paulo, afirma que adota um modelo híbrido de trabalho, no qual conecta pessoas e suas idéias a partir de abordagem remota ou presencial no escritório, um espaço integrado e flexível, sem barreiras ou distâncias para construir as melhores experiências. A metodologia principal da GAD é amparada pela tríade Estratégia, Comunicação e Inovação. O seu processo de trabalho se baseia em 3 grandes capacidades, que podem ser descritas como Estratégia de Negócio, Estratégia de Marca e Experiência, conforme Figura 16.



Figura 16: Metodologia GAD
 Fonte: GAD Consultoria (www.gad.com.br, 2021)

A empresa destaca a importância de construir relevância, diálogo e protagonismo em uma sociedade crescentemente projetada nas redes sociais, caracterizada pela polarização de opiniões, por uma cultura do cancelamento, ou mesmo pelo advento de novas dimensões inter-relacionais, como a do metaverso, conceito que mescla realidade aumentada e ambientes virtuais, e de outras nas quais impera a força da narrativa e do celebrado *storytelling* (estratégia utilizada pelas marcas para criar uma conexão emocional com o público para gerar mais engajamento com a marca).

5.4 Modelo Troiano Branding

A Troiano Branding é uma empresa paulista que surgiu em 1993 como a 1ª empresa brasileira voltada para a Gestão de Marcas. Atualmente, ela sustenta-se em 5 verticais em *Branding*: TroianoPesquisa (Pesquisa e *Insights*), TroianoCrescer (Expansão e Crescimento), TroianoAcontecer (Ativação e Experiência), Troiano

Educar (Conteúdo e Educação) e TroianoSignificar (Criação e Estratégia para marcas).

Essa última vertente é aquela em que a empresa define a criação e a estratégia do relacionamento que as marcas vão estabelecer com o mercado, com seus consumidores e com os públicos internos, ou seja, aquilo que vai dar vida a elas. É aqui que a empresa define o posicionamento de mercado e o propósito que justifique a sua existência para o mercado. A partir de 2015, passou a operar com a metodologia da própria, a Rota do SO(U)L, no desenvolvimento de trabalhos que identificam e implantam o Propósito, conforme é apresentado na Figura 17.

A empresa é responsável no Brasil pela utilização de métodos de neurociência não invasiva em marketing, por meio de ZMET, uma técnica patenteada pela Harvard Business School e coordenada internacionalmente pela Olson & Zaltman.



Figura 17: Metodologia Rota do So(u)l Troiano
 Fonte: Troiano Branding (www.troianobranding.com.br, 2021)

5.5 Modelo Summa Branding

Fundada em 1989, a Summa é considerada a primeira consultora ibérica especializada na criação e gestão de marcas. Com escritórios em Lisboa, Barcelona e Madri, valoriza a identidade de marca em seus trabalhos, que conceitua como o conjunto de características que distinguem uma marca ao englobar tudo o que dá sentido e valor a ela (fundamentalmente o seu propósito, proposta de valor, posicionamento e personalidade) e os elementos que permitem identificá-la e diferenciá-la (a sua dimensão expressiva).

Em sua apresentação, a empresa afirma que tem como objetivos gerar e incorporar conhecimento, talento e metodologias para oferecer aos clientes respostas globais e avançadas em todo o processo de construção de suas marcas.

Para que essa construção seja coerente e perene, é necessário que seja definida uma estratégia de marca que consiste em formular uma proposta que tenha significado e que acrescente valor a todos os públicos de interesse. Essa proposta deve derivar da visão e da estratégia de negócio, estar baseada na identidade, competências, habilidades e cultura da empresa e remeter à experiência que a empresa pode oferecer aos seus clientes e ao valor social que é trazido à comunidade (SUMMA, 2022).

Assim, uma estratégia de marca não pode ser definida unicamente em termos de identidade, cultura e valores porque perde de vista o mercado e pode não ser relevante para os clientes. Mas a marca também não pode ser definida somente de acordo com as necessidades dos clientes, pois, dessa forma, iria carecer de uma identidade própria e poderia resultar numa proposta utilizada por todas as empresas do setor. Somente por meio da combinação entre ambos os aspectos pode-se definir uma estratégia que além de responder à realidade da empresa, seja distintiva dos seus concorrentes e relevante para os seus clientes.

Evidentemente que ambas as Visões, a interna e a externa, devem estar presentes na definição da Marca. Na verdade, uma estratégia bem definida é a que ocupa o espaço de interseção entre ambos os campos. A consultoria estabelece suas ações em estratégia de marca a partir dos seguintes pilares: Pesquisa, Auditoria de Marca, Plataforma de Marca, Arquitetura de Marca, Narrativa de Marca e Planejamento de Experiência de Marca.

A Summa entende o *branding* como um processo contínuo, com soluções globais adaptadas à realidade de cada negócio que ajudam as marcas a evoluir ao ritmo das pessoas e da sociedade, estruturando assim a sua plataforma apresentada na Figura 18:



Figura 18: Metodologia Summa Branding

Fonte: Summa Agência de Branding Global (www.summa.pt, 2021)

5.6 Modelo Interbrand

A Interbrand é considerada uma das pioneiras no mercado de construção e avaliação de marcas. Nesse processo de construção, ela valeu-se de uma metodologia proprietária de importantes contribuições teóricas desenvolvidas por pesquisadores ligados à academia e por organizações que também propuseram modelos próprios.

A consultoria global, especializada em áreas como estratégia, experiência e ativação de marcas, foi criada em 1974 e tem escritórios em 22 países, mas é a sua

publicação anual *Best Global Brands* que mais a destacou no ambiente de marketing mundial.

Esse estudo estabelece três aspectos que contribuem para a construção e percepção de valor de marca: a performance financeira dos produtos ou serviços da marca; o papel que a marca tem na influência da escolha do consumidor, e a força de marca em comandar um preço *premium* ou assegurar os ganhos para a empresa.

Essa metodologia avalia a performance financeira das principais marcas globais a partir de resultados considerados adequados a alguns critérios, como, além dos já referidos, estar presente em pelo menos três dos principais continentes e ter uma cobertura geográfica ampla em mercados em crescimento e em emergentes.

Ainda é necessário que 30% dos recursos tenham origem fora do país sede e não mais de 50% dos recursos sejam de só continente, critérios com validade exclusiva para a mensuração e avaliação das corporações.

A consultoria, porém, destaca que, mesmo sendo cada vez mais relevante e decisivo, o papel das marcas para as organizações mudou drasticamente. O que antes era a diferenciação estratégica em períodos de abundância, agora é requisito básico para permanecer relevante em um contexto de turbulência, já que atualmente os negócios são considerados extremamente dinâmicos, conforme descrito como importante *insight* em publicação da própria consultoria (INTERBRAND, 2022).

Em um processo de aperfeiçoamento de seus modelos de análise de marcas, tal metodologia estabeleceu abordagem focada em 3 elementos fundamentais e dinâmicos que, para ela, podem ser aplicáveis em quaisquer mercados: pessoas, negócios e interações.

Com essa inteligência como base, as corporações são capazes de definir objetivos para um negócio e atuar estrategicamente com flexibilidade, o que significa a possibilidade de permanecer fiel à sua direção enquanto responde ao mercado (INTERBRAND, 2022).

A proposta pode ser sintetizada pelo o que é definido como Pensamento Interbrand, descrito no Quadro 7:

Quadro 7: Pensamento Interbrand

Abordagem	PESSOAS	NEGÓCIOS	INTERAÇÕES
Descrição	Explorar o mundo em constante mudança dos clientes	Dimensionar, priorizar e reduzir o risco de oportunidades	Criar conexões significativas com os clientes
Características	<p>Verdades humanas profundas inspiram mudanças, garantindo que o negócio esteja em sintonia com as pessoas para se manter relevante.</p> <p>Aplica essa perspectiva para descobrir o que está acontecendo na vida das pessoas e, mais importante, o que isso significa.</p> <p>Ao entrar em contato com 500.000 clientes em todo o mundo em tempo real, obtém <i>insights</i> novos, provocativos e generativos.</p>	<p>A economia inspira mudanças ao criar confiança para aproveitar as oportunidades de mercado</p> <p>Traz a lógica quantitativa e comercial para a tomada de decisão. Não se trata apenas de realizar pesquisas tradicionais, mas de determinar os riscos e recompensas das idéias e seu provável impacto nos negócios.</p> <p>Testa as recomendações usando pesquisa quantitativa, teste de conceito, análise de força da marca, modelagem de casos de negócios e segmentação de clientes.</p>	<p>A experiência molda a mudança, influenciando a forma como as pessoas se comportam.</p> <p>Transforma <i>insights</i> e intenções em experiências que mudam comportamentos e melhoram a forma como as pessoas interagem com uma marca, um negócio ou uma categoria.</p> <p>Assegura que 'tudo se comunica', entregando a combinação certa de desejo e utilidade em cada momento.</p> <p>Usando o poder do design, da linguagem e da tecnologia, cria experiências que tornam a vida melhor para as pessoas e criam um novo normal.</p>

Fonte: Interbrand, 2022.

Todo esse processo de Percepção de Marca sustenta a aplicação de metodologias para a construção de marcas, entre elas a Interbrand, na construção e gestão de organizações globais, o que não impede de ser replicado para pequenas e médias empresas. Para a Interbrand (2022), é necessário entender, o que justifica a urgência contemporânea, que o mercado vive o momento de desaprender o que aprendeu anteriormente, em vez de aprender coisas novas. Essa constatação surge das crises locais e globais, cujas convicções e modelos estáticos sobre os consolidados modelos de negócio, de crescimento econômico e a própria função das organizações estão se rompendo e impactando tais cenários, o que faz mudar a compreensão sobre o papel e a importância das marcas. Vale ressaltar o que Lencastre e Côrte-Real (2007) apontam como *Product Branding Myopia*, ou seja, a

Miopia do Produto, conceito apresentado e sustentado em Levitt (1991), segundo o qual a ação estratégica reduz a marca a apenas uma parte do produto ou serviço e a impacta em relação ao seu ciclo de vida.

Ainda que a idéia de que grandes experiências estabelecem lealdade e defesa por parte dos consumidores em relação às marcas ainda permaneça consistente, a ética relacionada ao *zeitgeist*, termo alemão que significa o espírito de uma época, coloca-se como um dos principais elementos impulsionadores do crescimento de uma marca. A correlação entre a credibilidade e a ética de uma corporação e a sua força competitiva agora é identificada como mais relevante do que nunca.

Quando temos uma forte conexão funcional, emocional e moral com uma marca – quando essa marca oferece produtos excepcionais, experiências inigualáveis e age com integridade inflexível – queremos passar mais tempo com essa marca; queremos que tenha sucesso; e queremos que ele desempenhe um papel maior em nossas vidas. Também estamos mais propensos a confiar neles quando entram em novos espaços. Nós os convidamos a perguntar: O que mais posso fazer por você? (INTERBRAND, 2022)

Ao serem construídas a partir de boas experiências e sustentadas em sólida integridade, alguns dos requisitos da metodologia em questão, as marcas podem orientar-se para diversas direções, pois estão além do fundamental, mas limitado, entendimento de diversidade até então estabelecido. Vale lembrar que o processo tradicional de construção de marcas, como os desenvolvidos pela Coca-Cola e Gillette e que continuam sendo utilizados como modelos de referência, concentra os esforços no produto com o objetivo de satisfazer desejos e necessidades específicas dos públicos de interesse. Assim como algumas das principais e mais valiosas marcas contemporâneas, a Apple valoriza e coloca o seu propósito como referência central no processo de *branding*. A empresa em questão afirma em seus pontos de contato com os públicos de interesse que ela tem como objetivo ajudá-los a se conectar, a fazer, a pertencer e a prosperar nas mais diversas atividades em que atuam. Para a Interbrand (2022), então, em vez de construir sua marca em torno de um negócio, as organizações conectadas com o seu tempo constroem negócios em torno de sua marca. As justificativas para essa constatação amparam-se na avaliação de que a variação percentual do aumento do valor de marcas que atuam dessa maneira superou significativamente o de marcas em queda no ano de 2022. Para isso, a

consultoria identifica três fatores que orientam a visão de corporações com esse perfil e impulsionam o seu crescimento:

- a) **Direção:** as marcas definem uma direção clara, garantindo que toda a organização saiba para onde está indo, trabalhando em uma mesma ambição;
- b) **Agilidade:** se movem rapidamente, trazendo novos produtos e serviços ao mercado e, quando necessário, transitam para outras direções para atender às necessidades dos clientes em constante mudança;
- c) **Participação:** trazem pessoas para essa jornada, fazendo com que elas façam parte do movimento de criar uma marca envolvente e relevante.

Os estudos da consultoria indicam que o período de incerteza econômica mostra que as marcas mais bem-sucedidas do ponto de vista econômico fazem conexões cada vez mais fortes com os consumidores, pois uma oferta de negócios e marca estática não se sustentam no mercado. “Marcas de sucesso sabem como aproveitar novas tecnologias para criar experiências aprimoradas para os consumidores e se tornar uma parte verdadeiramente integrada de suas vidas” (INTERBRAND, 2022).

Assim, com base nos princípios de avaliação de negócios amparados pela *expertise* de seus escritórios globais, a Interbrand vale-se de variáveis que, ao combinar fatores em evolução, permitem que uma marca seja competitivamente forte em arenas que mudam rapidamente, como os cenários atuais. A idéia central é que, tendo essa premissa como base, as corporações são capazes de definir objetivos para um negócio que podem ser construídos com flexibilidade, o que significa que permanecem fiel à sua direção enquanto respondem ao mercado. Esses fatores constituem a Força de Marca, metodologia de diagnóstico que determina a probabilidade de uma marca gerar demanda e valor no futuro (INTERBRAND, 2021).

Essa ferramenta contempla o que é preciso para uma corporação construir Liderança, Engajamento e Relevância a partir da análise de 10 fatores que expressam a capacidade da marca de gerar resultados de negócios, além de direcionar ações práticas para o seu crescimento. Assim, é importante detalhar essa estrutura denominada **Evolução da Força de Marca:**

LIDERANÇA

a) Direção

O que é:

O grau em que há um propósito e ambição claros para a marca, um plano para alcançá-los ao longo do tempo, cultura e valores definidos para orientar como esse plano deve ser executado.

