

2025

**FILIPA MARIA
COSTA DE SÁ**

**DO TRADICIONAL AO COOL:
O BRAND COOLNESS EM MARCAS
PATRIMONIAIS**

**UMA ABORDAGEM APOIADA NO
DESIGN THINKING – O CASO ARCÁDIA**

2025

**FILIPA MARIA
COSTA DE SÁ**

**DO TRADICIONAL AO COOL:
O BRAND COOLNESS EM MARCAS
TRADICIONAIS.**

**UMA ABORDAGEM APOIADA NO
DESIGN THINKING – O CASO ARCÁDIA.**

Projeto apresentado ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Inovação, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor William Afonso Cantú, Professor Auxiliar Convidado do IADE – Faculdade Design, Tecnologias e Comunicação da Universidade Europeia.

agradecimentos

O meu primeiro agradecimento, seria merecedor de ser escrito em proporção à quantidade de páginas deste projeto de mestrado, mas mesmo assim não seria suficiente. No entanto, ainda que insuficiente, agradeço profundamente à minha Mãe, pela paciência, apoio, dedicação, conforto, força e pelo exemplo de resiliência que me transmite todos os dias.

À minha irmã, por ser a melhor do mundo e o meu porto seguro, por toda a ajuda incansável, pelo apoio e paciência infinita. Aos meus queridos avós, pelo amor, carinho, dedicação, pelos valores que me transmitem todos os dias. Sou uma pessoa mais completa por os ter.

Às minhas amigas, as melhores de sempre, Beatriz, Filipa, Leonor, Mafalda, Maria, Maria e Marta, por estarem sempre presentes, mesmo quando estive ausente, por não desistirem de mim, pelo apoio e amizade que me acompanhou ao longo deste percurso. Um agradecimento especial à minha parceira Mafalda, a pessoa que sabe tão bem como eu, como foi doloroso este processo. Sem ela não teria conseguido. À Carolina, por em tão pouco tempo, ter tornado este processo mais leve. À Cristina, pela entreaajuda, apoio e motivação em todos os momentos.

A todos os Colaboradores da Arcádia, pela disponibilidade e contributo, com um reconhecimento especial à Rute, pelo empenho, disponibilidade e abertura constante. Ao Francisco, à Inês, ao João e à Chefe Sofia, que de diferentes formas contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos os restantes participantes do meu estudo, à Maria, à Leonor, à Célia, ao António, à Helena, à Amélia, à Marta, ao João, à Beatriz, ao Vasco, à Margarida e ao Bernardo, pela generosidade em partilhar o seu tempo, experiências e opiniões, sem os quais esta investigação não teria sido possível.

Por fim, e não menos importante, ao Professor Doutor William Cantú, orientador desta Projeto de Mestrado pela compreensão, ajuda, confiança, disponibilidade e pelo incentivo que foram fundamentais para a sua concretização.

Obrigada a cada um de vocês.

palavras-chave

marcas tradicionais; *coolness*; *branding*; *coolhunting*; *design thinking*

resumo

A presente investigação procura responder à questão central: *Como podem as marcas tradicionais ser transformadas em cool brands?* Tendo como estudo de caso a marca Arcádia, a investigação visa explorar como marcas com forte herança e identidade histórica podem ser percebidas como *cool* pelos consumidores. Foi desenvolvido um relatório estratégico a partir, orientado para a revitalização de marcas tradicionais sem comprometer a sua autenticidade.

Metodologicamente, recorreu-se a uma investigação qualitativa e exploratória, integrando três métodos: observação não-participante em diversas lojas da Arcádia, entrevistas semi-estruturadas a colaboradores e consumidores, e análise de sinais culturais emergentes através da técnica de *coolhunting*. A triangulação destes métodos possibilitou alcançar percepções internas e externas da marca, bem como obter tendências socioculturais significativas passíveis de serem adaptadas. Os resultados revelam que a Arcádia é amplamente reconhecida pela qualidade dos seus produtos, autenticidade e herança artesanal, mas apresenta um *coolness* apenas latente. Tal limitação decorre sobretudo da manutenção de códigos estéticos datados, de uma experiência de consumo essencialmente funcional e de uma fraca integração no ecossistema digital. A investigação demonstrou que, para se reposicionar como uma marca clássica contemporânea, a Arcádia necessita de reinterpretar o seu património através de experiências memoráveis, narrativas partilháveis e inovação simbólica, aproximando-se das novas gerações de consumidores sem perder a sua identidade fundacional.

Como contributo, este estudo reforça a discussão académica sobre a relação entre tradição e inovação no contexto do *branding* propondo um modelo estratégico para a revitalização de marcas tradicionais. Além disso, oferece uma aplicação prática sob a forma de *playbook* estratégico, que através da metodologia de *design thinking*, sistematiza orientações sobre como estas marcas podem desenvolver relevância cultural e percepção de *coolness*.

Keywords

traditional brands; coolness; branding; coolhunting; design thinking

abstract

This research seeks to address the central question: How can traditional brands be transformed into cool brands? Using Arcádia as a case study, the investigation aims to explore how brands with strong heritage and historical identity can be perceived as cool by consumers. A strategic report was developed based on this case study, with the purpose of revitalising traditional brands without compromising their authenticity.

Methodologically, the study employed a qualitative and exploratory approach, integrating three methods: non-participant observation in several Arcádia stores, semi-structured interviews with employees and consumers, and the analysis of emerging cultural signals through coolhunting techniques. The triangulation of these methods made it possible to capture both internal and external perceptions of the brand, as well as the identification of significant sociocultural trends that can be adapted.

The findings reveal that Arcádia is widely recognised for the quality of its products, authenticity and artisanal heritage, but displays only latent coolness. This limitation arises mainly from the persistence of dated aesthetic codes, a consumption experience that is essentially functional, and weak integration within the digital ecosystem. The research showed that, to reposition itself as a contemporary classic brand, Arcádia must reinterpret its heritage through memorable experiences, shareable narratives and symbolic innovation, thus connecting with new generations of consumers while preserving its founding identity.

As a contribution, this study reinforces the academic debate on the relationship between tradition and innovation in the branding context by proposing a strategic model for the revitalisation of traditional brands. Moreover, it offers a practical application in the form of a strategic playbook which, through the design thinking methodology, systematises guidelines on how these brands can develop cultural relevance and enhance perceptions of coolness.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	5
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1.	O <i>Branding</i> e a Cultura do Cool.....	9
2.1.1.	Abordagem ao <i>Branding</i>	9
2.1.2.	<i>Brand Coolness</i> : Definição de Cool e Características.....	14
2.1.3.	Cultura do <i>Cool</i>	16
2.2.	Marcas Tradicionais: Cultura, Tradição e Revitalização.....	18
2.2.1.	Tradição e Cultura na Identidade de Marca	18
2.2.2.	Desafios das Marcas ao longo do tempo	20
2.2.3.	Estratégia de Revitalização e Inovação	22
2.3.	<i>Design Thinking</i> , Marketing e Inovação.....	24
2.3.1.	Abordagem ao <i>Design Thinking</i>	25
2.3.2.	Processos e métodos do <i>Design Thinking</i>	27
2.3.3.	Aplicações do <i>Design Thinking</i> no Marketing	28
3.	METODOLOGIA.....	31
3.1.	Contextualização do Problema, do projeto e do objeto de estudo.....	31
3.2.	Questões de investigação.....	34
3.3.	Objetivos de investigação	35
3.4.	Objetivos do Projeto	35
3.5.	Metodologia e Métodos	37
3.5.1.	Observação não-participante	39
3.5.2.	Entrevistas Semi-estruturadas.....	41
3.5.3.	<i>Coolhunting</i>	42
4.	PESQUISA APLICADA.....	44
4.1.	Observação não-participante	44
4.2.	Entrevistas Semi-estruturadas.....	52
4.2.1.	Caracterização da Amostra.....	52
4.2.2.	Processo de Análise	54

4.2.3. Resultados Descritivos	55
4.3. <i>Coolhunting</i>	75
5. <i>PROJETO: RELATÓRIO ESTRATÉGICO (PlayBook)</i>	96
5.1. Desenvolvimento do Projeto	96
6. <i>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</i>	113
<i>CONCLUSÕES</i>	120
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	125
<i>APÊNDICES</i>	132

Índice de Figuras

Figura 1 - Customer-Based Brand Equity Pyramid.....	12
Figura 2 - Subdimensions of Brand-Building Blocks	12
Figura 3 - Modelo de Desenho de Investigação Interativo proposto por Maxwell	37
Figura 4 - Modelo Interativo de Maxwell Adaptado ao estudo.....	38
Figura 5 - Modelo representativo para a triangulação de dados do estudo	39
Figura 6 - Components of Data Analysis: Interactive Model.....	40
Figura 7 - Coolhunting Canvas desenvolvido por Cantú & Gomes (2023)	43
Figura 8 - Data Display Arcádia Foz do Douro.....	46
Figura 9 - Data Display Arcádia Sta. Catarina	47
Figura 10 - Data Display Arcádia Estoril	48
Figura 11 - Data Display Arcádia Rua do Almada.....	49
Figura 12 - Data Display Arcádia Av. da Igreja.....	50
Figura 13 - Data Display Arcádia Av. de Roma.....	51
Figura 14 - Matriz Código x Documento Perfil A.....	60
Figura 15 - Matriz Código x Documento Perfil B.....	61
Figura 16 - Canvas 1: Menos Plástico: Embalagens Sustentáveis	76
Figura 17 - Canvas 2: Alimentação saudável está na moda	78
Figura 18 - Canvas 3: Sustentabilidade da produção de café	80
Figura 19 - Canvas 4: Parcerias: Milka x Katy Perry	82
Figura 20 - Canvas 5: Falta de transparência das marcas.....	84
Figura 21 - Canvas 6: O Fenómeno do Chocolate do Dubai.....	86
Figura 22 - Canvas 7: Café Biscoff: uma experiência “instagramável”	88
Figura 23 - Canvas 8: Garrafa Inclusiva: Braille na Água de Carvalhos	90
Figura 24 - Canvas 9: Oreo x Minecraft: Bolachas Edição Limitada	92
Figura 25 - Canvas 10: Cadeiras de Esplanada feitas com borras de café	94
Figura 26 – Maquete: Capa "How to be cool?"	96
Figura 27 - Maquete: Corpo do Relatório	97
Figura 28 - Etapas do Design Thinking.....	98
Figura 29 – Maquete: Corpo do Relatório.....	101
Figura 30 - Plano de Ação incorporado no Relatório Estratégico.....	107
Figura 31 - Maquete: conjunto de imagens do Relatório	109
Figura 32 - Maquete: Contracapa do Relatório Estratégico	110

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização das lojas observadas.....	44
Tabela 2 - Caracterização da Amostra Perfil A.....	53
Tabela 3 - Caracterização da Amostra Perfil B.....	53
Tabela 4 - Coocorrências de Códigos Perfil A vs Perfil B.....	59
Tabela 5 - Codebook Entrevistas Colaboradores.....	135
Tabela 6 - Codebook Entrevistas Consumidores.....	136
Tabela 7 - Tabela de Frequências Perfil A.....	137
Tabela 8 - Tabela de Frequências Perfil B.....	138
Tabela 9 - Cobertura por Participantes Perfil A.....	139
Tabela 10 - Cobertura por Participantes Perfil B.....	140
Tabela 11 - Coocorrência de Códigos Perfil A.....	141
Tabela 12 - Coocorrência de Códigos Perfil B.....	142

1. INTRODUÇÃO

O *branding* assume, no cenário atual, uma posição fundamental na diferenciação e na criação de valor simbólico para as marcas. Mais do que comunicar propriedades práticas, as marcas são percebidas como construções culturais que permitem aos consumidores projetar identidades, estilos de vida e pertencas sociais (Batan, 2021; The Sustainable Food Lab, 2021). Neste contexto, surge o conceito de *brand coolness*, que exprime a aptidão das marcas em se revelarem culturalmente interessantes, inspiracionais e socialmente apreciadas (Warren et al., 2011).