A mudança:

Não é mais apenas o que uma marca representa, mas para onde ela vai.

O que isso significa:

Marcas lideradas com propósito têm mais probabilidade de fazerem os movimentos certos e assumirem as posturas certas, direcionando escolha e atraindo talentos.

O propósito é necessário, mas não suficiente. Traduzir isso em uma ambição - um objetivo próximo mensurável e vinculado ao tempo – cria foco e responsabilidade, construindo a confiança do investidor e gerando liquidez.

As necessidades, tecnologias e arenas competitivas convergentes tornam o propósito e a ambição a bússola para navegar nos mares abertos de oportunidades.

b) Alinhamento

O que é:

O grau em que toda a organização está caminhando na mesma direção, comprometida com a estratégia da marca e capacitada por sistemas para executá-la em toda a empresa.

A mudança:

Uma marca forte é o tecido conjuntivo mais poderoso da organização.

O que isso significa:

Para os líderes de marca que competem em diferentes geografias e arenas, uma cultura coesa de clareza e crença torna-se a única alternativa viável e eficiente de controle.

A clareza generalizada em torno do propósito e da ambição cria um ambiente que dá motivação e latitude aos talentos, incentivando a inovação e multiplicando oportunidades.

A crise do Covid-19 vai acelerar as mudanças nos locais de trabalho, cadeias de suprimentos e manufatura: a distância se tornará uma experiência decisiva. Marcas

que atuam como o tecido conjuntivo impulsionarão a velocidade e a coerência na tomada de decisões.

c) **Empatia**

O que é:

O grau de sintonia da organização com os seus clientes e partes interessadas mais amplas, ouvindo ativamente e antecipando suas necessidades, crenças, desejos em evolução, e respondendo de forma eficaz e adequada.

A mudança:

Os dados revelam o quê. O diálogo revela o porquê.

O que isso significa:

Como as expectativas movem-se mais rapidamente do que os negócios, criar um diálogo contínuo com clientes é fundamental para fazer movimentos icônicos, reduzindo os riscos e multiplicando oportunidades.

Tecnologias como IoT (*Internet Of Things* - Internet das Coisas) e AI (*Artificial Intelligence* - Inteligência Artificial) criam enormes quantidades de dados. Organizações que combinam isso com um profundo entendimento humano da mentalidade de seus clientes criam vantagens para um crescimento exponencial.

d) **Agilidade**

O que é:

A velocidade de lançamento no mercado que uma empresa demonstra diante da oportunidade ou desafio, permitindo-lhe chegar e ficar à frente das expectativas.

A mudança:

Ambição fixa de longo prazo, ação flexível de curto prazo.

O que isto significa:

À medida que os setores se transformam em arenas e as marcas se transformam em ecossistemas, a velocidade, a escala e o risco das decisões aumentam exponencialmente.

Apoiadas por organizações ágeis, as marcas mais fortes constroem constantemente novos motores de negócios, multiplicando as oportunidades de receita.

Como a crise atual mostrou, é possível que categorias inteiras cheguem ao fundo do poço com receita zero em questão de semanas. Um músculo de reinvenção bem exercitado é fundamental para mitigar o risco de uma marca.

Um modelo de governança de marca bem projetado com o equilíbrio apropriado de (des)centralização é frequentemente o impulsionador desconhecido do desempenho dos negócios.

ENGAJAMENTO

e) Distinção:

O que é:

A existência de experiências e ativos exclusivos que são reconhecidos e lembrados pelos clientes e difíceis de reproduzir.

A mudança:

Do que você diz ao que você faz.

O que isso significa:

A sobrecarga de comunicação e a incerteza duradoura significam que a distinção - tradicionalmente buscada principalmente pela comunicação de uma promessa - tem menos a ver com o que a marca diz e mais com o que ela faz.

Embora ativos e comunicações ainda sejam importantes, as marcas mais fortes hoje crescem fazendo movimentos icônicos que se elevam acima do ruído, viram cabeças e influenciam as percepções – às vezes mudando de categoria e criando janelas de monopólio.

Pensar em termos de movimentos, em vez de pontos de contato, eleva o papel da liderança da marca a um orquestrador de inovação de produtos, parcerias, colaborações, novidades, modelos de negócios e assim por diante.

f) Coerência

O que é:

O grau em que as interações com os clientes, embora variem dependendo do canal e contexto, permanece autêntico na narrativa e na sensação que a marca proporciona.

A mudança:

De uma implementação consistente a uma narrativa coerente.

O que isso significa:

As marcas mais fortes não são posicionadas estaticamente. Elas desenvolvem-se ao longo de uma trajetória clara por meio de uma plataforma de grandes idéias que inspira e une todos os seus movimentos, escrevendo uma narrativa coerente ao longo do tempo e acelerando a realização da ambição da marca. Dar vida a uma marca hoje é menos sobre a implementação de pontos de contato e mais sobre a inovação da interação.

A expansão de pontos de contato para movimentos exige que os líderes de marca mudem seu foco da consistência nos ativos (“parece o mesmo?”) e busquem coerência no sentimento (“o sentimento é o mesmo?”).

Como resultado, garantir a coerência de diversas interações requer o desenvolvimento de um vocabulário de assinaturas sensoriais flexíveis e memoráveis.

g) Participação**O que é:**

O grau em que a marca tem a capacidade de atrair clientes e parceiros, criar diálogos e estimular a colaboração.

A mudança:

Revelando o poder da colaboração.

O que isso significa:

A hiperconectividade mudou a maneira como as pessoas esperam interagir com as organizações - não mais como consumidores passivos, mas como constituintes ativos. As marcas mais fortes não veem os clientes como alvos ou pontos de dados, mas como parceiros. Eles são inspirados por aquilo que os inspira - suas esperanças, seus sonhos, suas realidades.

Com a aceleração, a convergência e a maior sofisticação das tecnologias, a colaboração é a nova moeda, permitindo que as marcas alcancem mais, melhor e mais rápido para os clientes existentes -além de fornecer acesso a novos públicos e nichos.

RELEVÂNCIA

h) **Presença**

O que é:

O grau em que uma marca é onipresente para públicos relevantes, é falada positivamente e é facilmente lembrada.

A mudança:

Marcas fortes conduzem conversas significativas.

O que isso significa:

Com a fragmentação da mídia e os dados cada vez mais sofisticados, as marcas mais fortes não são simplesmente conhecidas por muitos - elas são uma parte ativa e bem-vinda de conversas que são relevantes para segmentos muito específicos.

A permissão para se envolver com os consumidores além das transações deriva da capacidade dessas marcas de reformular o que fazem à luz do que é emocional ou funcionalmente relevante para as pessoas.

Em tempos de crise, as pessoas podem estar na mesma tempestade, mas em barcos diferentes.

As marcas mais fortes aparecem de forma consistente com “*dress code*” (conjunto de regras que orientam o uso de roupas mais adequadas para as diversas ocasiões) certo, mostrando um profundo entendimento da realidade de seu público.

i) **Confiança**

O que é:

A medida em que uma marca se adequa aos desejos e necessidades dos seus clientes.

A mudança:

Confiável para fazer o certo, não apenas para entregar bem.

O que isso significa:

A era do capitalismo de vigilância criou uma nova assimetria entre pessoas e empresas, com preocupações crescentes em torno da privacidade, ética e modificação comportamental.

A moeda tradicional da confiança na marca - satisfação - ainda é necessária, mas não é mais suficiente.

À medida que ecossistemas e plataformas tornam-se cada vez mais interconectados, difundidos e poderosos - mais do que muitas fontes de autoridade pública - a confiança começa a partir do reconhecimento de indivíduos como constituintes, não apenas consumidores. Com a crescente transparência, é difícil desfazer a confiança das pessoas em uma marca, empresa ou liderança.

Aspectos do negócio que antes eram de pouco interesse para o público agora são parte integrante das conversas e julgamento dos consumidores.

j) Afinidade

O que é:

O grau em que os clientes se sentem conectados positivamente com a marca, com base no papel que ela desempenha em suas vidas e no compartilhamento de valores.

A mudança:

Desempenhar um papel importante na vida das pessoas.

O que isso significa:

Com as expectativas em constante evolução, vem uma reavaliação contínua do que as pessoas valorizam e do que realmente importa. Em tempos de grandes mudanças, as marcas mais fortes constroem relacionamentos profundos ao serem claras sobre o papel que desempenham na vida das pessoas - desde fazer um trabalho simples até ajudar a expressar quem são.

À medida que as pessoas tornam-se comunicadoras, elas enxergam por meio da comunicação. A maneira mais eficaz de criar afinidade é por meio de movimentos que representem compromissos que a marca seguirá.

Cada vez mais, a afinidade vem de uma postura comprometida sobre as questões do nosso tempo, sustentada por movimentos tangíveis

5.7 Exemplos de aplicação do Modelo Interbrand a marcas específicas

A Interbrand tem em seu portfólio de clientes algumas das maiores Marcas Globais, empresas reconhecidas que se adequam aos perfis destacados como as de maior potencial de aplicação da metodologia desenvolvida pela Consultoria Global, ou seja, organizações que constroem negócios em torno de sua Marca (em contraste

com a abordagem tradicional de construir uma marca em torno de um produto) em ambientes em constante transformação e com agilidade para moverem-se rapidamente, trazendo novos produtos e serviços ao mercado.

A **Evolução da Força de Marca**, ferramenta desenvolvida pela Interbrand, permite a análise qualitativa de marcas que já atuam no mercado, mas também daquelas que estão em processo de construção e podem ter a oportunidade de definir o seu posicionamento em um cenário específico, ou, como será abordado adiante, em uma arena. Para Kotler (1998), o processo de administração de marketing eficaz começa com a pesquisa de mercado. Khajaua e Mattar (2006) citam Schultz (2001) para descrever que um elemento-chave na gestão de marcas é identificar o propósito da marca. Para o autor, esse processo que início com o entendimento do significado da marca para os públicos de interesse e que se completa com a avaliação do produto ou serviço entregue, da satisfação dos clientes, da análise das práticas internas da organização e, finalmente, se os esforços vão ao encontro dos valores, das competências e das aspirações da marca. Para dedicar-se ao posicionamento da marca em relação ao mercado, é necessário, porém, analisar se as ações estão alinhadas com a direção estratégica da organização.

Esse contexto ora apresentado não contempla plenamente a perspectiva do novo cenário global, segundo a Interbrand, que entende ser necessário adotar uma nova abordagem sobre a dinâmica competitiva do mercado ultrapassando as fronteiras originais das categorias para compreender as reais necessidades humanas em jogo. “Afim, categorias, tecnologias e produtos são passageiros. As necessidades humanas não” (INTERBRAND, 2021). Para a consultoria, é necessário estabelecer o que ela define como arena, ou seja, todas as formas que um consumidor tem para satisfazer as suas necessidades, sem que os limites estejam atrelados a uma indústria ou setor. Assim, essa perspectiva vai além da apresentada por Keller (2003) no modelo *Customer Based Brand Equity* - CBBE), que identifica o valor da marca a partir da perspectiva do consumidor, seja um indivíduo ou uma organização, quanto as suas experiências ao longo do tempo. Assim, ao estabelecer a arena como uma nova perspectiva estratégica, as corporações precisam saber identificá-la:

Pense nas tarefas que as pessoas estão tentando satisfazer em suas vidas e, a partir disso, explore as maneiras pelas quais as organizações de setores aparentemente diferentes tendem a competir para atender às necessidades e ganhar recursos de seus clientes. Se detalharmos a tarefa a ser realizada

de um viajante de negócios, que não é, na verdade, ‘Viajar de A para B’, mas é mais provável que seja ‘Construir relacionamento com a pessoa X’, ‘Compartilhar idéias com a pessoa Y’ ou ‘Assinar o acordo com a empresa Z’ e, em seguida, compreendermos fatores contextuais, como uma pandemia e melhor conectividade, podemos supor que nas bordas da concorrência das companhias aéreas estão empresas como a Microsoft (*Teams*) e o Zoom (INTERBRAND, 2021, p. 16)

A partir desse contexto, evidencia-se a extrema complexidade que as corporações enfrentam para construir relações consistentes com os públicos de interesse em um cenário marcado por constante transformação em torno de produtos e serviços. Assim, a consultoria indica que os esforços se concentram em identificar e solucionar as necessidades fundamentais dos consumidores e clientes, conforme sintetizado na Figura 19, pois essas permanecem e evoluem, ao contrário das categorias e tecnologias, que vêm e vão, conforme protocolo de análise.

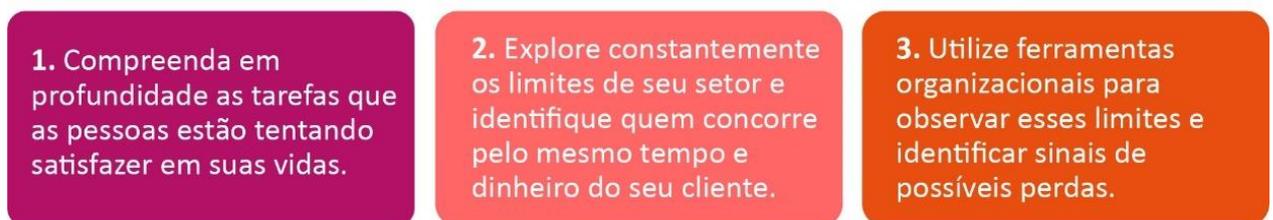


Figura 19: Análise de Necessidades dos Consumidores

Fonte: INTERBRAND (2021)

A aplicação da metodologia atravessa grandes desafios, como uma profunda análise de mercado em relação aos consumidores e concorrentes, domínio das novas tecnologias e, principalmente, rapidez para agir a partir dos *insights* identificados. Assim, as corporações mais adequadas ao seu uso são as que conseguem entender a complexidade contemporânea e que vão além de seu produto ou serviço em busca de relevância, mas também em resultados financeiros positivos. A título de exemplo, apresentam-se a seguir, casos de marcas de organizações em que a Metodologia Interbrand vem sendo aplicada:

a) **Cliente: Adobe**

Com sede em San José, na Califórnia Estados Unidos, a empresa que desenvolve programas de computador foi fundada em dezembro de 1992 por Charles Geschke e John Warnock. Atualmente, possui mais de 26 mil funcionários e receita do ano fiscal de 2021 de US\$ 15,79 bilhões

Escritório Interbrand: Nova York

Objetivo do projeto: criar uma marca empregadora que se alinhasse com a nova aparência da Adobe para unir as experiências de marca em comunicações corporativas na nuvem e de produtos combinando-as com a experiência inspiradora, progressiva e criativa de trabalhar para a Adobe.