Ora, o *coolness* não se restringe a seguir tendências efêmeras ou a adquirir uma estética apelativa fugaz, mas reflete um atributo simbólico eficiente, que é capaz de criar ligações emocionais, gerar desejo e consolidar um estatuto inconfundível no imaginário coletivo e na identidade dos consumidores, permitindo-lhes projetar-se socialmente (Warren et al., 2011).

A literatura revela que o *coolness* advém da combinação de autenticidade percebida, originalidade, relevância cultural e capacidade de inspirar ou surpreender (Warren & Campbell, 2014). Quando aplicado ao *branding*, este atributo transforma-se numa vantagem competitiva decisiva, especialmente junto das gerações mais jovens, *Millennials* e *Gen Z*, que procuram nas experiências de consumo mais do que qualidade, procuram significado e alinhamento com os seus valores (Kumar, 2021). O desafio para as marcas nos dias de hoje é, portanto, equilibrar consistência na sua identidade com inovação, mantendo-se fiéis à sua origem enquanto interagem com elementos culturais em constante mudança (Zhou, 2023).

Desta forma, torna-se essencial investigar como é que as marcas tradicionais se comportam com esta dinâmica atual. Estas desempenham uma função singular no universo do consumo, para além do valor económico, representam património cultural, autenticidade e continuidade histórica, assumindo-se como responsáveis por comportar memórias coletivas e práticas que atravessam gerações de identidade (Gomeseria, 2019). Contudo, a herança que lhes atribui legitimidade pode também tornar-se um obstáculo. A associação ao passado, ainda que interessante e peculiar, pode contribuir para uma perceção da marca negativa, como antiquada e desatualizada, comprometendo a sua capacidade de atrair novas gerações de consumidores.

É neste enquadramento que se insere a presente investigação, centrada na seguinte pergunta: Como podem as marcas tradicionais ser transformadas em *cool brands*? Assim, a investigação, ainda que passível de se adaptar ao estudo de marcas tradicionais na sua generalidade no âmbito do *brand coolness*, centra-se especificamente no estudo de caso da Arcádia, marca portuguesa de chocolataria fundada em 1933.

A Arcádia constitui um exemplo paradigmático de marca tradicional que combina forte herança artesanal, notoriedade nacional e valor afetivo junto dos consumidores. Ao longo de mais de nove décadas, construiu um posicionamento assente na qualidade, autenticidade e memória coletiva, características que lhe conferem legitimidade no segmento *premium*. Contudo, a marca enfrenta obstáculos, como a comunicação com gerações mais novas, sendo frequentemente percecionada como clássica, mas pouco atual. Este contexto coloca a Arcádia como objeto de estudo especialmente apropriado para entender os problemas de revitalização associados a marcas tradicionais.

Considerando estas lacunas, o objetivo geral deste estudo é: explorar como as marcas tradicionais podem ser percecionadas como *cool* pelos consumidores, de forma a fundamentar uma proposta estratégica que permita às marcas revitalizarem-se sem comprometer a sua identidade tradicional. Para fundamentar esta aplicação, foram definidos quatro objetivos específicos: (I) explorar as perceções atribuídas à marca Arcádia pelos consumidores; (II) identificar as características e os atributos que os consumidores identificam numa marca *cool*; (III) analisar os elementos da identidade e comunicação da Arcádia que influenciam a sua atratividade junto do público-alvo; (IV) com base nos dados recolhidos, propor diretrizes estratégicas de *branding* que respondam às expectativas dos consumidores, inspiradas nos princípios do *design thinking*.

A metodologia escolhida é instituída numa abordagem de investigação qualitativa e exploratória. Nesse seguimento, foram utilizados três métodos: (I) a observação não-participante em diferentes lojas da Arcádia, de forma a recolher *insights* da experiência de consumo, coerência estética e outros comportamentos observáveis; (II) as entrevistas semi-estruturadas, com colaboradores e consumidores, que possibilitaram compilar perceções em profundidade relativas à identidade e imagem da marca; (III) e o *coolhunting*, como técnica de investigação cultural, que possibilitou reunir sinais e tendências socioculturais emergentes passíveis de desenvolver estratégias de revitalização.

Por conseguinte, a triangulação metodológica de dados (Denzin, 1978; Flick, 2009), consequente da congregação destes três métodos, confere credibilidade à investigação, admitindo a comparação de perspectivas díspares e a possibilidade de constituir uma visão mais ampla do fenómeno investigado.

Para além dos métodos empíricos aplicados, esta investigação ancora-se ainda no *design thinking* como princípio conceptual orientador. O *design thinking*, ao colocar o consumidor no centro dos processos de análise e criação, oferece uma visão particularmente relevante para o estudo de *brand coolness* em marcas tradicionais, uma vez que privilegia a empatia e a compreensão das perceções dos diferentes públicos. No presente estudo, a sua presença manifesta-se sobretudo como motor de pensamento, estruturando a forma como os dados são interpretados e convertidos em *insights*. A sua aplicação prática será ainda aprofundada na componente de projeto estratégico, em que os princípios do *design thinking*, da empatia à ideação e prototipagem, se materializam e orientam o desenvolvimento do *PlayBook* destinado a reposicionar a Arcádia como marca clássica contemporânea.

Neste seguimento, a relevância da investigação manifesta-se em dois planos complementares. Em primeiro lugar, o contributo académico consiste em aprofundar a relação entre tradição, inovação e *coolness*. Ao explorar a forma como marcas tradicionais podem atualizar-se mantendo a sua autenticidade, a presente investigação procura preencher uma lacuna na literatura, ainda escassa no estudo de estratégias de *coolness* aplicadas a marcas de herança cultural. Em segundo lugar, o contributo prático materializa-se no desenvolvimento de um *Playbook estratégico* destinado à Arcádia, que sistematiza recomendações em áreas como design, comunicação, experiência de consumo e inovação. Esta ferramenta, para além de beneficiar a marca em estudo, poderá ser adaptada a outros contextos, oferecendo valor aplicado a empresas e marcas com desafios idênticos.

O presente estudo divide-se em seis capítulos. Após esta Introdução, o Capítulo 1 apresenta a Revisão de Literatura, explorando a literatura sobre marcas tradicionais, *coolness*, *branding* cultural e metodologias de inovação como o *design thinking*. O Capítulo 2, expõe o Desenho Metodológico, detalhando os métodos utilizados e a sua fundamentação. O Capítulo 3, organiza os resultados da Pesquisa Aplicada, provenientes da observação não-participante, entrevistas semi-estruturadas e análise de tendências,

através de *coolhunitng*. O Capítulo 4, corresponde ao Projeto Estratégico, onde se apresenta o *PlayBook* desenvolvido para a Arcádia, reunindo propostas concretas de reposicionamento. O Capítulo 5, procede à Discussão dos Resultados, estabelecendo pontes entre a Revisão de Literatura e o quadro Metodológico. Por fim, o Capítulo 6 encerra o presente Projeto de Mestrado com as conclusões do estudo, os contributos académicos e práticos, as limitações identificadas e recomendações para futuras investigações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O *Branding* e a Cultura do Cool

2.1.1. Abordagem ao *Branding*

O *Branding* é um conceito essencial no marketing, imprescindível para gerar valor e diferenciação para os produtos e serviços de uma empresa (Dumitriu, 2012), bem como, para alcançar vantagem competitiva no mercado (Özsomer et al., 2024). Não é só uma simples estratégia de *design*, é o *branding* que apresenta a identidade e percepção de uma marca no mercado, com o intuito de criar ligações emocionais e lealdade dos consumidores (Jahan et al., 2024; The Sustainable Food Lab, 2021).

Ora, uma marca é composta por elementos tangíveis e intangíveis. Os primeiros, refletem-se em logótipos, nomes e embalagens, (Dumitriu, 2012; The Sustainable Food Lab, 2021), funcionando em conjunto para criar valor para os consumidores de determinada marca (Batan, 2021; The Sustainable Food Lab, 2021). Já o valor intangível alimenta-se de elementos como associações emocionais e percepções de qualidade e reflete-se em fatores como confiança, credibilidade e associações positivas (Jahan et al., 2024), que frequentemente levam os consumidores a pagar mais por produtos de marcas reconhecidas (The Sustainable Food Lab, 2021).

Desde a década de 60, o *branding* passou a ser observado como uma estratégia de negócio, destacando a capacidade da marca para criar vantagem competitiva (Dumitriu, 2012). Esta vantagem envolve diferenciação, inovação e liderança de mercado, o que requer consistência e visão estratégica na construção da marca, fazendo com o que o seu público se identifique com ela (Pattammal & Gunasekaran, 2024). Desta forma, o *branding* é também uma ferramenta preponderante para ajustar e gerar percepções diferentes (Jahan et al., 2024).

Além disso, o *branding* não é um conceito estático, este evolui para refletir alterações sociais e tecnológicas (Dumitriu, 2012) e, conseqüentemente, as mudanças das preferências dos consumidores (Jahan et al., 2024). Atualmente, as marcas têm um papel ampliado, indo além do consumo para assegurar temas de sustentabilidade, responsabilidade social e impacto cultural. As marcas são cada vez mais vistas como edificadoras de comunidades, atuando como intervenientes nas relações sociais e como impulsionadoras de valores éticos (Nascimento & Loureiro, 2024).

Para uma marca ser resiliente e sustentável, deve preservar a sua relevância, adequando-se às mudanças no mercado e às expectativas dos consumidores (Jahan et al., 2024; Pöhlmann et al., 2024). A falta de inovação ou práticas como *greenwashing* pode impactar negativamente o valor da marca e sua percepção pelo público (The Sustainable Food Lab, 2021). Por outro lado, marcas que adotam uma abordagem ágil e colaborativa conseguem se preservar competitivas mesmo em panoramas de incerteza (Pöhlmann et al., 2024).

A teoria do *branding* relaciona ainda quatro características essenciais de qualquer marca: identidade da marca, imagem da marca, *brand equity* e o objetivo da marca (Valaskivi, 2013). Em primeiro lugar, a identidade da marca, destina-se ao conceito central do produto, abrangendo a visibilidade para o consumidor, como o logótipo, o slogan, a embalagem e o design. De acordo com Anholt (2007, p.6), as técnicas comuns de comunicação da marca não se aplicam no caso das origens, mas a definição do significado central da marca é essencial (Anholt, 2007). Em segundo lugar, encontra-se a imagem da marca, ou a reputação, que diz respeito à percepção da marca que existe na mente dos consumidores e do público (Valaskivi, 2013). Em terceiro lugar, o *brand equity* é provavelmente o agente mais valioso e tangível da própria organização, acarretando valor e reputação a um produto ou serviço (Valaskivi, 2013). Este conceito será desenvolvido com maior profundidade no subcapítulo seguinte.

Por último, em quarto lugar, o objetivo da marca, que na cultura empresarial diz respeito aos valores partilhados, ao espírito da própria organização e aos objetivos comuns de uma empresa (Valaskivi, 2013). Ou seja, se os clientes internos partilham os mesmos valores e os mesmos objetivos, é muito provável que a empresa atinja mais facilmente os seus objetivos. Assim, uma cultura interna sólida, vinculada à promessa externa da organização, envolve a criação de uma forte reputação para os consumidores (Anholt, 2007, p.6).

2.1.1.1. Brand Equity: Pirâmide de Keller

O conceito de *Brand Equity* começou a alcançar notoriedade a partir da década de 1980, com o primeiro estudo avançado por Shocker & Srinivasan (1979) a demonstrar que uma marca pode gerar valor adicional para um produto. Desde então, avaliar e gerir

o valor da marca tornou-se uma prioridade estratégica para as marcas, refletindo o papel central que a marca desempenha na diferenciação competitiva (Beig & Nika, 2019) e no comportamento do consumidor (Keller, 2001).

De acordo com a American Marketing Association (2017), uma marca é composta por “um nome, termo, sinal, símbolo, design ou uma combinação desses elementos, com a intenção de identificar os bens e serviços de uma empresa para diferenciá-los da concorrência”. Nesse sentido, Aaker (1991) define *brand equity* como algo que está ligado a esse nome ou símbolo de uma marca e que acumula ou não valor ao produto ou serviço (Beig & Nika, 2019). Também Keller (2003) esclarece que a marca pode ser um produto com determinadas características que acrescenta valor e que o diferenciam de outros produtos e serviços criados para satisfazer a mesma necessidade, que pode ser derivado da resposta do consumidor e do conhecimento sobre a marca (Beig & Nika, 2019).

O modelo *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), é definido a partir da perspectiva do consumidor, ou seja, o *brand equity* existe quando os consumidores conhecem bem a marca, reconhecem-na e desenvolvem com ela percepções, atitudes e comportamentos positivos (Keller, 2001). Modelos como os de Aaker (1991) e Keller (1993) tornaram-se referência para o estudo do modelo CBBE (Beig & Nika, 2019), no entanto, para este estudo será abordado o modelo de Keller (2003).

Assim, segundo Keller (1993), o valor da marca constrói-se progressivamente através de quatro grandes etapas, organizadas de forma hierárquica, como uma pirâmide (Figura 1 e 2): identidade da marca, significado da marca, resposta à marca e relações com a marca (Keller, 2001).

É pertinente referir que o valor absoluto da marca só é alcançado quando se atinge o topo, ou seja, quando há uma relação ativa com os consumidores. Isto é, a construção do *brand equity* é um processo estratégico que envolve não só tornar a marca conhecida, mas também relevante, confiável e emocionalmente envolvente para o consumidor (Keller, 2001).

Figura 1 - Customer-Based Brand Equity Pyramid

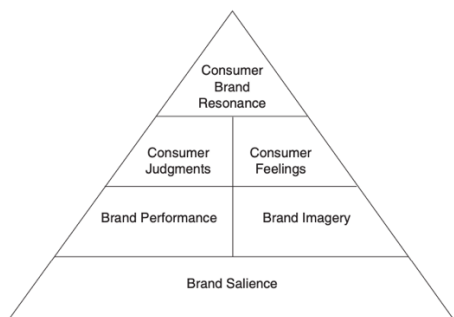
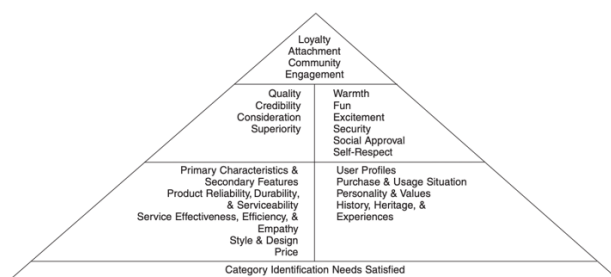


Figura 2 - Subdimensions of Brand-Building Blocks



Fonte: Keller, 2001

A identidade da marca integra o supremo nível da pirâmide de Keller e expõe o ponto de partida na construção de valor de marca baseado no consumidor. Esta etapa visa garantir que os consumidores legitimam a marca e a associam, de forma clara, a uma categoria de produto ou a uma necessidade específica. Mais do que conhecimento superficial, trata-se de garantir a presença mental da marca em situações de compra ou consumo (Keller, 2001).

Este reconhecimento está ligado ao conceito de saliência da marca, que se mede pela profundidade, como a facilidade de recordação ou reconhecimento, e pela amplitude, que significa a diversidade de contextos em que a marca é lembrada. Uma marca saliente não só é familiar ao consumidor, como é relevante nos momentos certos (Keller, 2001).

A segunda etapa foca-se no significado da marca, ou seja, no que esta representa na mente dos consumidores. Procura dar força à marca e criar associações diretas e indiretas que ajudem os consumidores a atribuir-lhe valor. As associações diretas derivam da experiência, como a utilização, o atendimento ou a percepção da qualidade. Já as associações indiretas surgem através da publicidade, da comunicação da marca e do *word of mouth*, influenciado por outros consumidores (Keller, 2001).

Este significado é essencial para que a marca seja relevante no momento de compra do consumidor, sendo parte do critério de escolha e diferenciação, podendo ser agrupado em: desempenho e imagem. O desempenho está relacionado com as características funcionais da marca, vitais para a confiança na marca, incluindo fatores como a qualidade do produto, a fiabilidade e durabilidade, o estilo e o design, a facilidade de manutenção, a eficácia do serviço e a percepção de preço (Keller, 2001). A imagem refere-se às associações intangíveis, como simbolismo e âmbito emocional da marca. A

imagem constrói-se com base em elementos como o perfil do utilizador, os contextos de utilização, os valores, a personalidade conferida à marca e a herança cultural (Keller, 2001).

Para que o significado da marca seja infalível, as associações criadas devem garantir elementos como força, favorabilidade e exclusividade. A força refere-se à intensidade com que a marca é vinculada a determinada associação; a favorabilidade diz respeito ao valor percebido dessa associação para o consumidor; e a exclusividade avalia o grau em que essa associação diferencia a marca da concorrência (Keller, 2001).

As respostas à marca, numa terceira fase da pirâmide, são a forma como os consumidores reagem à identidade e ao significado previamente criados. Podem assumir uma índole racional ou emocional, refletindo avaliações mentais e sentimentos em relação à marca. Assim, Keller distingue dois tipos de resposta: os julgamentos e os sentimentos (Keller, 2001).

Os julgamentos abrangem avaliações pessoais que os consumidores fazem com base nas associações realizadas da marca, tanto em termos de desempenho como de imagem. Entre os julgamentos mais relevantes destaca-se, a qualidade percebida, assente na confiança por parte dos consumidores perante o valor entregue pela marca e a credibilidade, que envolve a perceção da marca enquanto entidade capaz, fiável e agradável de interagir (Keller, 2001).

Em relação aos sentimentos, transmitem tanto reações diretas como perceções profundas sobre o valor emblemático da marca. São ainda identificados seis sentimentos-chave que contribuem para o fortalecimento da marca: sentimentos experienciais e imediatos, associados a conforto; a diversão, relacionada com experiências positivas; o entusiasmo, que expressa excitação; sentimentos mais duradouros e pessoais, como a segurança, que deduz a confiança suscitada pela marca; a aprovação social, referente à forma como a marca influencia a perceção do consumidor pelos outros; e a autoestima que exprime a forma como a marca coopera para uma imagem positiva, gerando sentimentos de orgulho e bem-estar (Keller, 2001).

O nível final da pirâmide de Keller foca-se no relacionamento com a marca, expresso através do conceito de ressonância da marca. Retrata a posição máxima de

identificação e ligação emocional do consumidor com a marca, sendo o ponto culminante da construção de *brand equity* (Keller, 2001). A ressonância da marca cinge, por um lado, lealdade comportamental, que se traduz na repetição frequente de compras, e ligação emocional forte, na qual o consumidor percebe a marca como única ou insubstituível (Keller, 2001).

A relação aumenta quando existe o sentido de comunidade, quando o consumidor se sente parte de um grupo de utilizadores da marca, partilhando valores e experiências. Por fim, a ligação mais profunda entre consumidor-marca, é o envolvimento ativo, voluntário e espontâneo do consumidor, através de eventos ou partilhas. Estas relações podem ser avaliadas em termos de intensidade, ou seja, a profundidade do vínculo emocional, e atividade, referente à frequência e diversidade de interações com a marca.