Case: A missão da Adobe de mudar o mundo por meio de experiências digitais nunca seria possível sem seus mais de 26.000 funcionários em todo o mundo, reunidos em torno dela.

Embora já seja uma marca muito criativa nas formas como envolve os funcionários, as comunicações existentes da marca do empregador careciam de coesão entre os programas e a energia que os funcionários já sentem pela marca. A Adobe propôs-se a estender a marca que seus clientes conheciam e admiravam para a sua base de funcionários por meio de uma nova identidade de marca empregadora.

A Adobe atualizou recentemente sua estratégia de identidade de marca para unificar todas as comunicações externas por meio de um sistema flexível de identidade de marca. A nova identidade foi projetada para fortalecer a maneira como a Adobe comunica o valor exclusivo que oferece a uma ampla gama de públicos e produtos de maneira consistente e memorável. A Interbrand entendeu que a nova marca empregadora precisava fazer o mesmo para conectar a experiência do funcionário e fazê-la refletir a magia transformacional de trabalhar na Adobe.

A Interbrand, além do conhecimento que tinha sobre a marca Adobe, trabalhou com partes interessadas em todo o mundo, individualmente e em grupo, para aprender sobre a cultura do cliente, entender o que a nova marca empregadora deveria expressar e desenvolver o resumo criativo.

A Adobe queria energizar a maneira como se comunicava e engajava os funcionários existentes e potenciais. Além disso, tinha o desejo de refletir a marca positiva que construiu e levar suas para o próximo nível.

O resultado é uma marca empregadora, ou *Employer Brand*, enérgica, diferenciada e inclusiva com uma expressão visual que se alinha com o compromisso da Adobe com a criatividade que se sustenta em dois elementos visuais principais: fotografia de funcionários e um gradiente multicolorido, recurso também conhecido como degradê que é composto por cores que, gradualmente, se misturam umas às outras. A integração de imagens reais de funcionários permite que a Adobe os mostre no centro do sistema, reforçando a conexão entre os funcionários e a marca.

O gradiente, que sempre começa com a cor principal vermelho e incorpora a paleta de cores secundárias, move-se perfeitamente de uma cor para a outra, representando, visualmente, assim, a criatividade, a colaboração e a transformação. Esses gradientes são fluidos e flexíveis pelo *design*, o que representa a ampla variedade de pessoas e perspectivas que distinguem a Adobe de outras.

A nova plataforma de mensagens está ajudando a Adobe a definir o tom certo e focar nas mensagens principais ao se comunicar com diferentes públicos dentro e fora da organização.

b) Cliente: Microsoft

Com sede em Redmond, Washington, Estados Unidos, a empresa, que desenvolve, fabrica, licencia, apoia e vende *softwares* de computador, produtos eletrônicos, computadores e serviços pessoais, foi fundada em abril de 1975 por Bill Gates e Paul Allen. Atualmente, emprega mais de 180 mil funcionários e atinge lucros de US\$ 161 bilhões em 2021.

Escritório Interbrand: Nova York

Objetivo do projeto: parceira de marca de longa data da Microsoft, a Interbrand foi contratada para as bases de desenvolvimento de uma nova marca, definindo a arquitetura e o posicionamento, além de criar o nome e o sistema de nomenclatura para a nova oferta.

Case: A forma como as pessoas trabalham mudou para sempre desde o início da pandemia. Muito antes disso, a Microsoft vinha trabalhando na próxima geração de ferramentas de colaboração digital com o objetivo de realizar o potencial de longa data da Realidade Mista. O aumento do trabalho remoto que aconteceu como resultado, acelerou a necessidade dessa oferta inovadora.

O resultado foi o **Microsoft Mesh**, uma plataforma de realidade mista que potencializa experiências colaborativas com uma sensação de presença – o que significa que os usuários sentem que estão fisicamente presentes uns com os outros, mesmo quando não estão. A partir dessa proposta, as pessoas podem interagir com conteúdo 3D ou com pessoas por meio de aplicativos habilitados para Mesh em qualquer plataforma ou dispositivo – incluindo Microsoft HoloLens, VR Headsets, Smartphones, Tablets ou PCs. O objetivo principal foi redefinir a categoria *tech* falando sobre **Mixed Reality** de forma simples e humana. A categoria estava repleta de referências relacionadas à ficção científica e conceitos abstratos. A abordagem consistiu em pesquisa qualitativa exploratória com clientes, criação de estratégia colaborativa, várias rodadas de geração de nomes e culminou com um nome final, validado por meio de pesquisa quantitativa com a ferramenta proprietária **Interbrand NameGauge**.

Por meio de imersão, houve a aproximação com clientes atuais e potenciais em B2B e B2C. Em apoio a essas entrevistas, aconteceu o contato com outras partes interessadas internas e uma auditoria profunda para entender a categoria que gerou três *insights* fundamentais:

- as pessoas se sentiram cada vez mais isoladas e sozinhas em consequência da pandemia;
- as pessoas tinham percepção sobre a Realidade Mista de que parecia uma idéia fantástica para o futuro;
- as pessoas sentiam atrito e desconexão ao navegar por vários ecossistemas digitais na tentativa de trabalhar e estar juntas.

A partir desses *insights*, foi encontrada a oportunidade de posicionar o Microsoft Mesh centrado na conexão de pessoas utilizando diversas tecnologias de maneira humana e emocional centrada em abertura, realidade e união. Assim, o Mesh permite que as pessoas fiquem juntas, não importa a distância ou a circunstância.

c) Cliente: LG U+

A empresa, maior companhia de eletroeletrônicos, foi fundada por In-Hwoi Koo e John Koo em 1947 na cidade de Pusan, Coeria do Sul. Atualmente, possui mais de 80 mil funcionários e faturamento de US \$621,5 bilhões em 2021.

Escritório Interbrand: Seul

Case: O 5G não apenas mudará a forma como as pessoas comunicam-se, mas também terá implicações de longo alcance em como vivem e trabalham. É uma área crucial da tecnologia que sustentará a inovação em vários setores, incluindo tecnologia médica, Internet das Coisas (IoT), direção autônoma e fábricas inteligentes. Alinhada a isso, a Interbrand Seul estabeleceu um sistema visual para transmitir a imagem inovadora da LG U+, uma das maiores operadoras de celular da Coreia.

O objetivo do projeto foi desenvolver uma nova identidade visual para transmitir a imagem inovadora da LG U+. Com isso, a Interbrand tentou expressar a velocidade do 5G e as características dos principais serviços com visuais de impacto. Para isso, foi construída uma paleta de cores relacionando o ciano escuro para enfatizar o magenta, a cor principal do LG U+. O contraste visual entre as duas cores ajuda o LG U+ a comunicar efetivamente como está conduzindo um novo paradigma para comunicação móvel sustentado pela tecnologia 5G. Além disso, a fronteira dividida em duas cores simboliza dois elementos – humanos e tecnologia – que são opostos e entrelaçados, no futuro e no presente, empresas (LG U+) e consumidores, capazes de coexistir harmoniosamente.

d) Cliente: PayPal

A empresa de pagamentos *online* situada em São José, na Califórnia, Estados Unidos, foi fundada em 1998 por Peter Thiel e Max Levchin. Atualmente, mantém quase 30 mil funcionários contratados e obteve lucros de US\$ 12,401 bilhões em 2021.

Escritório Interbrand: Londres

Case: A decisão de se separar em 2015 do eBay, sua controladora de longa data, resultou, internamente, em uma sensação temporária de incerteza. A liderança do PayPal, então, viu-se insegura quanto à sua própria identidade, desconhecendo o melhor posicionamento de mercado para a continuidade de seu sucesso. Juntamente com a ameaça do crescente setor de pagamentos e a crescente influência das empresas *Fintech* (o investimento global total em Fintech totalizou US\$ 49,7 bilhões desde 2010), a PayPal estabeleceu como objetivo a necessidade de identificar a posição única em relação ao mercado. A solução para isso consistia em identificar as áreas que permitiriam ao PayPal estabelecer-se como uma 'marca que mudou o mundo'. Uma análise completa de força da marca em 10 mercados, apoiada por *workshops* conduzidos internacionalmente, identificou as áreas da Marca do PayPal que apresentavam a maior fraqueza. Com foco nessas áreas, foi desenvolvido um roteiro para ser aplicado em 18 meses. O roteiro identificou as principais metas para o crescimento futuro da Marca PayPal e delineou as iniciativas de suporte necessárias para tornar esse crescimento uma realidade. O processo colocou o PayPal em um caminho constante para o crescimento, impulsionado pelo roteiro personalizado e em fases. Estabeleceu um alinhamento maior entre as equipes internamente, unidas pelo propósito comum de crescer em escala e reverência, abrindo o caminho para que a organização se tornasse uma marca mais emocional e empolgante, influenciada por uma melhor compreensão das necessidades dos consumidores. Atualmente, o PayPal é uma das marcas financeiras de mais rápido crescimento no *ranking* de Melhores Marcas Globais, e o preço de suas ações atingiu um recorde em 2020.

e) Cliente: Salone del Mobile Milão

Considerada a maior feira de arquitetura e *design* do mundo, o Salone del Mobile Milano destaca-se por apresentar propostas ligadas à inovação, tecnologia, cultura e tendências. Surgiu em 1966 a partir da idéia de um grupo de 13 empresários de móveis, liderados por Tito Armellini, diretor da Associação Industrial de Madeira e Cortiça Alta Itália. Em formato de realização bienal, o evento mais importante do mundo no setor recebeu cerca de 435 mil visitantes de 188 países diferentes na edição de 2018. Em 2022, devido à pandemia de Covid-19: foram mais de 260 mil visitantes vindos de 173 países.

Escritório Interbrand: Milão

Ao longo de mais de 60 anos, o **Salone del Mobile** apresentou, e muitas vezes acelerou, a história do *design* por meio de um evento de extraordinária abrangência, capaz de antecipar expectativas, desejos e necessidades de designers e criativos. Para continuar contribuindo significativamente para os negócios da indústria moveleira e para o crescimento da cultura do design, especialmente em um momento de crise e incerteza para o setor, o **Salone del Mobile Milano** tinha como objetivo expandir seu papel no tempo e no espaço, tornando-se o destino de excelência para o mundo do *design*. Para isso, tinha como uma das estratégias lançar a **Salone del Mobile Milano**, uma plataforma digital para transformar a maneira como a comunidade global de design se conecta, interage e atua, enriquecendo a experiência física.

Case: A Interbrand trabalhou com um parceiro de tecnologia para ajudar a lançar esta plataforma digital exclusiva e original, que oferece conteúdos e serviços que abrem o mundo do *design* para perspectivas inéditas, facilitando formas de comunicação e interação cada vez mais *omnichannel*, ou seja, uma forma de integrar diversos canais de comunicação e relacionamento.

Para cumprir este novo papel, o **Salone del Mobile Milano** é baseado em três pilares. O primeiro é uma área dedicada às empresas para promoverem os seus produtos. O segundo, um lugar que apresenta serviços e experiências úteis para todos os visitantes. Em terceiro, a plataforma oferece espaço com curadoria de profissionais renomados na área do *design*. Assim, a plataforma, é constituída por uma vitrine constantemente atualizada para o mundo do mobiliário e do *design*. No entanto, também coloca-se como uma oportunidade para promover e acelerar os negócios das empresas pela possibilidade de colaboração em tempo real, criação de perfis de contatos e valorização de dados. A plataforma torna-se o principal destino da comunidade de *design*, como hospedagem de marcas, apresentação de novos produtos e oferta de serviços cada vez mais interativos. Em última análise, a plataforma melhorou a experiência física do **Salone del Mobile Milano** ao aperfeiçoar os processos de interação entre a feira e as plataformas como forma de aproximar e criar oportunidades de negócios para um número maior de *designers*, visitantes e empresas.

f) Cliente: KIA Motors

A multinacional do setor automobilístico foi fundada em 1944 em Seul, Coréia do Sul, com o propósito de construir peças para bicicletas. Atualmente, tem cerca de 52 mil funcionários e faturamento de KRW 69.86 trilhões em 2021.

Escritório Interbrand: Seul

Apresentando um novo nome e logotipo pela primeira vez em 16 anos, a KIA queria expandir sua área de negócios para futuros produtos e serviços de mobilidade, indo além de seu papel como fabricante de automóveis. O novo KIA queria construir uma marca completamente diferente, mas em linha com esta estratégia corporativa. Com base no logotipo, arquétipo da marca “The Creator”, motivo gráfico e personalidade da marca desenvolvidos internamente pela KIA, foi desenvolvida um guia de comunicação da marca incluindo “guia de estilo de motivo gráfico/guia de estilo de imagem/guia de estilo de movimento” que está alinhado com o nova filosofia da marca “Movimento que Inspira”.

Case:

Por ser uma empresa global, a KIA enfrentou um ambiente em que vários conteúdos de marca tiveram que ser desenvolvidos para cada ramo de produto em diferentes regiões do mundo. Foram desenvolvidas diversas diretrizes gráficas que permitem uma gestão de marca mais eficaz, fornecendo orientações sofisticadas que podem responder a diferentes proporções de conteúdo de marca desenvolvido em cada país.