2.1.2. *Brand Coolness*: Definição de Cool e Características

O conceito de *cool* tem as suas origens na cultura afro-americana dos anos 20, onde obteve inúmeros significados relacionados à estética, à personalidade e à expressão artística (Jiménez-Barreto et al., 2022). No entanto, Budzanowski (2017) observou que a ideia de *cool* teve origem na antiga África Ocidental, onde estava ligada a um conceito espiritual chamado *itutu*, que significa “controlo, compostura, desapego, beleza e paz interior” (Robbins, 2006, p.36).

Nas primordiais pesquisas sobre *coolness* nas marcas, o conceito era tratado de forma unidimensional, com apreciações sustentadas em poucos itens (Warren et al., 2011). Ao longo do tempo, o conceito evoluiu para espelhar as suas características mais disruptivas e subjetivas, tornando-o interessante no contexto das marcas e à medida que o percurso do termo *cool* continuava na história, foi desenrolado numa construção multifacetada com impacto sustentável (Belk, 2010).

Atualmente, *coolness* é entendido como uma característica positiva e socialmente desejável, edificada a partir de perceções culturais e sociais, sendo muitas vezes procurada por consumidores e profissionais de marketing (Warren et al., 2011). As pessoas utilizam o termo *cool* quando se deparam com algo único (Belk, 2010), especial (Devin & Austin, 2012), ou desejável, moderno e atual (Runyan et al., 2013).

Apesar de sua relevância e, embora existam muitos sinónimos para *cool*, como *hip*, *awesome*, *sweet*, *chill* e *dope*, o conceito é legitimado pela dificuldade de definição certa e a literatura ainda carece de uma definição clara (Warren et al., 2019). No entanto, segundo Warren et al. (2011, p.544), *coolness* refere-se a "um traço positivo subjetivo e dinâmico, socialmente construído, atribuído a objetos culturais inferidos como sendo adequadamente autónomos". Esta definição evidencia a importância subjetiva e cultural do termo, que evoluiu ao longo dos anos para compreender não apenas características pessoais, mas também elementos de emancipação (Kumar, 2021).

Assim, as marcas consideradas *cool* assinalam-se por atributos que conciliam estética, autenticidade, originalidade e extinção das normas culturais, enquanto sustentam relevância e ligação com os seus consumidores. O *brand coolness* é frequentemente associado a marcas admiráveis, rebeldes, de elevado *status*, populares e efusivas, com atributos que as tornam únicas e atraentes (Warren et al., 2019; Bagozzi & Khoshnevis, 2023).

A autenticidade, em especial e entre todas as referidas, é uma das dimensões principais do *brand coolness*, que reflete a capacidade de uma marca de manter independência em relação às outras, sem afastar o seu público. Esta é frequentemente expressa através da originalidade e da legitimidade, que são pilares para a construção de uma identidade coerente (Bagozzi & Khoshnevis, 2023).

Os atributos estéticos, também desempenham um papel fundamental. Marcas com design atraente e identidade visual distinta são frequentemente compreendidas como *cool*, já que o apelo visual facilita a memorização e a associação emocional positiva (Warren et al., 2019; Bagozzi & Khoshnevis, 2023). Além disso, detalhes como vigor e inovação colaboram para a imagem de uma marca dinâmica e interessante (Warren et al., 2019).

O *brand coolness* também pode ser reforçado pela sua capacidade de criar comunidades eloquentes. Os consumidores atuais utilizam marcas *cool* para exprimir as suas identidades e criar conexões sociais, muitas vezes aplicando o valor simbólico das marcas para fortalecer o sentimento de pertença a um grupo ou subcultura (Jiménez-Barreto et al., 2022). Este fator é fundamental para fomentar a fidelidade e o amor à marca, ampliando o seu impacto para além das transações comerciais (Kumar, 2021).

Uma *cool brand* é frequentemente notada como extraordinária, esteticamente atrativa, autêntica, subcultural, e com grande estatuto (Warren et al., 2019). Contudo, o *coolness* não se delimita a essas características, pois trata-se de um componente dinâmico que retrata emancipação cultural e pode ser empregue tanto para ampliar a quota de mercado, como para estabelecer conexões expressivas com os consumidores (Jiménez-Barreto et al., 2022). A percepção de *coolness* em marcas tem ainda um impacto espontâneo na lealdade dos consumidores, influenciando as suas consciências emocionais e a criação de comunidades em torno da marca (Jiménez-Barreto et al., 2022).

Ou seja, o *brand coolness* reside nas características intrínsecas das marcas, mas adquire um significado pessoal para os consumidores através de um processo interpretativo, subjetivo e único (Bagozzi & Khoshnevis, 2023). Este processo reflete a relação ativa entre as características da marca e as percepções dos consumidores, reforçando a natureza subjetiva. Portanto, o *brand coolness* é subjetivo e contextual, persuadido pelas mudanças culturais, sociais e temporais, sendo adaptável e inovador para manter a sua relevância e atratividade (Kumar, 2021; Molander et al., 2022).

2.1.3. Cultura do Cool

Ser *cool* é uma característica subjetiva, dinâmica e socialmente construída, atribuída a marcas percebidas como autênticas. Este conceito, não é estático, mudando conforme os consumidores, contextos e épocas (Warren et al., 2019; Bagozzi & Khoshnevis, 2023). Viver o *cool* como uma cultura identificativa, comporta elementos como originalidade, autenticidade, estética e *status*, rebeldia e popularidade, associados pela sociedade (Warren et al., 2019; Bagozzi & Khoshnevis, 2023).

A autonomia é central para a percepção de *coolness* (Warren et al., 2011), ou seja, marcas que seguem o seu próprio destino são vistas como *cool*. Essa autonomia, no entanto, não deve ser supérflua, mas sim restrita, permitindo uma reconhecimento com os consumidores enquanto mantém um elemento de exclusividade (Kumar, 2021; Warren et al., 2011).

As percepções de *coolness* também estão ligadas a características desejáveis, como utilidade, excelência e valor hedónico. Essas qualidades manipulam positivamente a maneira como os consumidores percebem e interagem com as marcas (Warren et al., 2019). No entanto, a interpretação de *coolness* pode variar dependendo de fatores como

idade, gênero e a próprio contexto cultural, tornando o conceito subjetivo e adaptável (Kumar, 2021). Assim, o papel das experiências culturais e sociais, é significativo, no significado atribuído às marcas *cool*, ou seja, os consumidores frequentemente utilizam marcas *cool* para reforçar a sua personalidade, arquitetando uma imagem de independência ou pertencimento a uma comunidade indicativa, no cerne da cultura em que vivem (Jiménez-Barreto et al., 2022; Bagozzi & Khoshnevis, 2023).

Devido a múltiplas perspectivas, que consideram *cool* como uma tendência ou não, analisou-se alguns autores e a forma como se compatibilizam com algumas possíveis dimensões culturais de *cool*.

Primeiramente, *brand coolness* é visto, não como uma característica inerente a um objeto ou pessoa, mas sim como uma atribuição conferida por um público (Laud, 2013; Gurrieri, 2009). Isto significa que *cool*, é algo culturalmente construído, por adquirir algum tipo de popularidade, estatuto ou hábitos por um ou mais indivíduos (Warren et al., 2011). Ou seja, os objetos ou as marcas só podem ser *cool* na medida em que os outros os avaliam como tal (Belk, 2010), sendo uma percepção relacionada com a impressão, que requer validação por um público de pares (Budzanowski, 2017).

Uma segunda perspectiva é que *brand coolness* é subjetivo e dinâmico. No seguimento da afirmação anterior, as coisas que os consumidores consideram *cool* mudam com o tempo e de indivíduo para indivíduo, dependendo da percepção de cada um (Warren et al., 2011). Por exemplo, os consumidores com origens culturais e interesses semelhantes tendem a concordar sobre o que é mais e menos *cool* num determinado contexto sociocultural (Warren et al., 2011). Isto justifica por que razão os consumidores e os gestores vêem *cool* como um ponto de diferença invejável (Budzanowski, 2017) e a razão pela qual *cool* é apresentado como “uma importante fonte de estatuto na cultura de consumo - especialmente entre os adolescentes” (Wooten & Mourey, 2013 como citado em Budzanowski, 2017, p.9).

Para alguns autores, em terceira análise, é vista como uma qualidade positiva (Bird & Tapp, 2008; Robins & Pountain, 2000). Os poucos estudos empíricos quantitativos sobre o tópico confirmam que as pessoas *cool* tendem a possuir traços de personalidade considerados desejáveis pelo público que avalia o *cool* (Dar-Nimrod et al., 2012); Rodkin et al., 2006). Isto explica porque é que a percepção de *cool* foi identificada

como um elemento dinâmico com uma data de validade (Budzanowski, 2017). Quando uma coisa *cool* se torna comum entre os consumidores, a percepção de *coolness* dissipa-se, uma circularidade que está também relacionada com o ciclo de vida das tendências da moda (Fontanelle, 2004). Assim, esta cultura dinâmica enfatiza particularmente que a percepção de *coolness* é cultivada pela imitação, mas concomitantemente intimidada pela duplicação (Budzanowski, 2017).

Em quarto e último lugar, para além de *cool* ser um traço positivo, o *cool* requer mais do que a mera percepção de que algo é positivo ou desejável (Warren et al., 2011). Os consumidores apercebem-se de determinada qualidade associada a coisas *cool*, em detrimento de outras coisas de que apenas gostam ou que avaliam positivamente (Warren et al., 2011).

Esta matéria é compreendida como um atributo subjetivo que depende de interpretações individuais, mas que é modelada por processos sociais e culturais. Além disso, há uma lacuna considerável na percepção de como o conceito de *coolness* se aplica a empresas de serviços. O destaque dominante em bens tangíveis ocultou a análise de como o *coolness* é percebido em situações que envolvem práticas intangíveis, como serviços (Jiménez-Barreto et al., 2022).

Por último, em contraste com a percepção geral atual, *cool* não depende exclusivamente da aparência visual, mas é fortemente demarcada pela personalidade de um objeto e se este relembra associações a conceitos e ideias que são centrais para a percepção de *cool*. Assim, propõe-se que a reação de um indivíduo a uma coisa *cool* seja motivada por alguns valores e culturas expressamente enraizados e não apenas pelo invoco visual (Budzanowski, 2017).

2.2. Marcas Tradicionais: Cultura, Tradição e Revitalização

2.2.1. Tradição e Cultura na Identidade de Marca

O conceito de cultura, embora central na antropologia, tem sido alvo de múltiplas significações e disputas teóricas. Nos anos 50, Kroeber & Kluckhohn (1954), reconhecem que apesar de a cultura ser largamente aceite como conceito basilar, a sua definição perdura discutível, variando entre perspetivas que a vêem como comportamento aprendido,

conceptualização mental, ou um combinado de objetos e práticas observáveis (Krober & Kluckhohn, 1954).