Usando esse novo meio de comunicação, a direção da corporação dedicou energia para fazer a diferença na vida dos clientes em todas as partes do mundo. A nova identidade visual integrada passou a expressar uma personalidade única e uma atitude voltada para o futuro da empresa, revelando uma imagem em ascensão da marca. O novo sistema de cores da KIA reduziu drasticamente o uso da cor vermelha e fez a transição para um moderno preto e branco como suas cores primárias. Além disso, amarelo e verde foram adicionados para refletir o valor da sustentabilidade. Foram desenvolvidas diretrizes que são utilizadas para definir a direção da imagem de acordo com a nova personalidade e sistema de cores da marca, compondo uma paleta de cores consistente durante todo o processo de seleção de imagens. Com

base nos motivos gráficos e estilos de imagem em movimento, também foi desenvolvido um sistema para ser aplicado nos diversos conteúdos para vídeo.

g) Cliente: Fujitsu

Empresa multinacional japonesa de equipamentos e serviços de tecnologia da informação e comunicação fundada em 1935 e sediada em Tóquio, Japão. Atualmente, tem mais de 126 mil funcionários e receita de ¥ 3,589 trilhões (*yenes*)

Escritórios Interbrand: Londres e Tóquio

Desde 1935, a Fujitsu construiu uma reputação como um fornecedor confiável de equipamentos e serviços de TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação, valorizado pelos clientes por seu desejo de enfrentar grandes desafios e não descansar até entregar.

Case: Com os clientes da Fujitsu precisando demonstrar cada vez mais a sua autoridade tecnológica, a marca precisava liderá-los na abordagem de negócios relevantes e desafios sociais. Por meio dessa liderança, os clientes se sentiriam capacitados para causar um impacto positivo e significativo no mundo.

A Fujitsu queria dar um salto para cumprir verdadeiramente o seu propósito de construir a confiança na sociedade por meio da inovação e impactar o mundo de uma forma positiva. Assim, em 2020, estabeleceu o objetivo de ajustar seu posicionamento e aprimorar sua imagem de marca. Esta transformação de marca buscava criar mensagens e identidade vibrantes para mostrar o pioneirismo da Fujitsu para ajudar os seus clientes a transformarem seus negócios a partir de uma nova visão para o futuro. Ficou claro que a nova expressão da marca deveria, portanto, capacitar funcionários em todo o mundo para defender uma transformação sustentável.

Após extensa coleta de informações, foi revelado que a Fujitsu tinha fortes credenciais em confiança e confiabilidade, mas faltava a expressão de um parceiro digital dinâmico e criativo. Dessa maneira, ficou claro que a solução a partir do *design* precisava respeitar a história da marca enquanto reimaginava seu futuro. Com isso em mente, o símbolo do infinito existente da Fujitsu foi considerado o dispositivo visual perfeito: representaria o conceito de transformação sustentável contínua crucial para

sua história e manteria um ativo já significativo. Para dar mais vida à nova imagem da Fujitsu, foi concebido um sistema de cores dinâmico, utilizando gradientes para transmitir o potencial transformador da marca. Com a recém adquirida liberdade proporcionada por este sistema de cores, a empresa pode afastar-se da até então majoritária cor vermelha e adotar uma identidade para refletir a diversidade do mundo contemporâneo.

6. ANÁLISE DAS MARCAS A PARTIR DA METODOLOGIA FORÇA DE MARCA

A metodologia de análise e simultaneamente a de construção de marca proposta pela Interbrand apresenta-se como a mais abrangente no que se refere a aplicação em marcas que atuam globalmente, ou seja, aquelas que Özsomer et al. (2012, p.2 apud MERINO, 2013) definem como as que:

ostentam consciência, disponibilidade, aceitabilidade e desejabilidade globais, e são frequentemente encontradas sob o mesmo nome com posicionamento, imagem, personalidade, aparência e emoções percebidas consistentes nos principais mercados mundiais. Através de programas e estratégias de marketing padronizadas e coordenadas centralmente pelas organizações.

Ao escolher arenas tão amplas para atuar, as corporações colocaram-se diante de um mundo de consumidores que passaram a identificar, a partir dos anos 1990, as marcas corporativas não apenas como identificadoras de produtos. Nesse período, teve início a idéia de que marca é um importante ativo intangível que gera valor para o negócio e que, portanto, deveria ter uma dedicação para entender como isso acontece. O então conceito de imagem de marca (*Brand Image*) cedeu espaço para o *Brand Equity*, proposta mais ampla e adequada à abordagem econômica da época que, segundo Feldwick (2002 apud VARGAS NETO, 2003) passou a ter mais respeitabilidade, em 1988, quando o *Marketing Science Institute*, nos Estados Unidos da América do Norte, realizou um seminário específico sobre *Brand Equity*. Para o autor o principal benefício proporcionado foi a atenção dada às marcas, que passaram a ser entendidas como ativos para gestão em uma perspectiva de longo prazo. Como a gestão de *Brand Equity*, completa, abrange uma ampla auditoria que envolve diversos setores da corporação, cria-se a, então, atenção permanente para a avaliação de seu posicionamento competitivo, das perspectivas de extensões de marca, das oportunidades globais de marketing e do acompanhamento do seu desenvolvimento através do tempo. Essas avaliações sistemáticas ensejam *benchmarking* periódicos para que a performance da gestão possa ir além da participação de mercado e dos critérios baseados em volumes e lucros no curto prazo. Kotler (2006) define *benchmarking* como uma atividade que estudar empresas com as melhores práticas a fim de melhorar o próprio desempenho. Essas diferenças podem ser comparadas

em relação ao tipo de informação necessária, podendo ser de caráter estratégico, de processo e de performance.

A economia global passou nas últimas décadas por crises locais e globais, que impactaram momentos de crescimento acelerado sendo interrompidas por grandes recessões que deixaram *insights* importantes para as corporações: “as marcas que conseguiram construir vínculos emocionais, constantes e verdadeiros com seus públicos, entendendo que seu papel na sociedade vai muito além do seu produto ou serviço, sempre saíram mais fortes de todas as crises” (INTERBRAND, 2021).

Ainda em 2020, a consultoria identificou que as palavras-chave reconhecidas pelo público como decisivas em relação às marcas relevantes se concentraram nos atributos Empatia, Agilidade e Confiança. A justificativa para esse resultado foi que, em um ano pautado pela pandemia de Covid-19, estar próximo do seu público para identificar suas necessidades revelou ser um porto seguro para as marcas, sendo que algumas, a partir daquele momento, entenderam ser preciso ter empatia pelos seus consumidores, colaboradores e parceiros. Essa atenção ao que acontece com as pessoas também tem atenção dos modelos de abordagem de marca propostos por Ana Couto, Summa e Troiano. A consultora carioca (COUTO, 2018) ressalta que olhar permanentemente para os consumidores é fundamental para o sucesso de um negócio, pois o valor percebido pelos *stakeholders* muda com o tempo, ou seja, o que é valioso para hoje não necessariamente se manterá assim sempre.

O escritório português também dedica atenção à perspectiva externa (a do público), pois entende que uma marca é tudo o que este pensa, diz, sente e partilha sobre um assunto ou um objeto (uma pessoa, um produto ou serviço, uma empresa, uma cidade, uma instituição, etc.). Apesar dessa percepção, entende que a marca também não pode ser definida somente de acordo com as necessidades dos clientes, pois, dessa forma, iria carecer de uma identidade própria e poderia resultar numa proposta utilizada por todas as empresas do setor (SUMMA, 2019). Essa relação íntima com os *stakeholders* também é uma preocupação da Troiano Branding, que há mais de uma década dedica atenção à ampliação das relações entre as marcas corporativas e clientes, consumidores, colaboradores, fornecedores e investidores. “Aquilo que ficava muitas vezes escondido atrás das embalagens ou em letras miúdas em peças de comunicação começou a assumir uma nova expressão” (TROIANO BRANDING, 2013, p. 13). Para a consultoria, marcas corporativas que são percebidas

como sólidas e com prestígio estão associadas a performances mais positivas no mercado de capitais, já que os números mostram que, quanto maior o prestígio e reputação de uma marca corporativa, maior será seu valor de mercado.

Levando-se em conta a fundamental ressalva da consultoria Summa, orientar as estratégias de marca tendo como referência os movimentos dos *stakeholders* parece ser a opção mais assertiva para que essa se mantenha a relevância. Nesse sentido, o sucesso da marca acontece quando ela sustenta a sua capacidade de atender as verdadeiras expectativas dos consumidores a partir da entrega de sua promessa.

Troiano (2013), por sua vez, ressalta que os clientes e consumidores importam-se cada vez mais em conhecer quem está por trás dos produtos e serviços que adquirem, buscando maior compreensão da empresa que fornece aquele produto específico que estão consumindo. Assim, a Interbrand (2021) afirma que diante de um mundo onde as expectativas das pessoas mudam mais rápido que os negócios mais ágeis, os consumidores passaram a ter uma abundância de opções e adotam a inovação rapidamente, elevando as suas expectativas continuamente.

Nesse cenário extremamente competitivo, a marca para ser relevante precisa ser percebida como única e se diferenciar dos concorrentes na mente dos consumidores a partir da definição de imagem da marca que tem início com o estudo dos públicos, conforme Ruão (2003). Caso isso não ocorra, a marca que não se reinventa com agilidade está destinada a se tornar obsoleta e a perder relevância. Porter (1986) já indicava que as organizações que tinham interesse em superar seus concorrentes para oferecer o melhor aos seus clientes precisariam estabelecer estratégias competitivas consistentes.

A Interbrand (2021) afirma que o posicionamento, conceito tão importante no ambiente corporativo nas últimas décadas, tem se mostrado estático demais e se sustentado a partir de categorias, o que os torna obsoleto em uma arena competitiva em constante transformação. Essas afirmações sustentam-se a partir de três pressupostos:

- em mercados em aceleração, nos quais consumidores estão se movendo rapidamente, qualquer posicionamento definido de uma forma estática está

destinado a se tornar obsoleto e perder relevância antes mesmo de fazer qualquer diferença na experiência do cliente;

- as marcas não podem mais ser definidas por categorias, mas por necessidades do cliente, pois as necessidades humanas permanecem e evoluem, categorias não necessariamente;
- as marcas não podem ser separadas do negócio, pois agora constituem dimensões cada vez mais indissociáveis.

Wheeler (2012), ratifica essa posição ao afirmar que as organizações de crescimento mais rápido têm como principal característica realizar a aproximação das estratégias de negócio, a marca e o consumidor por meio de Estratégias de Marca, uma idéia central em torno da qual se alinham comportamento, ações e comunicação. Essa posição é ratificada por Couto (2018) que diz que o melhor caminho para sobreviver nesse mundo VUCA - Volátil, Incerto (*Uncertain*), Complexo e Ambíguo, onde tudo muda o tempo todo, é preciso criar marcas fortes que geram resultados. O conceito começou a ser utilizado na década de 1990 pelo exército dos Estados Unidos da América para descrever os cenários e contextos de guerra possíveis de serem enfrentados. Para ela, é necessário estabelecer o alinhamento entre Marca, Negócio e Comunicação para criar uma personalidade diferenciada que seja consistente, relevante e proprietária, para definir números que o negócio precisa atingir e ofertas de produtos/serviços para se chegar lá, e finalmente, para construir relacionamentos de valor e engajando as pessoas. Esse processo tem início, para Scharf (2006), com construção de uma proposta de valor que transmita a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e lhe proporcione relevância.

Diante dos modelos de construção de marca já apresentados, há a necessidade de estabelecer uma combinação e equilíbrio entre os aspectos fundamentais que sustentam a estratégia estabelecida, pois, além de responder à realidade da empresa, deve proporcionar a distinção em relação aos seus concorrentes e relevância em para os seus clientes. Evidentemente que ambas as visões, a interna e a externa, devem estar presentes na definição da marca.

Para a Summa Branding (2019), uma estratégia bem definida é a que ocupa o espaço de interseção entre ambos os campos. A Interbrand (2021), por sua vez, apresenta em seu modelo de construção e mensuração de resultados de marca um

equilíbrio entre visões interna e externa e ainda valoriza os resultados econômicos. Isso fica evidente quando afirma que o sucesso de uma marca não dependa apenas da definição do que ela representa, mas também quando determina para onde ela deve ir em seguida.

Em sua publicação Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2020, a consultoria afirma que as trajetórias de maior sucesso são das marcas que souberam escutar, dialogar e agir de forma decisiva, aquelas que souberam lidar com a ansiedade e a dualidade de sentimentos provocados pela constatação de não ter o controle absoluto sobre, mas se mostraram mais bem preparadas para o imprevisível.

Assim, a proposta metodológica da Interbrand destaca-se como a mais adequada para a construção de marcas que atuam em mercado global porque coloca o lucro como um recurso. Para ela, ter um propósito inspirador e estar conectada com as reais verdades humanas do seu público pode ser uma arma poderosa para transformar seu resultado financeiro em um recurso admirado para atingir seus objetivos. A partir dessa proposta, conforme destaca a Figura 20, que além de analisar a força de marca permite ser uma referência para construção de marcas, foi possível realizar uma análise qualitativa das principais marcas atendidas pela consultoria e que tiveram os casos aqui detalhados.

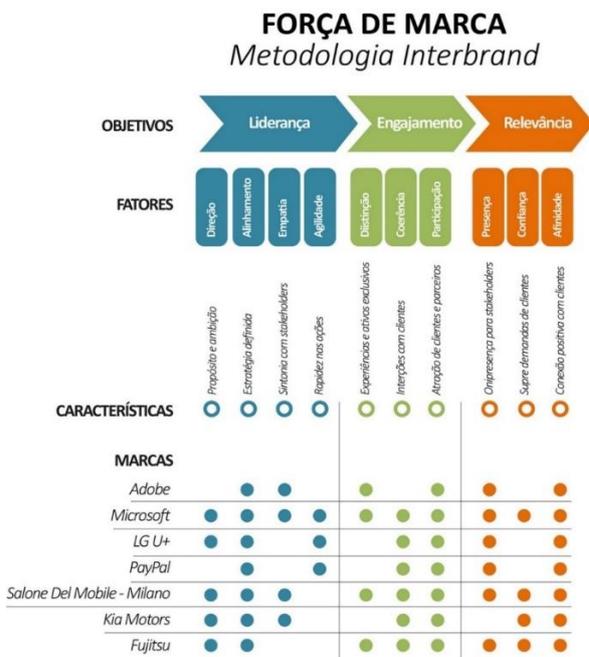


Figura 20: Análise comparativa de marcas pela Metodologia Interbrand
Fonte: Interbrand (2002)

7. ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCA

Os profissionais envolvidos com a construção de marcas têm enfrentado cenários complexos para a execução de suas atividades de maneira eficaz. Parte é consequência dos impactos da economia mundial nas últimas décadas e pelas novas tecnologias de comunicação, como já abordado. Outra, porém, é a urgente necessidade de utilização de estratégias inovadoras que acompanhem ou mesmo antecipem esses cenários econômicos e as constantes novas demandas dos consumidores nas diversas localidades mundiais.

Diante desse quadro, pesquisadores e profissionais de mercado buscam as melhores propostas para a construção de marcas relevantes que possam ser replicadas e escaláveis para organizações que atuam em cenários distintos. Dentre os principais autores, como já apresentado, estão Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2001), Kapferer (1997), Wheeler (2012) e até mesmo a consultoria global Interbrand (2021), que mantém estudos e produz *insights* que estimulam e qualificam o pensamento em branding.

Os escritórios de diferentes denominações, como Troiano Branding, Interbrand, Agência Ana Couto, Sebastiany Branding, GAD Consultoria de Marca e Summa Portugal também procuram estabelecer-se como autoridades no tema e apresentam propostas consideradas exitosas ao dialogar com os autores já mencionados e o mercado. Esse movimento inclui uma inegável necessidade de posicionamento de suas próprias marcas ao nominar tais modelos como Metodologias Proprietárias que simplificam o complexo cenário ora enfrentado.

Chernatony e Riley (1998 apud CID, BLANCHET, ROBICHAUD e KINUANI, 2022) contribuem com a discussão afirmando que acadêmicos e profissionais de mercado buscam construir modelos que simplifiquem esse processo a partir de diferentes critérios, sejam esses para elementos tangíveis ou intangíveis que manifestem funcionalidade à marca de acordo com as categorias de produtos ou serviços aos quais a organização tem interesse.

\ prazo (TOLEDO e KHAUAJA, 2005 apud OLIVEIRA e ABREU, 2020), mas veem na manifestação dessas e na consequente relação com o consumidor atual a principal

maneira de estabelecer perenidade na relação. Oh et al (2020 apud CID, BLANCHET, ROBICHAUD e KINUANI, 2022) afirmam que “novas e excitantes oportunidades na pesquisa de marcas continuarão a se abrir no cruzamento entre marcas, tecnologia e pessoas.” Isso significa que o sucesso nesse processo pode estar relacionado a capacidade que a marca ou as organizações tem em conhecer e se conectar com pessoas nas redes sociais a partir de diversos dispositivos tecnológicos, além de agir estrategicamente com extrema rapidez e agilidade. Oliveira e Abreu (2020) acreditam que a proposta do Modelo de Construção de Marca ideal permite a interação efetiva do consumidor com as variáveis controláveis que a sustentam, que são: (1) Comunicação Integrada de Marketing (CIM) através da relação interdisciplinar entre a marca e o consumidor; (2) a Identidade da Marca; (3) os benefícios da marca para o consumidor; (4) a sustentabilidade da marca, conforme apresenta a Figura 21:

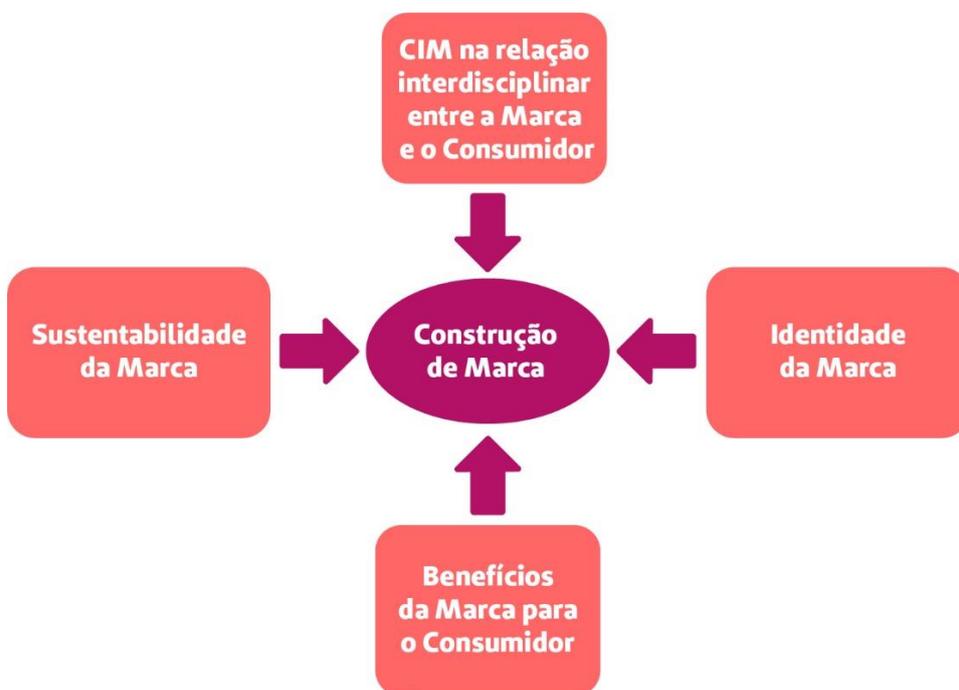


Figura 21: Modelo de Construção de Marca
Fonte: Oliveira e Abreu (2020)

Nesse sentido, o próprio conceito de marca é impactado por transformações permanentes e os aspectos intangíveis do negócio passam a valorizar ainda mais o branding como um diferencial estratégico. Isso pode ser traduzido como a experiência do consumidor com a organização e sua marca. Assim, também é possível afirmar

que o branding tem como atividade central identificar atributos e benefícios relevantes para os consumidores e comunica-los a eles.

Ropo (2009) aponta que:

estratégia de marketing e estratégia de marca são ferramentas distintas, mas que se complementam. Uma estratégia de marketing define como os produtos e serviços serão comercializados no mercado-alvo. A estratégia de marca envolve a estratégia de marketing, mas vai além disso. Como o marketing é sobre a comunicação com os clientes e o mercado, a estratégia de marca se concentra em orientar a definição de imagem e personalidade de marca ideais, para quais públicos e como serão comunicados. A estratégia de marca será usada para definir como a empresa irá melhorar sua comunicação.

Para a agência Summa (2019), a estratégia de marca é uma atividade que define, faz a gestão e estabelece significados que devem ser associados a uma empresa ou a um produto e se mantenham presentes e longevos na mente dos consumidores. Segundo Ropo (2009), o desenvolvimento dessa estratégia deve seguir determinados etapas, conforme verificado na Figura 22:



Figura 22: Etapas de Construção de Estratégia de Marcas
Fonte: Ropo (2009)

- a) **Etapa 1:** Construindo a Estratégia da Marca em torno dos Valores Essenciais
A primeira etapa, considerada o ponto primordial nesse processo, é o da identificação dos valores centrais da organização, ou seja, a definição da promessa e da proposta de valor que sustentam a marca. Esses aspectos, além de serem orientadores para a gestão coerente e consistente, servem

como referência para que os públicos internos entendam completamente a essência e a identidade da marca.

b) **Etapa 2:** Pesquisa na Estratégia da Marca

Essa etapa tem na pesquisa ampla um importante recurso para fornecer informações fundamentais para o desenvolvimento da estratégia, principalmente a relacionada a proposição com o objetivo de ajusta-la ou reforça-la. Entre as ferramentas de levantamento de dados disponíveis, a análise SWOT é considerada essencial nesse processo, pois atua diretamente no olhar crítico sobre os ambientes interno e externo. Também são apontadas as necessidades de obter informações consistentes relativas aos hábitos de consumo, comportamento de compra e valores de seus consumidores para permitir a conexão emocional com eles, uma prerrogativa fundamental para potencializar os pontos de contato da marca. Além dessas, também há a necessidade de manter o benchmarking para monitorar as ações das organizações concorrentes, analisando as razões que os clientes valorizam em suas decisões de compra e como é possível superar a concorrência.

c) **Etapa 3:** Formando a Promessa de Marca

A promessa da marca define o tipo de benefício, emocional e funcional, e atributos, tangíveis e intangíveis, que essa oferece aos clientes e que permite formar a maior parte da experiência relacionada aos públicos de interesse. O posicionamento é uma parte integrante da estratégia da marca e auxilia na forma como essa deve ser percebida pelo mercado e suportar todas as ações de comunicação de forma consistente e coerente. Assim, é possível estabelecer um checklist para auxiliar o desenvolvimento da promessa de marca:

- Deve focar nos valores centrais da marca;
- Deve ser clara, relevante e envolvente para o mercado;
- Deve ter a capacidade de criar conexões emocionais positivas com os stakeholders;
- Deve ser repetida interna e externamente;
- Deve ser reforçada continuamente;

- Deve ser reforçada continuamente em todos os pontos de contato;
- Dever ser adaptável ao ambiente de negócios e à volatilidade econômica;
- Deve ser clara e definida pelos parceiros de negócios.

d) **Etapa 4:** Realização da Promessa da Marca

Essa etapa tem como papel central colocar os conceitos e o planejamento em prática, comunicando-os às partes interessadas, o que envolve o alinhamento entre a estratégia de marketing com a estratégia de marca. Para isso, é necessário valer-se do mix de mídia e utilizar desde os meios de comunicação tradicionais (*above the line*) como com as ações mais personalizadas e segmentadas (*below the line*).

e) **Etapa 5:** Auditoria da Marca

Essa é a etapa de auditoria da marca e deve ser realizadas a mensuração das ações da marca para verificar como os públicos de interesse (clientes, parceiros e funcionários) percebem a marca identificando as experiências e conexões relacionadas a ela. A Figura 23 fornece informações sobre a utilidade e o que a auditoria pode alcançar:



Figura 23: Modelo de Keller para Experiência e Promessa de Marca
Fonte: Ropo (2009)

f) **Etapa 6:** Avaliação de Marca

A sexta etapa analisa os resultados quanto à percepção da marca pelos públicos de interesse procurando encontrar maneiras de desenvolvê-la a partir de movimentos constantes que envolvem o mercado e a comunicação. As adequações devem ser um processo contínuo para as organizações, não devendo ser resumidos a uma ação simples de implementação onde o trabalho é feito uma única vez a espera por resultados em uma posição reativa. Isso leva à perda de vantagem competitiva e da capacidade de adaptação às mudanças do mercado, da volatilidade econômica e antecipar e prever tendências tecnológicas ou etnográficas.

A estratégia de marca e a sua implementação está diretamente relacionada aos modelos de construção de marca, que, por princípio, são as ferramentas que permitem ações consistentes e coerentes para produzir percepções positivas perenes da marca em relação aos públicos de interesse em um processo de médio e longos prazos. Nesse sentido, é pertinente desenvolver uma análise dos principais modelos teóricos, já apresentados em detalhes no Capítulo 3, valendo-se de protocolo estabelecido por De Charnatony e Dall’Olmo Riley (1998) e aplicado por Cid, Blanchet, Robichaud e Kinuani (2022). Nele, são estabelecidas as relações entre 12 dimensões em uma estrutura que pode ser vista como um modelo geral de gerenciamento de marca, mas que pode ter a sua utilização personalizada a partir de diversos cenários comerciais específicos. Esse modelo pode ser assim sintetizado:

- a) **Instrumento Legal:** a proteção legal é um dos seis critérios para escolher os elementos da marca (memorialidade, significado, simpatia, transferibilidade, adaptabilidade e protetividade) e garantir-se em relação aos imitadores;
- b) **Logotipo:** Junto com os símbolos, tem um papel construção da equidade e do conhecimento da marca, pois juntos transmitem informações quanto a origem, propriedade e associação, além de fornecer coesão e estrutura a uma identidade e obter reconhecimento e recall;
- c) **Empresa:** Ao se valerem do patrimônio líquido da empresa, produtos e serviços, ou mesmo os diversos pontos de contato, tornam-se uma extensão

- da personalidade corporativa, ou seja, a identidade da marca passa a transmitir a identidade corporativa;
- d) **Shorthand (estenografia):** As marcas atuam como elementos que abreviam a relação de experiência dos consumidores permitindo rápida recuperação da memória, principalmente no processo de definição e compra;
 - e) **Redutor de Risco:** Como o processo de compra inclui riscos, as marcas podem minimizar dúvidas e serem utilizadas para incutir confiança no consumidor ao promoverem associações que forneçam a melhor proposta de valor;
 - f) **Sistema de Identidade:** Conjunto que cria associações positivas a marca, tornando-a relevante aos públicos de interesse e permitindo fornecer proposta de valor ao mercado;
 - g) **Imagem:** Os públicos de interesse reagem ao que percebem da realidade e, por isso, construir imagem positiva resulta em associações fortes, favoráveis e únicas à memória no processo de escolha de marca a partir dos sinais de comunicação provenientes dos produtos, serviços e comunicação realizados.
 - h) **Sistema de Valores:** Marca é uma referência mental que pode ser organizada em quatro níveis, como os funcionais, os emocionais, aqueles que transformam a vida e os com impacto social. Entender os valores que os consumidores aderem auxilia a compreender suas escolhas e a desenvolver e a aperfeiçoar as marcas;
 - i) **Personalidade:** São as características associadas a uma marca com o objetivo de transmitir valores humanos que devem ser distintos e duradouros, sendo que os cinco componentes que servem para descrevê-los são sinceridade, excitação, competência, sofisticação e robustez;
 - j) **Relacionamento:** A marca de sucesso é identificada como aquela que mantém uma forte relação com os públicos de interesse e a organização que fornece amplos significados em um contexto psico-social-cultural;
 - k) **Valor Agregado:** São benefícios não-funcionais que vão além das características funcionais dos produtos e serviços, um dos princípios do Brand Equity, modelo que atesta a lealdade, o reconhecimento, a qualidade percebida, as associações e os ativos da marca;

- l) **Entidade em Evolução:** As marcas podem ser categorizadas pela sua evolução em sua trajetória, tendo início como mercadoria, passando para referência, seguindo para personalidade, estabelecendo-se como ícone e caminhando para empresa e sua referência em gestão. As marcas tem ciclo de vida em quatro fases: desenvolvimento e lançamento, crescimento, maturidade e declínio, o que significa que o retorno comercial está diretamente relacionado com a posição que ocupam em determinado período.