Desta forma, o entendimento deste conceito é fulcral para analisar o modo como a tradição influencia o valor de marca, uma vez que a cultura serve como base simbólica para os significados conferidos aos produtos e marcas pelos consumidores. Assim sendo, diversos autores espelham diferentes versões do conceito, por exemplo, como está presente a cultura nas mentes dos indivíduos e como a consideram manifesta em elementos materiais e simbólicos presentes na envolvência do mundo (Gomeseria, 2019).

No entanto, para este estudo, apesar da diversidade teórica, a definição adotada é a de Taylor (1871, p.1) que descreve cultura como “aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Esta definição de cultura relaciona-a como herança simbólica e prática conservada que se transfere entre gerações, o que a torna central na construção da tradição (Gomeseria, 2019).

Nesta ótica, a tradição, enquanto manifestação e continuidade da cultura, conquista um papel fundamental na construção do valor de marca. As marcas que integram elementos culturais e tradicionais nos seus produtos ou narrativas estabelecem uma conexão mais profunda com os consumidores, estimulando símbolos de pertença, memória coletiva e identidade (Gomeseria, 2019). Como defende Murphy et al. (2017), o passado serve para assegurar a identidade, tornar o presente mais íntimo e autenticar propósitos, posições que se manifestam especialmente valiosas para as marcas que procuram construir uma narrativa sólida e emocionalmente relevante (Murphy et al., 2017).

Assim, ao incorporarem elementos culturais tradicionais nos seus produtos, as marcas não apenas comunicam autenticidade e herança, mas também edificam o seu *status* simbólico (Gomeseria, 2019). Assim, a tradição cultural, compreendida à luz da definição *tyloriana*, transforma-se num ativo estratégico na criação de valor de marca, pois faculta um panorama referencial partilhado que os consumidores reconhecem, valorizam e com o qual se identificam (Gomeseria, 2019).

O valor de marca é composto por variados fatores simbólicos e tangíveis, sendo o estatuto da marca um dos elementos decisivos na percepção e comportamento do consumidor. Este estatuto refere-se à notoriedade social atribuída pelos consumidores, influenciando diretamente o valor percebido da marca (Eastman et al., 1999) e as decisões de compra (Unurlu & Uca, 2017). Na carência de sinais explícitos sobre o estatuto de uma marca, os consumidores tendem a concluí-lo através da qualidade percebida, do preço praticado e dos canais de distribuição (Unurlu & Uca, 2017).

Paralelamente, o *design* do produto surgiu como uma variável elementar na construção da imagem de marca, operando como sinal interpretativo que influencia atitudes e percepções (Park & Hadi, 2020). Elementos específicos como a embalagem, o tamanho e o material, destacam-se eficazes na constituição de significados simbólicos (Unurlu & Uca, 2017). De igual forma, as narrativas das marcas contribuem para reforçar a ligação emocional entre a marca e o consumidor (Solja et al., 2018).

2.2.2. Desafios das Marcas ao longo do tempo

Tal como os produtos, também as marcas seguem um Ciclo de Vida da Marca (*Brand Life Cycle*), geralmente composto pelas fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio. A gestão estratégica da marca em cada uma destas fases é essencial para assegurar a sua durabilidade. Uma marca pode percorrer um caminho típico e eventualmente desaparecer, ou, através de estratégias apropriadas, ser revitalizada (Zhou, 2023). O caráter ágil do Ciclo de Vida da Marca possibilita, assim, que ações direcionadas para reativar a percepção do consumidor, prolonguem ou renovem a vitalidade da marca, com custos associados bastante inferiores aos de lançamento de uma nova (Koo, 2006).

A gestão eficaz do Ciclo de Vida da Marca é, portanto, um agente importante para conservar ou reaver a relevância da marca. Em muitas empresas, contudo, a ausência de uma identidade clara e de uma personalidade distintiva conduz a abordagens reativas e de curto prazo, em que marcas são criadas e abandonadas com o objetivo de gerar resultados imediatos. Esta visão funcional e instrumental limita o potencial de crescimento sustentável da marca ao longo do tempo (Koo, 2006).

Ora, na sociedade contemporânea, as marcas manifestam um papel central enquanto ferramentas que transmitem não apenas a funcionalidade dos produtos, mas também as necessidades, aspirações e desejos dos consumidores (Zhou, 2023). Esta pertinência

figurativa das marcas manifesta-se na tendência dos consumidores para selecionarem, frequentemente de forma quase mecânica, produtos com elevado valor patrimonial de marca (Koo, 2006).

Portanto, um dos primordiais desafios na gestão de marcas habita nas constantes mudanças na esfera de marketing. Causas como variações no comportamento do consumidor, estratégias da concorrência, novas normas e mudanças internas nas empresas impõem uma adaptação ininterrupta na forma como as marcas são geridas e comunicadas (Keller, 1999). Estas transformações podem atingir expressivamente o valor da marca, por isso, é indispensável adotar estratégias proativas e sustentáveis, com uma visão de longo prazo, capazes de conservar ou até ampliar o *brand equity*.

Do ponto de vista empresarial, o património de marca forte constitui um objetivo intangível de alto valor, uma vez que possibilita gerar maior rentabilidade com menos investimento em marketing. Nestas circunstâncias, a consolidação e a gestão estratégica das marcas tornaram-se fatores críticos de sucesso, particularmente numa era marcada pela globalização e pela alta competitividade (Koo, 2006). Assim, as empresas passam por um desafio incessante, para garantir que o conhecimento e a imagem da marca, sejam consistentes e positivos na mente dos consumidores (Keller, 1999). Logo, toda a ação de marketing pode alterar essas percepções, impactando futuras decisões estratégicas, como promoções frequentes com descontos, podem associar a marca a baixo valor, afetando negativamente a fidelização do cliente (Keller, 1999).

Por isso, a construção e a gestão de uma marca robusta enfrentam inúmeros desafios associados à acelerada evolução tecnológica, à instabilidade dos comportamentos de consumo e ao aumento da concorrência (Zhou, 2023). Apesar de inúmeras marcas serem registadas todos os dias, a generalidade não resiste ao primeiro ano de vida, e apenas uma fração consegue consolidar-se no mercado (Zhou, 2023). Acresce ainda que, mesmo marcas com forte herança e reputação, tendem a perder força ao longo do tempo se não forem geridas contínua e estrategicamente, de forma a assegurar a sua relevância junto dos consumidores. A obsolescência de uma marca pode não se declarar apenas pela queda no consumo, mas sobretudo pela sua perda de sentido no imaginário dos consumidores (Koo, 2006).

Como afirmado por Aaker (1991), a obsolescência de uma marca começa quando os consumidores deixam de a apreciar como relevante, não forçosamente por uma queda de qualidade, mas pela percepção de que se tornou ultrapassada. Esta mudança de percepção afeta negativamente o comportamento dos consumidores, levando à perda de quota de mercado e, eventualmente, à extinção da marca (Koo, 2006).

Neste sentido, torna-se elementar apreender a marca como um organismo vivo, que exige monitorização e adaptação constantes (Zhou, 2023). Para evitar o seu envelhecimento ou desaparecimento, é essencial a aplicação de estratégias de revitalização, independentemente da dimensão ou notoriedade da marca. A revitalização não deve ser equivocada com resoluções ilusórias ou somente estéticas, como alterações no *design*, mas antes percebida como uma operação estratégica sustentada, com impacto a longo prazo (Koo, 2006). Para isso, os profissionais de marketing devem garantir que os consumidores mantêm associações fortes, favoráveis e únicas com a marca. Tal envolve, clareza sobre o significado da marca, ou seja, que produtos retrata, que benefícios oferece e que necessidades satisfaz, bem como, o reforço da diferenciação da marca, com foco em como os produtos se destacam da concorrência (Keller, 1999).

2.2.3. Estratégia de Revitalização e Inovação

A revitalização da marca corresponde a um processo de reativação e reforço de marcas cujo património foi fragilizado por fatores como mudanças nas preferências dos consumidores, avanços tecnológicos ou o surgimento de novas tendências (Koo, 2006). Diferentes modelos estratégicos têm sido desenvolvidos com o intuito de orientar o processo de revitalização de marcas (Zhou, 2023). Estes modelos compreendem um vasto espectro de abordagens, desde a reorientação organizacional até à reconstrução da confiança do consumidor. No entanto, existe um ponto de convergência entre as diferentes propostas, a necessidade de iniciar o processo de revitalização antes que a marca comece a fragilizar-se, atuando de forma cautelosa e não apenas reativa (Sasi et al., 2016).

Autores como (Haig, 2003) e Lehu (2004) salientam que, uma vez principiada a trajetória de declínio, a única forma de impedir a dissolução da marca é através de uma revitalização bem-sucedida. Caso contrário, a marca corre o risco de desaparecer por completo do mercado. Este processo de enfraquecimento raramente é inesperado, a

decadência da imagem da marca ocorre progressivamente, particularmente quando esta perdura constante por longos períodos, sem inovação ou adaptação (Koo, 2006).

A revitalização da marca é um processo necessário para garantir a sua relevância e competitividade no mercado ao longo do tempo. Mesmo marcas que usufruem de vigorosa notoriedade e sucesso sustentado enfrentam, inevitavelmente, o risco de perda de vitalidade caso não sigam as novas tendências e não respondam às mudanças nas expectativas dos consumidores. Quando uma marca não atualiza a sua identidade de forma estratégica, tende a perder espaço no mercado e, eventualmente, a desaparecer (Sasi et al., 2016).

Logo, esta revitalização pode ser análoga a um tratamento de reintegração, onde a intervenção estratégica reposiciona a marca numa nova fase de crescimento no seu ciclo de vida. Esta recolocação é peculiarmente relevante para marcas que, embora maduras, pretendem manter a sua presença no mercado e sustentar o vínculo com públicos que evoluem em expectativas, valores e comportamentos (Koo, 2006).

A revitalização de marca é um conceito largamente explorado na literatura especializada, embora ainda não exista uma definição única e consensual. Diversos autores abordam o tema sob diferentes perspetivas, sublinhando a complexidade e a natureza multifacetada do processo. No entanto, Keller (1999), e Lehu (2004) definem a revitalização como um processo de rejuvenescimento da marca, focando-se na modernização dos seus aspetos visuais e na reabilitação da sua identidade. De forma idêntica, Babu (2006) compreende a revitalização como um rejuvenescimento necessário para atualizar a identidade da marca e preservar a sua relevância num mercado em constante transformação (Kolbl et al., 2015).