A partir da descrição detalhada das 12 dimensões, o Quadro 8 apresenta uma comparação entre os Modelos de Construção de Marca e valendo-se de protocolo estabelecido por De Charnatony e Dall’Olmo Riley (1998).

Quadro 8 – Análise Dimensional de Modelos de Construção de Marca

MODELO/ VARIÁVEL	AAKER E JOACHIMSTHALER	KELLER	KAPFERER	WHEELER	INTERBRAND
INSTRUMENTO LEGAL	Como fonte de força da marca	Como processo legal e de competitividade	Como fonte de valor da marca	Como proteção legal que suporta a promessa de marca	Como fonte de força da marca e de competitividade
LOGOTIPO	Como fonte de coesão e estrutura à identidade da marca para o reconhecimento e a recordação de funções emocionais ou de benefício auto expressivo	Como fonte de <i>brand equity</i> e <i>brand awareness</i> ; pode indicar origem, propriedade ou associação	Como um dispositivo de abreviação para comunicar a identidade corporativa	Como elemento central que estimula identificação e particularização	Como fonte de <i>brand equity</i> e comunicação da identidade corporativa
EMPRESA	Estender o valor da marca a outros produtos em novas categorias ou subcategorias	Criar e alavancar ativos	Reter a identidade corporativa, valores, ética, foco e cultura	Aproximar as estratégias de marca com cliente, estrategista e designer	Aproximar o negócio, a marca e o consumidor
SHORTHAND (ESTENOGRAFIA)	Como fonte de lembrança e reconhecimento de reputação em um nicho específico	Como uma simplificação da tomada de decisão de compra	Como fator de decisão e ativo de marca para a empresa	Como em uma navegação, auxilia os consumidores a escolherem dentre uma enorme	Como associações que valorizem o que se faz e que garantam a perspectiva de experiência

				quantidade de opções	
REDUTOR DE RISCO	Como fonte de credibilidade para fornecer proposta de valor ou aprimorar o relacionamento com o cliente	Como experiência e confiabilidade de uma empresa, uma fonte de credibilidade	Transmitir certeza quando é necessário confiança	Transmitir segurança e comunicar a qualidade do produto ou serviço na tomada de decisão	Associar cada vez mais a marca aos negócios
SISTEMA DE IDENTIDADE	Para fornecer uma proposta de valor (B2C) ou credibilidade (B2B)	Como primeira etapa do processo de desenvolvimento de marca (B2C) ou credibilidade (B2B)	Para fornecer exclusividade e valor	Alimentar o reconhecimento, ampliar a diferenciação e tornar grandes ideias e significados mais acessíveis	Ter a capacidade de propostas rápidas e agilidade para obter confiança e credibilidade
IMAGEM	Como a percepção atual do cliente	Como vincular na memória associações fortes, favoráveis e únicas à marca	Como a decodificação de todos os sinais emitidos dos produtos, serviços e comunicação	Como a decodificação de uma linguagem visual excepcional e única que se expressa em todas as aplicações	Como o cliente percebe consistência e coerência nas ações cotidianas
SISTEMA DE VALOR	Como uma declaração de benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão entregues	Como transmissora de características funcionais, emocionais, transformadoras e valores de impacto social	Como forma de expressão de recompensas funcionais, experienciais e aspiracionais	Como forma de equilibrar aspectos interiores e exteriores para chegar ao posicionamento	Como forma de ir além da percepção do que representa, determinando para onde deve ir em seguida
PERSONALIDADE	Expressar um conjunto de características humanas distintas e duradouras associadas a uma marca	Expressar sinceridade, emoção, competência, sofisticação e robustez	Expressar formas para criar conexões emocionais entre os consumidores e a marca	Expressar com coerência a essência da marca para permitir relacionamento	Expressar compreender o cliente e estar sempre passo à frente
RELACIONAMENTO	Como a linha de fundo do sistema de identidade da marca	Criar ressonância de marca e uma relação de lealdade ativa e intensa entre os clientes e a marca	Expressar como a marca age, presta serviços e se relaciona com clientes	Criar relevância e permanência para compartilhar, marcar e comentar	Manter a relevância e fazer a diferença na experiência do cliente

VALOR AGREGADO	Para aumentar os ativos e passivos do valor da marca	Como resultado da atividade de marketing anterior para a marca	Como resultado de confiança, orgulho e apego ao capital família	Para aumentar a percepção e os resultados de investimento	Ter propósito para transformar resultado financeiro em um recurso admirado
ENTIDADE EM EVOLUÇÃO	Para ir além dos concorrentes	Como um ciclo: (1) novo, (2) nicho, (3) liderança e (4) <i>commodity</i>	Evolui de acordo com o ciclo de vida de um produto	Precisa alimentar, cuidar e disciplinar para o crescimento e sobrevivência	Transformam a maneira como os clientes interagem com suas marcas

Fonte: Elaborada a partir de Cid, Blanchet, Robichaud e Kinuani (2022)

A análise dimensional do Quadro 8 permite realizar uma série de relações entre as 12 dimensões apresentadas, já que, de alguma maneira, uma influencia diretamente na outra, mas, devido à abordagem ora estabelecida, haverá atenção apenas às dimensões Instrumento Legal, Logotipo, Shorthand, Valor Agregado e Entidade em Evolução. A dimensão do Instrumento Legal, além de proteger legalmente contra a falsificação e a concorrência, tem papel importante no suporte à promessa da marca, além de fonte de força da marca e de competitividade. Isso mostra que as ações estratégicas a longo prazo, mesmo com a perspectiva de adequações necessárias, podem ter segurança para as mais diversas mudanças de rota. A dimensão do Logotipo atua como um elemento que identifica e particulariza marca e, quando tem o suporte adequado da manifestação da marca, comunica a identidade corporativa e auxilia na formação do *Brand Equity* permitindo a geração de Valor Agregado. Com isso, transmite o reconhecimento da experiência do consumidor que permite simplificação de escolha no momento de decisão de compra. Essa relação sustenta a dimensão Shorthand e exprime a maneira como a marca se relaciona com os seus clientes ao possibilitar a rápida recuperação de experiências e a simplificação dos processos de decisão de compra. Além disso, cria a expectativa de novas e surpreendentes relações com a marca desejada. A dimensão Valor Agregado eleva a percepção do *Brand Equity* quanto aos ativos e passivos da marca influenciando diretamente a perspectiva de investimentos em relação a ela, já que ter propósito definido e ações coerentes pode transformar o resultado financeiro em um recurso admirado como investimento. A dimensão Entidade em Evolução possibilita

perceber a empresa como um modelo que se movimento em fases que podem ser impactadas por mudanças nos cenários mundiais. Como as organizações evoluem e são impactadas de acordo com o ciclo de vida de um produto e serviço, é necessário atenção, estratégias eficientes e atenção permanente com a forma com que os clientes interagem com as marcas, para o que crescimento desejado seja perene.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, em uma primeira abordagem, são analisados os resultados do estudo relacionando-os com os objetivos apresentados, com a pergunta problema e com as proposições inicialmente definidas. Em seguida, são apresentadas as contribuições do trabalho para o estado da arte em relação ao conhecimento da construção de marcas como estratégia de negócios e um contexto de rápidas transformações em nível global. Por fim, são descritas as limitações da pesquisa e as indicações de estudos futuros.

8.1 Quanto aos Objetivos, Pergunta Problema e Proposições

O objetivo deste estudo foi identificar o Modelo de Construção de Marcas mais adaptado para ser utilizado por corporações que têm atuação global e as possíveis e necessárias adequações para a sua aplicação na prática empresarial nesses mercados. Para isso, foram utilizados como referencial teórico aqueles desenvolvidos por Kapferer, Aaker e Joachimsthaler, Keller, Wheeler e Interbrand com o intuito de responder à pergunta problema que pretendia encontrar o modelo de construção de marcas mais adaptado às marcas de corporações que tem atuação global.

Constatou-se que a forma de abordagem dos modelos consagrados tem pelo menos um aspecto identificado como em desacordo para ser utilizado diante do contexto sócio, político e econômico atual. Diante de uma realidade cada vez mais impactada pelo novo cenário global, no qual a velocidade aliada às constantes variáveis incontroláveis, como a pandemia de Covid-19, transformou o cotidiano dos consumidores em nível mundial, que se dedicam à busca de soluções que realmente atendam às suas necessidades prementes.

Como as expectativas mudam mais rápido que os negócios mais ágeis, os consumidores, agora acostumados à abundância de opções, adotam as ofertas baseadas na inovação para satisfazer suas necessidades imediatas e elevam suas expectativas continuamente. Essa postura de satisfação imediata é consequência dos modelos de negócio que surgiram principalmente amparadas pelas novas tecnologias de comunicação e informação, como as que sustentam o *e-commerce*. A rapidez de entrega de uma compra *online*, por exemplo, torna-se a referência para as mais

diversas entregas mercadológicas. A experiência oferecida pela estratégia de vendas *omnichannel* oferece a integração de diferentes canais *online* e *offline* aos clientes permitindo a percepção unificada das marcas para que cada consumidor possa optar e alternar entre os vários canais e, ainda assim, conseguir a melhor qualidade no atendimento, nos serviços e produtos que adquire. Com isso, segundo a Interbrand, os consumidores veem cada vez mais Marcas compondo e sustentando o mercado, que agora, para eles, não é mais estruturado em categorias tradicionalmente consolidadas. Nesse sentido, é possível afirmar que as marcas são percebidas como vantagem competitiva para as diferentes empresas em setores diversos, conforme apresentado no Pressuposto 1.

A esse contexto, ainda é permitido incluir as consequências do impacto causado pelo momento histórico nos consumidores, marcado pelo fenômeno do declínio das ideologias e de crise dos grandes discursos. O consumo, então, tornou-se uma atividade complexa que faz com que as Marcas ocupem o vulnerável espaço de agregação coletiva e de identidade.

Pode-se destacar ainda que o consumo é percebido como uma atividade por demais relevante para os indivíduos para que o consumidor deixe as decisões exclusivamente sob a responsabilidade das marcas e das empresas. Essa gestão compartilhada, a partir de afirmação hiperbólica, é que deve estabelecer parâmetros e indicadores para onde os negócios devem expandir e manifestar. Nesse complexo e sofisticado ambiente hedonista e em constante transformação, baseado em trocas ágeis e satisfação imediata, as empresas precisam ter rapidez para oferecer soluções inovadoras para consumidores ávidos por novidades. Caso isso não ocorra, a marca está destinada a se tornar obsoleta e a perder relevância.

O ambiente corporativo, agora diante de um cenário mercadológico que se altera permanentemente, faz uso de diversas ferramentas para acompanhar e compreender o movimento dos consumidores e manter-se como uma opção relevante e viável para eles. O Modelo de Construção de Marca é uma delas e a partir do analisado nesse estudo as evidências são que permanece com uma forma de abordagem em desacordo com a nova realidade. A Interbrand levanta essa questão e inclui um elemento importante e decisivo no processo de branding: a definição do Posicionamento. Para a consultoria, é necessário que a construção desse elemento, que indica a direção para o planejamento estratégico, leve em conta a capacidade de

agilidade e rapidez dos gestores para adaptá-lo, quando preciso, às expectativas dos consumidores que se mantêm em permanente movimento. Em relação a isso, a Summa entende que a Estratégia de Marca não deve ser submetida exclusivamente às necessidades dos clientes porque a consequência pode ser uma solução encontrada por diversas empresas que atuam em determinado setor ou categoria criando uma espécie de comoditização da marca.

Para minimizar esse aspecto, percebe-se a necessidade de observar permanentemente as demandas dos consumidores com o suporte de ações de *benchmarking* para que as empresas tenham uma referência atualizada das ações realizadas pelos concorrentes. Assim, os modelos de Construção de Marca não devem apenas olhar para o ambiente interno em busca da compreensão de identidade e de propósito, mas, principalmente, adequar as demandas do mercado aos parâmetros da organização. Com isso, os estudos evidenciam que o almejado Modelo ideal de desenvolvimento de Marca deveria prever análise consistente e frequente do ambiente externo que permita municiar os departamentos internos das empresas com informações para esses ajam com consistência em relação ao consumidor e coerência em relação aos princípios da Marca. Nesse sentido, a identidade, como indicado no Pressuposto 2, parece ser um elemento fundamental no processo de construção devendo estar alinhada ao ambiente externo para que seja um parâmetro que direcione, inspire o propósito e oriente significado à marca para nortear as ações mercadológicas

Diante do exposto, é permitido afirmar que a identidade e o propósito de marca, assim como os diferenciais de mercado, são elementos fundamentais para o enfrentamento dos concorrentes, mas não é mais possível somente fixar nesses conceitos e acreditar que a comunicação faça o trabalho de aproximar Marca e consumidores como aconteceu até o final das década de 1990.

A partir da ascensão da comunicação *Below the Line* (veicula peças publicitárias além das mídias tradicionais, como TV, rádio, jornal e outdoor), o engajamento tornou-se o objetivo maior das empresas que ocupam o lugar de líderes por entenderam e aplicarem a máxima apresentada pela Interbrand: a liderança cria engajamento e o engajamento estabelece a relevância. Em momentos de incertezas e desconfiança em relação às instituições, aos governos e a sociedade em geral, as Marcas tem a oportunidade de se colocar como ícones de liderança ao ocupar essas

lacunas. Ao serem vistas como líderes na vanguarda nesse processo de transformação, elas transcendem suas categorias e passam a atuar em arenas competitivas, ou seja, satisfazer as necessidades fundamentais de setores da sociedade.

Dos casos investigados, percebeu-se uma convergência nas estratégias mercadológicas com foco na inovação e na capacidade de engajamento dos consumidores. O Salone del Mobile Milano, por exemplo, propôs uma solução a partir do desenvolvimento de uma plataforma que aperfeiçoou os processos de interação entre a Feira de Arquitetura e *Design* e as plataformas de relacionamento para aproximar e criar oportunidades de negócios a um número maior de *designers*, visitantes e empresas.

Mesmo que em parte motivada e fomentada pela pandemia de Covid-19, essa ação foi ao encontro das demandas latentes dos usuários por permitir colocar diversos *players* mundiais desse mercado em um ambiente inovador para potencializar negócios. Essa ação explicita o propósito de inovação da Feira: promover projetos que melhorem a qualidade de vida das pessoas em espaços públicos e privados, dando sentido à inovação sustentável, além de ser um mediador e catalisador de conhecimentos e experiências e um acelerador da transição ecológica.