Kapferer (2008) apresenta uma visão adicional ao declarar que a revitalização consiste num esforço intencional para restabelecer a trajetória de crescimento da marca, através da salvaguarda de elementos tradicionais relacionada com a adaptação a novas gerações de consumidores. Esta abordagem sublinha a importância do equilíbrio entre continuidade e inovação no processo de revitalização (Kolbl et al., 2015).

Independentemente da perspetiva adotada, os autores confluem na ideia de que o primeiro passo para uma revitalização eficiente consiste na avaliação do estado atual da

marca, o que implica considerar variáveis como desempenho financeiro, posicionamento competitivo e reputação (Haig, 2003). Lehu (2004) destaca a pertinência de legitimar os sinais de envelhecimento da marca, analisando aspectos como a oferta de produtos, a estratégia de comunicação e a adequação ao público-alvo. De acordo com Lehu (2008), estes sinais podem ser intensos ou latentes, afetando dimensões como a inovação, o desempenho, a fidelização dos consumidores e a eficácia comunicacional (Kolbl et al., 2015).

Assim, como estratégias de revitalização propriamente ditas, podem assumir-se diversas formas, entre as quais se destacam o *branding* emocional, o *storytelling* e o *retro-branding* (Kolbl et al., 2015). O *branding* emocional procura determinar uma conexão sensorial e afetiva com o consumidor, estimulando a lealdade e a identificação emocional (Morrison & Crane, 2007). Por sua vez, o *storytelling*, é um instrumento substancial na comunicação de marca, possibilitando muni-la de personalidade e profundidade simbólica, cooperando para conceder significado à marca e fortalecendo a sua identidade (Kolbl et al., 2015). Já o *retro-branding* estabelece a reinterpretação contemporânea de atributos históricos da marca, promovendo a revitalização do seu património simbólico e da sua identidade original (Brown et al., 2003).

O êxito da revitalização depende ainda da inclusão de elementos visuais inovadores, de um reposicionamento estratégico lógico e de campanhas de comunicação criativas, capazes de restabelecer a relevância da marca, preservando a sua essência enquanto se ajusta às novas exigências do mercado e das novas gerações de consumidores (Kolbl et al., 2015).

2.3. *Design Thinking, Marketing e Inovação*

Num contexto de constante evolução, o marketing assume um papel central na ligação entre organizações e consumidores, respondendo às suas exigências através de estratégias personalizadas e inovadoras. Para tal, é essencial adotar abordagens disruptivas que identifiquem e convertam as necessidades dos consumidores em soluções eficazes (Frith & Singer, 2008). Ou seja, a inovação em marketing transcende a mera conceção de produtos ou campanhas, estendendo-se à forma como os desafios são compreendidos e solucionados (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2014).

Contextualizando, o *Design Thinking* origina-se no âmbito do design industrial, expandindo-se posteriormente noutros domínios, como o marketing, ao demonstrar a sua capacidade de resolver problemas complexos de forma iterativa e centrada no utilizador (Gruber et al., 2015).

Assim, o *Design Thinking*, visto como uma metodologia, apoia-se essencialmente na centralização do ser humano, na prototipagem e na narração de histórias, oferecendo ferramentas que permitem abordar desafios de forma estruturada e criativa (Brown & Katz, 2011; Elsbach & Stigliani, 2018; Seidel & Fixson, 2013).

2.3.1. Abordagem ao Design Thinking

O *Design Thinking*, enquanto conceito ou prática, remonta a uma aplicação muito anterior ao surgimento do termo propriamente dito (Kimbell, 2011). Desde tempos remotos, pensadores de várias disciplinas aplicaram os seus princípios de forma consciente ou inconsciente, mesmo antes do design ser formalmente reconhecido como uma profissão (Cooper et al., 2009). Historicamente, o *Design Thinking* evoluiu a partir de estudos sobre métodos de design, ciência do design e resolução de problemas, desenvolvendo-se em múltiplas vertentes e interesses de investigação (Lugmayr et al., 2014). O interesse pelo *Design Thinking* intensificou-se na área da Gestão da Inovação (GI) a partir de meados dos anos 2000, impulsionado pelos trabalhos de Tim Brown (2008, 2009) e Roger Martin (2009), que consolidaram o *Design Thinking* como um constructo abrangente (Dunne & Martin, 2006; (Micheli et al., 2019).

É uma abordagem identificada no quadro da inovação, caracterizada pelo seu destaque na experiência prática e na resolução criativa de problemas (Minet et al., 2024). Frequentemente exposto como “processos cognitivos” intrínsecos à mente de um designer, esta abordagem estabelece a competência única de enfrentar desafios e resolver problemas complexos (Georgiev & Georgiev, 2023) ou "problemas *wicked*" de forma iterativa e colaborativa (Beckman & Barry, 2007; Verganti, 2009; Magistretti et al., 2022; Brown, 2008).

As origens do *Design Thinking* envolvem um profundo interesse em compreender as pessoas para quem os *designers* criam produtos, serviços ou experiências orientadas para o utilizador (Şeyda & Taşpinar, 2022). Este interesse envolve a empatia, que é a peça central de um processo de design centrado no ser humano. A empatia permite que os

design thinkers deixem de lado as suas próprias suposições sobre o mundo para obter *insights* sobre os utilizadores e as suas necessidades (Drašković, 2024).

Assim, a centralidade do utilizador no *Design Thinking* distingue-o de outras metodologias. Micheli et al. (2019), identificam atributos fundamentais como a capacidade de visualização, a tolerância à ambiguidade e ao fracasso, características que promovem a criatividade e a inovação. Contudo, apesar da sua relevância prática, o *Design Thinking* tem sido criticado por carecer de uma fundamentação teórica sólida (Johansson-Sköldberg et al., 2013; Micheli et al., 2019).

Esta lacuna decorre, em parte, do foco das contribuições da IDEO em práticas empíricas, sem uma ligação clara a bases teóricas (Brown et al., 2009). No entanto, para este estudo, é tida em conta a definição por Brown (2008), que define *Design Thinking* como

uma disciplina que utiliza a sensibilidade e os métodos do designer para fazer corresponder as necessidades das pessoas ao que é tecnologicamente viável e ao que uma estratégia comercial viável pode converter em valor para o cliente e em oportunidade de mercado (p. 2).

Ora, o *Design Thinking* é frequentemente descrito como um processo composto, organizado por métodos, mas que também detém uma dimensão individualizada. Esta é visível na sensibilidade perante as carências dos utilizadores, focando-se em promover empatia por estes (Micheli et al., 2019).

Desta forma, o *Design Thinking* configura-se como uma metodologia inovadora orientada para o desenvolvimento de produtos e serviços além dos métodos tradicionais, proporcionando uma estrutura processual clara para fomentar a inovação (Jimenez et al., 2024; Drašković, 2024). Distinguindo-se pelo seu carácter iterativo e colaborativo, este processo enfatiza a interação contínua com os utilizadores finais, garantindo soluções centradas no utilizador, tecnologicamente viáveis e estrategicamente sustentáveis (Minet et al., 2024; Brown, 2008; Micheli et al., 2019). Este processo, que combina empatia, colaboração e criatividade, é particularmente eficaz para lidar com falhas de forma construtiva e para prever produtos, serviços ou tecnologias que satisfaçam as necessidades identificadas (Shagirbasha, 2024; (Jimenez et al., 2024).

2.3.2. Processos e métodos do *Design Thinking*

O *Design Thinking*, como já foi referido anteriormente, é um modelo que situa o utilizador no centro, fomentando uma abordagem adaptada e centrada no ser humano (Jimenez et al., 2024). Conhecido também como modelo Stanford, esta estrutura é vastamente reconhecida como uma abordagem disciplinada à resolução de problemas (Stanford Online, n.d.).

No discurso sobre o *Design Thinking*, este é frequentemente descrito como um processo flexível, adaptável e iterativo, composto por um conjunto de atividades que integram métodos diversos (Beckman & Barry, 2007; Elsbach & Stigliani, 2018; Seidel & Fixson, 2013; Drašković, 2024). Entre as práticas mais comuns destacam-se a identificação de necessidades, o *brainstorming* e a prototipagem, especialmente em equipas multidisciplinares (Brown, 2008; Seidel & Fixson, 2013). Estas atividades estimulam a criatividade e a inovação, permitindo superar preconceitos cognitivos e influenciar positivamente a cultura organizacional (Brown, 2008; Elsbach & Stigliani, 2018; Liedtka, 2015)

Ora, este método é composto por cinco fases principais: Empatia, Definição, Ideação, Prototipagem e Testes. Entre os constituintes centrais desta metodologia, destacam-se a prototipagem e os testes, que desempenham um papel crucial na aprovação e progresso de soluções (Roberts et al., 2016).

A fase de Empatia é o ponto de partida do processo de *design thinking*, na qual os *designers* procuram apreender profundamente as necessidades e expectativas dos utilizadores abrangidos no problema (Jimenez et al., 2024), dando-lhes voz e espaço para expressão (Leal Filho et al., 2024). Esta fase inclui observação e envolvimento direto com os utilizadores, compreendendo os seus *pain points* (Drašković, 2024), de forma a identificar problemas ou oportunidades a solucionar (Shagirbasha, 2024).

Na fase de Definição, os dados recolhidos na etapa de empatia são analisados e organizados, com o objetivo de delimitar claramente os problemas-alvo e estabelecer parâmetros para a sua resolução (Jimenez et al., 2024; Drašković, 2024). Este processo visa sintetizar as informações obtidas, garantindo um alinhamento estratégico entre as necessidades identificadas e as soluções a serem exploradas (Leal Filho et al., 2024).

A etapa de Ideação é caracterizada por sessões de *brainstorming*, nas quais as ideias são produzidas livremente, sem crítica ou reprovação, com o objetivo de encontrar soluções disruptivas (Jimenez et al., 2024). Segundo Drašković (2024) esta fase incentiva o pensamento "fora da caixa", permitindo a criação de um vasto leque de possibilidades que satisfaçam as definições obtidas na fase da Definição (Leal Filho et al., 2024).

Na Prototipagem, várias ideias são escolhidas e transformadas em versões minoradas ou simplificadas do produto ou serviço, conhecidas como protótipos ou produtos mínimos viáveis (Drašković, 2024). Nesta etapa, é permitido validar e regular características específicas para alinhar a solução proposta às necessidades reais dos utilizadores, delineando o comportamento do produto final (Jimenez et al., 2024)

Os Testes constituem a etapa final do processo. Aqui, os protótipos criados são testados para determinar qual deles responde de forma mais eficaz ao problema identificado (Jimenez et al., 2024) e às necessidades dos utilizadores (Leal Filho et al., 2024). Este processo é iterativo, permitindo ajustes e melhorias contínuas ao produto ou serviço, enquanto promove um conhecimento mais profundo sobre o utilizador (Drašković, 2024).