A Fujitsu, por sua vez, valeu-se da ação de *branding* para reforçar a sua autoridade tecnológica a partir da imagem de liderança de mercado em relação aos negócios relevantes e desafios sociais, ou seja, ajustou o seu posicionamento e aprimorou sua imagem de marca. Para isso, recorreu ao *design* como estratégia de Marca ao conceber um sistema de cores dinâmico que utiliza o gradiente para transmitir o potencial de diversidade e transformação que detém.

Ao incluir uma paleta de cores vibrante em contraste com a até então majoritária cor vermelha, manifestou a identidade que reflete a diversidade do mundo contemporâneo. Nesses casos, os Pressupostos 3 e 4 são contemplados quando indicam que o contexto e o cenário mercadológico devem ser profundamente analisados para a definição dos benefícios e posicionamento da marca que irão orientar os objetivos mercadológicos propostos pelas organizações.

8.2 Contribuições da pesquisa ao estudo de Construção de Marcas

O desenvolvimento desse estudo permitiu identificar aspectos relevantes acerca da construção de marcas como uma estratégia para gerar resultados positivos em negócios às corporações. Constatou-se que, em algumas abordagens, o Modelo de Construção de Marca dedica ênfase a conceitos que são fundamentais, como o propósito e personalidade, porém, quando esses apresentam-se desassociados do processo de construção do Ciclo de Valor da Marca, ou seja, não são utilizados de maneira alinhada com os negócios para a geração de resultados de negócios, há a fragilidade na percepção da relevância do *branding*. Em relação às grandes corporações que atuam globalmente, essas entendem a importância dessa estratégia porque a utilizam com o objetivo de aumentar a sua participação e reconhecimento nos diversos mercados em que atua. Essa ação envolve o planejamento de como se pretende que a Marca seja percebida no mundo inteiro e como será posicionada em cada mercado para gerar essa percepção, tendo como referência as particularidades locais que devem ser identificadas por meio de pesquisa e clara definição de posicionamento. O *branding*, porém, continua sendo um desafio para ser aplicado nos mercados locais pelas pequenas e médias empresas que desejam resultados financeiros em curto prazo, que vão além de conquistar espaço na mente dos consumidores e fazer a marca ser reconhecida e lembrada.

Com isso, é possível afirmar que o *branding*, assim como outras ferramentas assimiladas pela área da Administração, é oferecido ao mercado como uma estratégia de serviços pelos prestadores de serviço nas áreas de marketing, comunicação e *design*, cujos resultados podem ser decepcionantes do ponto de vista de resultados financeiros.

Ao apresentar os Modelos de Construção de Marca propostos por pesquisadores, que orientaram os desenvolvidos pelos escritórios e consultorias de Marcas, além de cases nos quais o modelo Interbrand foi aplicado, fica evidente que há uma grande distância entre as corporações que atuam em mercado global e as empresas de pequeno e médio portes que se dedicam aos mercados locais e regionais. Essas ferramentas auxiliam o planejamento e as ações em ambos os cenários, mas para serem aplicados na realidade local, é preciso adaptação e a orientação de profissionais capacitados e de empreendedores conscientes da

limitação quanto a resultados imediatos. Nesse caso, vale destacar as vantagens que esses negócios mantêm em relação aos que atuam em escala global. Como ambos necessitam conhecer a cultura local, esse torna-se o primeiro e grande obstáculo para as marcas que tentarem expandir-se globalmente. Ao contrário, as empresas acostumadas com o seu mercado doméstico, conhecem os consumidores quanto aos hábitos, as expectativas e as demandas.

Este trabalho contribui com a indicação de que as grandes marcas globais precisam estar atentas às necessidades dos consumidores em âmbito global e, para isso, devem recorrer às ferramentas adequadas e empenhar dedicação ampliada para entender as culturas e demandas dos locais onde pretendem atuar. Quanto às pequenas e médias empresas que buscam identificar as experiências a partir de *benchmarking* das grandes corporações globais, é necessário ajustes apropriados aos objetivos e realidades claros contando com consciência de que os resultados serão obtidos, por vezes, em prazos que estão muito além do desejado, mas que, por outro lado, podem permitir a longevidade desses negócios. Um outro fator significativo para todos os casos é que as ações propostas devem estar perfeitamente alinhadas às estratégias de negócios, estimulando o envolvimento e interação entre as pessoas pertencentes aos diversos públicos de interesse. Também com base nos estudos realizados e na identificação dos gaps dos modelos levantados, este trabalho pode contribuir para o estudo da área sugerindo uma proposta que leve a um Modelo de Construção de Marcas, a ser apresentado a seguir.

8.3 Proposta de Modelo de Construção de Marcas

A partir da realização de análise comparativa de modelos consagrados e aplicados para a construção de marcas, constatou-se a ocorrência de *gaps*, ou seja, falhas identificadas nas metodologias que impactam os resultados, privando as organizações, de alguma maneira, de se aproximarem de seus objetivos estratégicos. Em razão disso, aqui é apresentada uma proposta criada para um modelo sintético, resultado de comparações feitas nos modelos estudados, e que pode ser aplicado tanto em marcas globais, como para empresas de diversos portes e segmentos de atuação. Essa proposta foi desenvolvida a partir de diálogos estabelecidos entre os modelos teóricos de Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2001), Kapferer (1997), Wheeler (2012) e Interbrand (2021) e as propostas criadas e aplicadas pelos

escritórios e consultorias de marca Troiano Branding, Interbrand, Agência Ana Couto, Sebastiany Branding, GAD Consultoria de Marca e Summa Portugal.

Diante do novo cenário global, onde a velocidade aliada às constantes variáveis incontrolláveis, como a pandemia de Covid-19, o cotidiano das pessoas está transformado e buscam soluções que realmente atendam às suas necessidades prementes. A ideia de identificar e simplificar a decisão de escolha não basta e, por isso, as grandes corporações, ou mesmo os pequenos negócios, precisam impactar as vidas dos consumidores criando conexões relevantes com eles. Assim, as marcas que se mantêm fortes construíram estratégias que colocaram conceitos fundamentais em xeque, como o posicionamento de Aaker (2006), definido por ele como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes” (1996, p. 83).

Semprini (2006) apresenta quatro importantes aspectos que transformaram a relação entre marca e consumidores. Desses, o mais significativo, nesse momento, é o que diz respeito ao novo papel de identidade e cultural conquistado por algumas marcas, pois “em um período de declínio das ideologias e de crise dos grandes discursos, quando o consumo parece ter se tornado o assunto dominante, as marcas tornam-se fortes indicadores, forma de agregação coletiva e de identidade (p. 33)”.

No início do milênio, continua o autor, as marcas passaram a viver uma situação paradoxal, onde são poderosas e presentes ao representarem o círculo vicioso de crescimento onde o consumo alimenta o crescimento e o crescimento permite ampliar o consumo, e atingem a saturação diante da sociedade, que percebe essa onipresença e arrogância podem desequilibrar o ecossistema social. Desde então, a notável oferta de comunicação, principalmente pelo universo *Bellow the Line* (técnicas não tradicionais de comunicação), liderados pela comunicação *online*, permitiu uma nova relação entre marca e consumidores, que passaram a multiplicar os momentos de contato e de interação. Ao dedicar-se tão avidamente ao consumo, passaram a entendê-lo como uma parte muito importante de seu projeto de vida e, por isso, ainda segundo ele (p. 54), “parecem perceber que o consumo tornou-se muito importante para ser deixado nas mãos das marcas e das empresas”.

A partir de um novo contexto vivido no início da década de 2020, a Interbrand, que em princípio fazia diagnósticos e prognósticos voltados quase que

exclusivamente para os resultados dos negócios, passou a ter maior atenção ao consumidor, pois entendeu que as diversas crises mundiais impactaram diretamente a percepção da sociedade sobre as marcas. Para a consultoria (2021), em ambientes em constante transformação, é necessário que as empresas tenham agilidade para moverem-se rapidamente e trazerem novos produtos e serviços ao mercado. Caso isso não ocorra, a marca que não se reinventa com agilidade está destinada a se tornar obsoleta e a perder relevância, segundo Ruão, 2000. Louro (2000), por sua vez, colabora com a discussão afirmando que uma marca local pode ter vantagens decorrentes de um contato mais próximo com os consumidores e de um menor custo de coordenação em relação a marcas internacionais.

É importante, porém, ressaltar que a Summa Branding (2019) entende que a marca também não pode ser definida somente de acordo com as necessidades dos clientes, já que essa postura pode inibir a materialização de identidade própria e resultar em uma proposta utilizada por todas as empresas do setor gerando uma espécie de comoditização da marca. Ainda assim, é possível afirmar que os modelos de negócios que mantêm atenção aos movimentos do consumidor, sem abrir mão da identidade e dos resultados financeiros, e estão sendo utilizados por empresas de diversos tamanhos para engajar o público, são os mais adequados para sustentar a adequada gestão de marcas.

Nesse sentido, e em função da evidente disparidade estrutural entre pequenas, médias e grandes empresas, torna-se necessário ter um Modelo de Construção de Marca que sirva como referência e seja utilizado, a partir de pequenos ajustes e adequações às suas necessidades, igualmente por todas para atingir os resultados desejados. Assim, o modelo Interbrand (2021) contribui significativamente porque é o que mais se apresenta adaptado para o competitivo mercado global, no qual as corporações, segundo a consultoria, devem seguir 3 fatores que orientam suas ações e podem ser definidos a partir do sentido de Liderança, Engajamento e Relevância, características que estabelecem a Força de Marca.

O Modelo proposto, apresentado na Figura 21, é de fácil aplicação e sustenta-se em 3 pilares de referência: Pessoas, Interação e, principalmente, Negócio, sendo este a base de toda a estrutura. Eles representam a aguçada percepção dos elementos envolvidos nas relações mercadológicas e devem ser entendidos como o

elo entre o mundo interior e o exterior dos negócios, representando a unidade e o relacionamento permanente entre todos os elementos.

Esse processo explicita que o mundo exterior é o reflexo do mundo interior das marcas, ou seja, uma relação direta entre imagem e identidade. A Marca, então, deve ser entendida como a totalidade de percepções, tudo o que se vê, ouve, lê, conhece, sente e pensa sobre um produto, serviço ou negócio. Em Negócios, porém, é importante ressaltar que, a partir do *insight* da Interbrand, o posicionamento deve ser entendido como um elemento que, a partir de um destino definido e de um ponto de partida, seja refinado permanentemente levando-se em conta o diagnóstico contínuo das condições externas para possíveis ajustes de rota.



Figura 24: Proposta de Modelo de Construção de Marca

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica e de campo realizadas

a) PESSOAS

Explorar e entender um mundo dos clientes em constante mudança

- Identidade: características únicas da marca a diferencia das demais e indica como quer ser percebida
- Propósito: valor essencial e a razão de existir que motiva a marca em tudo o que diz e faz

- Valores: princípios que orientam as ações da marca tanto no ambiente interno como no externo

O Pilar Pessoas orienta que as marcas relevantes devem manter a coerência em relação aos seus movimentos e serem percebidas como líderes na vanguarda da transformação na arena onde atua. Assim, para ser influente e liderar mudanças verdadeiras, é necessário estabelecer foco para definir as frentes de atuação. É preciso, então, que os esforços autênticos sejam focados na definição de sua razão de existir para os diversos stakeholders, ou seja, os públicos internos e externos, para os quais seja oferecida a contribuição para um mundo melhor.

b) INTERAÇÃO

Criar conexões significativas e contínua com os clientes

- Personalidade: características humanas que personificam a marca
- Tom de Voz: expressão da marca nos diversos pontos de contato com os stakeholders
- Ambientes: formas de interação entre a marca e os stakeholders, seja por meio digital, analógico ou interpessoal

O Pilar Interação mostra que marcas relevantes unem pessoas e criam movimentos em torno de objetivos, propósito e resultados em busca do futuro almejado. Com o pensamento no futuro, engajam pessoas em uma jornada de compartilhamento de princípios entre empresa e os públicos de interesse. Para estabelecer conexões consistentes, é necessário definir com clareza os elementos de manifestação das marcas e como esses devem interagir nos diversos ambientes. Marcas influentes estabelecem um ciclo: liderança cria engajamento e engajamento cria relevância.

c) NEGÓCIO

Dimensionar, priorizar e reduzir o risco de oportunidades

- Posicionamento: definição do ambiente de negócios e os diferenciais em relação aos concorrentes
- Benchmarking: pesquisa em empresas com as melhores práticas a fim de melhorar o próprio desempenho
- Proposta de Valor: transmite a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente para proporcionar relevância

O Pilar Negócio deve ser entendido como um gerador de recursos financeiros e humanos que permite o crescimento como meio para transformar a sociedade. Para isso, é necessário que o propósito da marca oriente e se conecte com as reais verdades de seus públicos de interesse para gerar uma proposta de valor consistente e inspiradora cujo resultado financeiro seja transformado em ativo admirado por permitir que a empresa atinja os seus objetivos. Muito além de produtos, serviços, categorias e tecnologia, as marcas devem orientar-se em torno das necessidades fundamentais dos públicos de interesse.

8.4 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros

Como limitações ao estudo, é possível identificar a carência de estudos sobre a temática no Brasil, que mantém o predomínio de estudos voltados ao *Place Branding* (Marca do Lugar), diferentemente de Portugal, que mantém pesquisadores de destaque em diversas instituições, como a Universidade do Minho, da Universidade Católica Portuguesa e da Universidade de Lisboa. Porém, em virtude do aumento significativo das ações voltadas ao comércio eletrônico, muito como repercussão da pandemia de Covid-19, o estudo sobre a Gestão de Marcas tem crescido no País. Ainda assim, principalmente pela pequena disponibilidade de fontes como respaldo teórico, isso foi considerado um grande desafio para a construção deste trabalho. Além disso, outro fator limitante, e possivelmente o mais significativo, é a complexidade de intercepções de conceito de *Branding* tanto por pesquisadores como por profissionais que atuam no mercado.