No âmbito mais amplo da inovação, o DT pode ser compreendido como um filtro de múltiplas camadas, que, ao longo das suas etapas, elimina opções inviáveis, selecionando apenas as soluções mais adequadas para execução. De entre centenas de ideias iniciais, apenas algumas chegam à fase de implementação, onde podem ser priorizadas através de critérios objetivos ou integradas numa carteira de projetos (Vrana & Singh, 2021).

Embora frequentemente visualizado como um funil, esta metáfora pode ser enganadora, pois num funil tradicional tudo o que entra por cima sai por baixo. No caso do DT, apenas as soluções que atendem aos critérios desejados avançam para as etapas subsequentes. Assim, o "funil" no contexto do DT está mais relacionado aos processos de gestão da inovação e à mentalidade humana, que orientam a seleção e refinamento das soluções (Vrana & Singh, 2021).

2.3.3. Aplicações do *Design Thinking* no Marketing

O *Design Thinking*, é amplamente reconhecido como uma abordagem criativa e colaborativa para resolver problemas complexos, devido à sua natureza de incertezas e

múltiplas perspectivas conflitantes (Magistretti et al., 2022; Drašković, 2024). É uma metodologia que coloca o ser humano no centro do processo, alheio às necessidades reais dos utilizadores (Jimenez et al., 2024; Drašković, 2024). Ora, no âmbito do marketing, o *Design Thinking* oferece uma abordagem sistemática que combina criatividade, estratégia e empatia para fortalecer a relação entre marcas e consumidores, criando vínculos emocionais profundos e narrativas autênticas que refletem os valores da marca (Micheli et al., 2019). Assim, a empatia, ou seja, a capacidade de compreender a perspectiva e os sentimentos de outra pessoa, tem sido convencionalmente um pilar do marketing, uma vez que a disciplina, desde o seu início, tem realçado a importância de compreender e procurar ser "a voz do cliente" (Pedersen, 2021).

Desta forma, as duas disciplinas em conjunto, embora tradicionalmente consideradas disciplinas distintas, apresentam interseções significativas que podem gerar valor em ambas as áreas. Enquanto o Design Thinking tem as suas raízes na engenharia, na inovação e na conceção de produtos, o marketing emerge como um pilar fundamental da gestão empresarial, centrando-se na criação e entrega de valor ao consumidor (Reinecke, 2016).

Clark & Smith (2008, p.10) afirmam que “Os clientes compram pela emoção e depois justificam com a lógica”, ou seja, para estes as decisões de compra são frequentemente motivadas por emoções, o que justifica a presença do *design thinking* nas estratégias de marketing, como aceleração da aprendizagem organizacional e da inovação. Ao mesmo tempo, a ciência do marketing pode contribuir para que o *Design Thinking* beneficie de conhecimentos fundamentais das ciências sociais, evitando uma abordagem excessivamente intuitiva e empírica (Reinecke, 2016).

Assim sendo, ambos partilham uma abordagem orientada para o cliente e para a resolução de problemas, elementos que são essenciais para a sua complementaridade (Deshpandé et al., 1993). Por isso, torna-se evidente que a interação entre *Design Thinking* e marketing tem o potencial de transformar abordagens tradicionais, promovendo soluções mais eficazes e centradas no utilizador (Reinecke, 2016). A justaposição destes dois processos poderá potencialmente realçar a sua compatibilidade.

Por fim, a Revisão da Literatura ressalta três centros fundamentais, como a construção do *brand coolness* no domínio do *branding*, os desafios enfrentados pelas

marcas tradicionais no equilíbrio entre a herança e a inovação, e nas abordagens atuais à inovação centrada no consumidor. Neste último elemento, o *Design Thinking* distingue-se pela sua pertinência enquanto abordagem que promove a empatia e a visão das percepções dos consumidores, princípios que se avistam no cerne da problemática investigada. Embora neste estudo o *Design Thinking* não constitua a metodologia de recolha de dados, a sua lógica direciona a forma como se interpreta o fenómeno em análise e apoia a aplicação prática do projeto estratégico desenvolvido para a marca estudada.

3. METODOLOGIA

Concluída a Revisão da Literatura sobre os conceitos centrais da pesquisa, torna-se fulcral definir e fundamentar a Metodologia, bem como as técnicas utilizadas para alcançar os objetivos do estudo.

Desta forma, como já referido, a investigação explora o desenvolvimento e a perceção de *brand coolness* em marcas tradicionais. Propõe-se ainda analisar a perceção dos consumidores em relação à temática e utiliza o caso da marca Arcádia, tradicional casa portuguesa de chocolataria e pastelaria, fundada em 1933 no Porto, como estudo prático de modo a avaliar a aplicabilidade da investigação.

Assim, funcionando como ponto de ligação entre a dimensão teórica e a prática da investigação, este capítulo descreve o Desenho Metodológico da presente investigação. Inicia-se com a contextualização do problema, do projeto e do objetivo de estudo, seguindo com a descrição das questões, objetivos de investigação e objetivos do projeto. Por fim, a apresentação da abordagem metodológica considerada mais pertinente para o problema em análise, descrevendo e justificando os procedimentos de recolha e análise utilizados.

3.1. Contextualização do Problema, do projeto e do objeto de estudo

Como descrito no Capítulo I, a Introdução, a preservação de marcas sólidas e competitivas é, cada vez mais, um impreterível constituinte estratégico para as marcas num mercado realmente competitivo, incerto e orientado para a personalização das experiências do consumidor. O *branding* deixou de ser uma simples gestão e a ação de comunicação para se tornar num método complexo de gestão da identidade, da perceção e da ligação emocional entre a marca e o consumidor (Keller, 2003).

Neste contexto, a problemática centra-se no consumidor atual, que é caracterizado como exigente e que procura autenticidade, inovação e uma ligação alegórica com os valores com que se identifica. Assim, o conceito de *brand coolness* surge como uma importância cada vez mais reveladora na apreciação da atratividade de uma marca.

Warren et al. (2019) define *coolness* como uma perceção conotada pelo consumidor, podendo-se exprimir em características como originalidade, *design* apelativo e como sendo social e emocionalmente estimulante. Ao contrário de outras características

mais objetivas, como o preço ou a qualidade percebida, ser *cool* está conexo a aspetos culturais, simbólicos e afetivos e varia conforme o contexto social e temporal. Este fator torna-se, assim, um indispensável elemento diferenciador entre marcas.

Além disso, a crescente atenção dada à centralidade do consumidor no processo de inovação incita à adoção de modelos estratégicos centrados no utilizador. Neste contexto, o *design thinking* pronuncia-se como uma abordagem particularmente pertinente, uma vez que assenta na empatia como ponto de partida para compreender os desejos, emoções e expectativas dos consumidores. A coerência iterativa e criativa do *design thinking* permite redefinir problemas, produzir propostas de valor inovadoras e expressar *insights* em soluções práticas, sem perder de vista a autenticidade da marca. Assim, ainda que não constitua a metodologia empírica de recolha de dados deste estudo, o *design thinking* funciona como princípio orientador do projeto, estruturando o desenvolvimento de um *PlayBook* estratégico que será proposto para a marca Arcádia e passível de ser replicável a marcas com necessidades semelhantes.

Paralelamente, a problemática recai também nos desafios que as marcas tradicionais enfrentam hoje, como manterem-se fiéis à sua identidade e herança histórica, enquanto respondem às exigências de uma nova geração de consumidores e às suas necessidades personalizadas. Muitos destes consumidores valorizam a autenticidade e o tradicionalismo, mas rejeitam conceitos ultrapassados, conservadores e desajustados com o presente (Brown et al., 2003). Neste contexto, o *rebranding* e a revitalização de marcas tradicionais torna-se uma prioridade para garantir relevância nas marcas.

Assim, o *rebranding* de marcas tradicionais é discutido, na medida em que, a inovação sentida nos tempos de hoje carece de atenção para a evolução das marcas num mercado competitivo como aquele a que assistimos atualmente. Esta competitividade veloz, só se combate com marcas fortes e com uma notoriedade estabelecida aos olhos dos consumidores (Warren et al., 2011). As marcas devem ser lembradas, suficientemente interessantes e corresponderem aquilo que são as tendências atuais. Se assim não for, as marcas caem em desuso e esquecimento. Desta forma, destacam-se as *cool brands*, que são marcas capazes de evoluir e corresponder à procura atual, sem perder a sua identidade, os valores e até mesmo a tradição e o património que acarretam (Jiménez-Barreto et al., 2022).

Ora, a investigação centra-se na forma como marcas tradicionais, com identidade fortemente enraizada na herança e nos valores culturais, podem reposicionar-se no mercado contemporâneo sem comprometer a sua autenticidade, através de abordagens centradas no utilizador.

Neste contexto, o objeto de estudo da investigação centra-se na investigação de como as marcas tradicionais podem ser percecionadas como *cool* pelos consumidores, de forma a fundamentar uma proposta estratégica que permita às marcas revitalizarem-se sem comprometer a sua identidade tradicional. Esta abordagem admite apreender melhor os desejos, emoções e expectativas dos consumidores, redefinir os problemas da marca e gerar propostas de valor inovadoras, mantendo o respeito pela sua identidade histórica.

Assim, a Arcádia foi motivo e objeto de estudo para esta matéria, dando voz e corpo à dimensão de *brand coolness* em marcas tradicionais. A Arcádia é amplamente reconhecida pela qualidade artesanal dos seus produtos e pelo seu posicionamento *premium*, com uma forte componente simbólica ligada à tradição e à memória afetiva. A sua identidade visual, linguagem e experiência de loja mantêm um estilo clássico, fortalecendo o valor da herança.

Contudo, apesar da sua reputação consistente, verifica-se que a marca pode não estar a acompanhar as transformações culturais e comunicacionais do universo do consumo atual, sobretudo junto das novas gerações. A presença digital da Arcádia é sóbria, a comunicação institucional é comedida e as lojas, tal como as embalagens dos produtos, apresentam uma estética que, embora coerente com o legado, pode ser percecionada como antiquada ou pouco estimulante para os novos consumidores.