Para alguns, a área restringe-se à produção de identidade visual, para outros uma complexa análise sobre identidade, propósito e Comunicação de Marca, mas são

restritas as abordagens que relacionam negócios e sociedade, investidores e pessoas, lucro e propósito, consumo presente e recursos futuros, como faz a Interbrand, ou como Ana Couto, que estabelece a construção de valor em 3 visões: Marca, Comunicação e Negócio. Essa limitação, porém, abre grandes oportunidades de estudo imediatos, podendo-se sugerir a ampliação do número de organizações investigadas, uma vez que, em alguns casos, com a justificativa da pandemia, não se propuseram a participar do estudo. Outro aspecto relevante é que os escritórios, principalmente Ana Couto e Troiano Branding, tem atuado na área de treinamentos oferecendo cursos na área de *branding* e inovação e passaram a ocupar um espaço até então ocupado pelas instituições de ensino. O escritório carioca realiza suas operações nessa área com o nome Laje, uma plataforma de conteúdo e aprendizagem, e o paulista, com a TroianoEducar, por meio da Brandpedia. Esse cenário, quando relacionado com a retração de cursos superiores de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração, Comunicação e *Design*, apresenta, então, uma relevante opção de novos caminhos para esse estudo.

Ainda assim, é necessário ampliar a investigação com a apresentação de outros estudos de caso de empresas que atuam nesse setor mapeando os serviços oferecidos. Essa complementação aos já analisados, traria maior aprofundamento para o tema. Como sugestão para investigações futuras, pode-se estudar as estratégias de construção de marcas de marcas brasileiras ou mesmo as que atuam em mercados globais a partir da publicação Marcas Brasileiras Mais Valiosas.

Complementarmente, os estudos nessa linha de pesquisa podem ser voltados à análise do comportamento de consumidores em relação a mercados específicos, sejam nos cenários nacional e internacional. Por fim, ainda há a indicação para investigar se a Construção de Marcas como importante estratégia de marketing agrega valor à oferta da empresa quando ela assume seu papel de responsabilidade social corporativa.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Campus, 1998.

AAKER, D. A. **Relevância de Marca: Como Deixar Seus Concorrentes para Trás**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AGÊNCIA ANA COUTO. (Site Institucional). Disponível em: <https://www.anacouto.com.br/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

AJZENTAL, A. **HPM História do Pensamento em Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

AMA. **American Marketing Association**. Disponível em: <https://www.ama.org/topics/branding/>. Acesso em: 20 out. 2021a.

AMA. **American Marketing Association**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 20 nov. 2021b.

BACELLAR, F. C. T.; IKEDA, A. A. Evolução do Ensino de Marketing: Um Breve Histórico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.18, n.58, p. 487-511, jul.-set. 2011.

BALDAUF, A.; CRAVENS, K. S.; BINDER, G. Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. **Journal of Product & Brand Management**, v.12, n.4, p.220-236, 2003.

BARRET, R. **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2005.

BARROS, A.; DUARTE, J. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo, Atlas, 2005.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

BARTHS, G.; BALDISSERA, R. Branding e a Rede de Organizações por Articulação Conceitual. **Brand Trends Journal**, v. 9, p. 70-86, 2015.

- BEDBURY, S. **O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BERRY, L. L. **Serviços de Satisfação Máxima: Guia Prático de Ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CASTRO, M. M. F. **A importância do branding para o sucesso das marcas no mercado.** Dissertação (Mestrado em Design) Universidade de Aveiro, Portugal, 127 p. 2017.
- CID, A.; BLANCHET, P.; ROBICHAUD, F.; KINUANI, N. A. **Conceptual Framework for Creating Brand Management Strategies.** *Businesses* 2022, v. 2, p. 546-561. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/businesses2040034>. Acesso em: 27 jan. 2023.
- COSTA, J. M. S. **Arquitetura de Marca: Caso de Estudo Valente & Lopes.** Dissertação (Mestrado em Marketing) Universidade do Porto, Portugal, p. 97. 2017.
- COUTO, A. **Data Science & Branding.** São Paulo: Ilumeo, 2018.
- DE CHERNATONY, L. Construção de marca. IN: BAKER, M. J. (Org). **Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHARNATONY, L.; DALL'OLMO RILEY, F. Definindo uma marca: além da literatura com Interpretações de Peritos. **Journal Mark Management**, 1998. n. 14, p. 417-443.
- DUDDY, E.A.; REVZAN, D.A. **Marketing: an institutional approach.** New York: McGraw-Hill, 1953.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva. 2001.
- FERREIRA, P. R.; OLIVEIRA, A. D.; MOURA, L. R. C.; CUNHA, N. R. S. A medição do Brand Equity a partir do modelo de ressonância da marca em um hotel. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços** v.8, n. 2, p. 2105-2126, jul./dez. 2017.
- GAD CONSULTORIA.** (Site Institucional). Disponível em: <https://www.gad.com.br/>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.** Chicago/New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HILLER, M. **Branding: a arte de construir marcas.** São Paulo: Editora Trevisan, 2014.

- GOBÉ, M. **A emoção das marcas**: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.
- GUZMÁN, F. **A Brand Building Literature Review**. Excerpt from PhD Thesis Brand Building Towards Social Values: Associating to Public Goods. ESADE – E.S. Administración y Dirección Empresas. Universidad Ramon Llull. 2004.
- ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, a. 7, p. 290-307, mar./abr.2012.
- INTERBRAND. **Marcas Brasileiras mais valiosas 2020**. Disponível em: <https://gkpb.com.br/57536/interbrand-marcas-brasileiras-mais-valiosas-2020/>. Acesso em: 15 out. 2020.
- INTERBRAND. **Marcas Brasileiras mais valiosas 2021**. Disponível em: <https://interbrand.com/sao-paulo/best-brazilian-brands/article/marcas-brasileiras-mais-valiosas-2021-download-do-estudo/>. Acesso em: 15 out. 2022.
- KHAUAJA, D. M. R.; MATTAR, F. N. Fatores de Marketing na Construção de Marcas Sólidas: Estudo Exploratório com Marcas Brasileiras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 25-38, out./dez. 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36572/39293>. Acesso em: 14 ago. 2022.
- KHAUAJA, D. M. R.; PRADO, K. P. L. A. Contextualização das marcas. In: SERRALVO, F. A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Tradução de Arnaldo Ryngelblum. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KAPFERER, J. N. **O que vai mudar as marcas**. Tradução Carolina Huang. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KAPFERER, J. N. **Strategic Brand Management**. 4. ed. Great Britain, Kogan Page, 2008.
- KELLER, K. L. Building Customer: Based Brand Equity. **Marketing Management**. Illinois, v.10, n. 2, p. 14-19, jul./ago., 2001
- KELLER, K. L. **Strategic brand management**: building, measuring, and managing brand equity. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1976.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LENCASTRE, P. de (org.). **O Livro da Marca**. Don Quixote: Lisboa, Portugal, 2007.
- LENCASTRE, P. de. **Marketing e Marca: O marketing da diferenciação**. In: Lencastre, P.; Brito, C. M. **Novos Horizontes do marketing**. Don Quixote: Alfragide, Portugal, 2014.
- LENCASTRE, P. de; CÔRTE-REAL, A. **Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de comunicação da marca**. Dez. 2007, *Organicom* 7, p.100-113.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Ática, 1991.
- LOURO, M. J. S. Modelos de Avaliação de Marca. **Administração Mercadológica: RAE - Revista de Administração de Empresas**. abr./jun. 2000. São Paulo, v. 40, n. 2, p.26-37.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, N. et al. **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARTINS, D. R. **Gestão de Identidade Corporativa: do signo ao código**. Dissertação (Mestrado em Design) Universidade de Aveiro, Portugal, p. 258. 2005.
- MARTINS, J. R. **Branding: Manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006.
- MAZZON, J. A. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Brazilian Journal of Marketing - BJMkt Revista Brasileira de Marketing – ReMark Special Issue v.17n.5**. October 2018, p.747-758 (versão inglês) e 759-770 (versão português).

McCARTHY, J.; PERREAULT, W. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDONÇA, M. C. M. T. **O Nome da Marca: Análise Empírica da Palavra e da Forma**. Dissertação (Mestrado em Design de Comunicação e Novos Meios) –

Universidade de Lisboa. 2015. Disponível em:

https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23606/5/ULFBA_TES_900.pdf. Acesso em: 13 ago. 2022.

MERINO, M. N. H. **Suscetibilidade para a Cultura de Consumo Global sob a Ótica de Marcas Globais: Um Estudo de Características Comuns entre Culturas Baseado na Teoria Clássica e na Teoria de Resposta ao Item**. Tese (Doutora em Administração) Universidade de São Paulo. São Paulo. 2013. 200 p.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 14. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MONTE, E. F. Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**. [FEA/USP]. São Paulo, s.e., v.1 n. 7, p. 41-50, 2. trim. 1998.

NEUMEIER, M. **The brand gap, o abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

NUNES, G.; HAIGH, D. **Marca: valor do intangível**. São Paulo, Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, E.R.; ABREU, N. R. (2020). **O desafio da construção da marca: proposta de modelo**. Rev. Bras. Marcar. ReMarcar, São Paulo, 19(2), p. 470-494, abr./junho 2020. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/17778/8384>. Acesso em: 27 jan. 2021.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, C. S.; NOGUEIRA, R. M.; GOMES, I. D. (2020). **A entrevista em grounded theory: Aprender com os Participantes**. New Trends in Qualitative Research, 3, 742–753. Disponível em: <https://doi.org/10.36367/ntqr.3.2020.742-753>. Acesso em: 21 nov. 2021.

PEREIRA, C. B.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing. **O&S. Salvador**, v.16 - n.50, p. 519-543 – jul./set., 2009. Disponível em: www.revistaoes.ufba.br. Acesso em: 20 nov. 2021

PEROTTO, E. R. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. **Revista Organicom**, n. 7, p. 126-139, 2007.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. **Usando Grounded Theory na Construção de Modelos Teóricos**. Revista Gestão e Planejamento. Salvador, v. 10, nº 1, p. 1-18, jan./jun. 2009.

PICOLLI, W. **Product Manager the Nielsen Company**. 2014. Disponível em: < <https://fdocumentos.com/document/apas-2010-arena-do-conhecimento-com-wagner-picolli.html> >. Acesso em: 26 nov. 2021.

PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (org.). **Pesquisa Pura e Aplicada para Marketing: Processos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

RANDAZZO, S. **A criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha de sua mente**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1999

RODRIGUES, J. M.; MONTANARI, M. G. Antecedentes da atitude dos consumidores em relação às marcas globais e marcas locais. **Repositório FGV de Conferências**. out. 2018. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2018/paper/viewFile/6832/1920>. Acesso em 20 nov. 2022.

ROPO, J. **Brands and Branding Creating a Brand Strategy**. (Degree Programme in International Business). Tampereen Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences – Business School. Tampere, Finland. 2009. 47 p. Disponível em: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8472/Ropo.Juha-Pekka.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2023.

RUÃO, T. **As marcas e o valor da imagem: A dimensão simbólica das actividades económicas**. Caleidoscópio, Universidade Lusófona, n. 3, p. 177 - 191. 2003.

Disponível em:

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2726/1/truao_Marcas_2003.pdf. Acesso em: 20 out. 2021.

SCHIMITT, B. H. **Gestão da Experiência do Cliente**: uma revolução no relacionamentocom os consumidores. São Paulo: Bookman, 2004.

SCHARF, E. R. **Administração na propaganda**: o planejamento e a gestão do conhecimento na administração aplicada à propaganda. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SEBASTIANY BRANDING. (Site Institucional). Disponível em:

<https://www.sebastiany.com.br/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

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

SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A. (1995). A evolução do marketing de relacionamento. **Internacional Business Review**, 4 (4), 397-418.

SHIMP, T. A., ROCHA, L. O., FARIAS, S. A. **Propaganda e Promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SCIASCI, V.; GARCIA, S. F. A.; GALLI, L. C. L. A. Posicionamento de marcas globais: um estudo bibliométrico da produção científica na área. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 67-93, maio/ago. 2012.

STREHLAUI, V. I.; PONCHIO, M. C.; RIEGEL, V. País de origem e etnocentrismo na avaliação da imagem de marca global: um estudo sobre o McDonald's. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v. 5, n. 2, p. 23–45, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/105/101>. Acesso em: 20 nov. 2022

SUMMA AGÊNCIA DE BRANDING GLOBAL. (Site Institucional). Disponível em: <https://summa.pt/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

SUMMA. Os Requisitos que deve Cumprir uma Boa Estratégia de Marca.

Summa: Portugal, 2019.

TÁTIL DESIGN. (Site Institucional). Disponível em: <https://tatil.com.br/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

TOLEDO, G.L. **Relações públicas e marketing**: um conceito tridimensional. In: ENANPAD, 18, 1994, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD,1994. p.145-157.

TOMAZEL, P. B. **A Estratégia de Marca Única e sua Interferência nas Operações de Serviço ao Cliente**: Estudo de Caso no Grupo Tramontina. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Caxias do Sul. 2015. 155 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROIANO, J. **As marcas no divã**: Uma análise de consumidores e criação de valor. 2. ed. São Paulo: Troiano Editora, 2016.

TRIOANA BRANDING. Org. Luis Rasquilha. **13 Insights**. Grupo Troiano Branding: São Paulo: 2013.

TROIANO BRANDING. (Site institucional). Disponível em:

<https://www.troianobranding.com.br/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

VARGAS NETO, A. **Mensuração de Brand Equity Baseada no Consumidor**: Avaliação de Escala Multidimensional. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2003. 86 p.

VÁSQUEZ, R. P. **Identidade de marca, gestão e comunicação**. Organicom, [s.l.], n. 7, ano 4, p. 201-211, 2007.

WARTZMAN, R.; DRUCKER, P. **Drucker em 33 Lições**: As Melhores Aulas do Homem que Inventou a Administração. São Paulo: Saraiva, 2011.

WHEELER, A. **Design de Identidade de Marca**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WOOD, L. **Brands and brand equity**: definition and management. Management Decision, v.38, n.9, p.662-669, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, L. C.; BUAIRIDE, A. M. R. **Marketing de promoção e merchandising**: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas. São Paulo: Thomson Learning, 2006.