Desta forma, o projeto proposto é de cariz estratégico e insere-se na definição de estratégias de revitalização, materializando-se através do desenvolvimento de um *Play Book*, um relatório estratégico aplicado para a marca Arcádia, na sua dupla dimensão de conceito de negócio: Chocolataria e Cafetaria/Pastelaria. Assim, o objetivo central é apresentar um conjunto de ações e estratégias de revitalização, que permitam transformar a marca numa *cool brand*, mais atrativa, interessante e emocionalmente relevante pelos consumidores atuais, sem desvirtuar a sua herança e identidade histórica.

Ao escolher a Arcádia como caso de estudo, pretende-se desenvolver uma análise aprofundada e uma proposta prática, que possa, efetivamente, serem aplicadas para a

marca e que funcionem como um “*How to be Cool?*”, como referência para outras marcas tradicionais em contextos semelhantes.

O motivo da escolha prestou-se à preferência de trabalhar uma marca portuguesa que possuísse uma forte tradição e que apresentasse simultaneamente desafios de reposicionamento e oportunidades de reinterpretação cultural. Nesse sentido, o projeto visa não apenas solucionar um problema estratégico particular da marca, mas também gerar conhecimento útil e adaptável para outras marcas com características semelhantes, nomeadamente, marcas tradicionais que procuram modernizar-se e ganhar relevância junto de novos públicos.

3.2. Questões de investigação

A presente investigação parte da premissa de que as marcas tradicionais, como a Arcádia, enfrentam desafios significativos em manter a sua relevância junto de públicos contemporâneos, particularmente no que diz respeito à sua atratividade cultural e perceção de modernidade. Neste sentido, torna-se essencial compreender de que forma a marca é atualmente percebida pelos consumidores e de que maneira essa perceção pode ser utilizada como base para uma proposta de revitalização estratégica de marcas tradicionais, sob o exemplo da Arcádia.

Para orientar a investigação, foi definida a questão principal de investigação:
Como podem as marcas tradicionais ser transformadas em cool brands?

Esta questão principal é desdobrada em quatro questões secundárias, que permitem aprofundar e organizar a análise:

1. De que forma o *branding* pode apoiar a revitalização de marcas tradicionais?
2. Como os consumidores percebem o conceito de *brand coolness* nas marcas?
3. De que forma o *rebranding* pode influenciar a perceção de uma marca tradicional como cool?
4. Como o caso da Arcádia pode ilustrar o processo de transformação de uma marca tradicional numa *cool brand*?

3.3. Objetivos de investigação

O presente trabalho tem como objetivo central: explorar como as marcas tradicionais podem ser percecionadas como *cool* pelos consumidores, de forma a fundamentar uma proposta estratégica que permita às marcas revitalizarem-se sem comprometer a sua identidade tradicional. A investigação pretende contribuir para a discussão académica sobre *branding* e inovação em marcas patrimoniais, incorporando uma perspetiva centrada no consumidor e inspirada nos princípios do *Design Thinking*.

De forma mais específica, definem-se os seguintes objetivos secundários de investigação:

1. Explorar as perceções atribuídas à marca Arcádia pelos consumidores;
2. Identificar as características e os atributos que os consumidores identificam numa marca *cool*;
3. Analisar os elementos da identidade e comunicação da Arcádia que influenciam a sua atratividade junto do público-alvo;
4. Com base nos dados recolhidos, propor diretrizes estratégicas de *branding* que respondam às expectativas dos consumidores, inspiradas nos princípios do *design thinking*.

Estes objetivos suportam a abordagem qualitativa adotada, admitindo uma análise aprofundada e orientada para a geração de soluções criativas e alinhadas com a experiência do utilizador.

3.4. Objetivos do Projeto

Para além dos objetivos académicos da investigação, este projeto materializa uma componente prática que visa propor soluções estratégicas adequáveis para a marca Arcádia, com base nos dados recolhidos e na respetiva análise. Trata-se, assim, de uma prática de diagnóstico estratégico e de inovação direcionada para o consumidor, onde o principal resultado será um *PalyBook* estratégico de revitalização de marca.

A escolha da Arcádia como caso de estudo não se prende apenas com a sua importância histórica no contexto do *branding* nacional, mas sobretudo com o seu potencial para se reposicionar culturalmente, mantendo a autenticidade que a caracteriza. O projeto assume, por isso, uma missão dupla: conservar a essência da marca e, ao mesmo

tempo, recontextualizá-la para os paradigmas estéticos, emocionais e relacionais do consumidor contemporâneo.

O relatório estratégico pretende responder à seguinte pergunta orientadora: “*Como pode uma marca tradicional como a Arcádia tornar-se culturalmente relevante e emocionalmente atrativa para novos públicos, sem comprometer a sua identidade histórica?*”

Neste seguimento, definem-se os seguintes objetivos do projeto:

1. Traduzir os dados da investigação qualitativa em *insights* estratégicos acionáveis, focados na experiência, expectativas e emoções do consumidor;
2. Elaborar uma proposta de revitalização da marca Arcádia, com sugestões práticas que envolvam identidade visual, *storytelling*, portefólio de produtos, experiências de marca e canais de comunicação;
3. Integrar os princípios do *Design Thinking*, nomeadamente, a empatia, a definição, a ideação e a prototipagem, como modelo conceptual para estruturar o relatório estratégico;
4. Propor um conjunto de ações inovadoras, mas viáveis, que respeitem a tradição e os valores da marca, mas que respondam às exigências culturais e estéticas do mercado atual;
5. Criar uma ferramenta replicável que possa servir como referência para outras marcas tradicionais portuguesas em processo de revitalização estratégica;
6. Explorar tendências emergentes do consumo e da comunicação que possam inspirar a Arcádia a assumir uma postura mais contemporânea, sem descaracterização.

A proposta estratégica resultante deste projeto será apresentada de forma prática, com estratégias de revitalização passíveis de serem adotadas pela Arcádia e outras marcas tradicionais, se aplicável. Estas propostas, materializam-se num documento, um *PlayBook* estratégico que possa servir como base real de atuação ou inspiração futura. Assim sendo, o relatório assume-se como um guia de reposicionamento cultural da marca, integrando as dimensões emocionais, estéticas, sensoriais e simbólicas que definem o *brand coolness*.

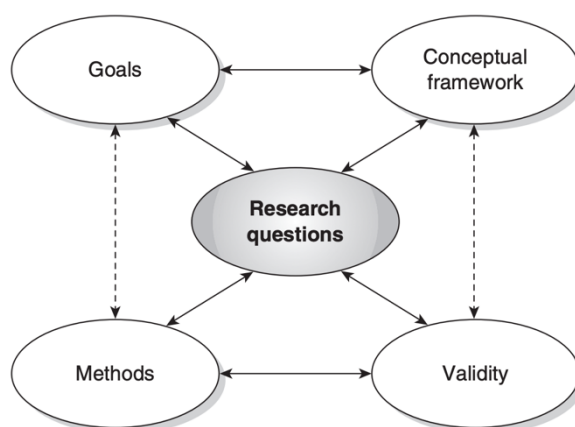
Além disso, ao inspirar-se no *design thinking*, este projeto pretende contribuir para uma lógica de inovação humanizada, centrada no consumidor e orientada para soluções criativas com impacto. Assim, o objetivo final do projeto ultrapassa a mera análise académica, propondo um contributo prático e tangível para a transformação de marcas patrimoniais num contexto de constante mutação cultural e social.

3.5. Metodologia e Métodos

No que diz respeito à escolha metodológica, a metodologia mais apropriada é a investigação qualitativa, uma vez que, implica uma abordagem mais interpretativa, exploratória e subjetiva do mundo (Denzin & Lincoln, 2017), compreendendo o que os indivíduos interpretam e julgam como *cool* e compilando fenómenos particulares para compreender o panorama geral das marcas neste campo (Denzin & Lincoln, 2017; Oliveira & Ferreira, 2014). Assim sendo, a presente investigação pretende estudar desenvolvimento e a perceção de *brand coolness* em marcas tradicionais, através do estudo da perceção de indivíduos que conhecem e/ou consomem a marca Arcádia, bem como, indivíduos do âmbito interno da marca.

De forma a guiar o desenho de investigação qualitativo, foi utilizado o Modelo de Desenho de Investigação Interativo proposto por Maxwell (Figura 3).

Figura 3 - Modelo de Desenho de Investigação Interativo proposto por Maxwell



Fonte: Maxwell, 2008

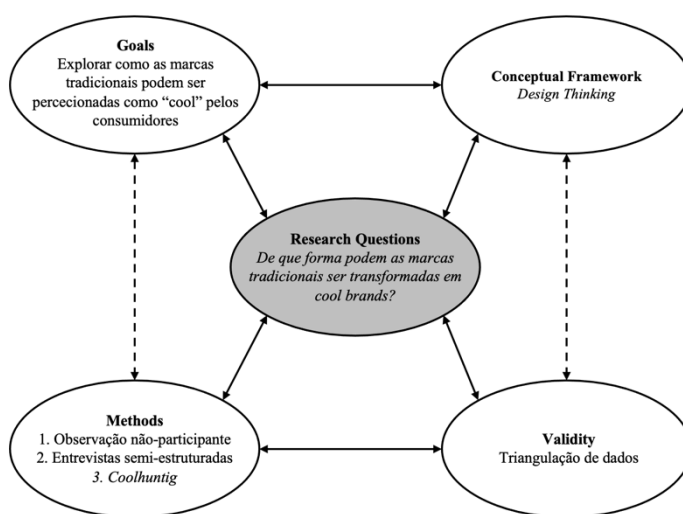
Este modelo, possível de interpretar na Figura 3, possibilita analisar as diferentes fases do projeto através de “Goals” (objetivos), “Methods” (métodos), “Conceptual

framework” (quadro concetual) e “Validity” (validade), que trabalham em redor das “Research Questions” (questões de investigação), como o centro da investigação (Maxwell, 2008). Estas cinco componentes, formam um todo integrado e interativo entre si, onde todos os elementos interferem reciprocamente ao longo do processo de investigação (Pitanga, 2020; Souza, 2018)

Assim, o tema em análise, de cariz exploratório, requer uma metodologia capaz de integrar uma metodologia iterativa. Por isso, o Modelo Interativo de Maxwell contém um papel pertinente, possibilitando interpretar a perceção do consumidor e gerar *insights* valiosos (Maxwell, 2008).

Na Figura 4, é desenvolvida a adaptação concreta e prática deste modelo no âmbito do presente estudo, por elaboração própria, destacando os cinco elementos, sustentando e interligando a metodologia escolhida, como ponto de partida para a compreensão aprofundada do estudo.

Figura 4 - Modelo Interativo de Maxwell Adaptado ao estudo



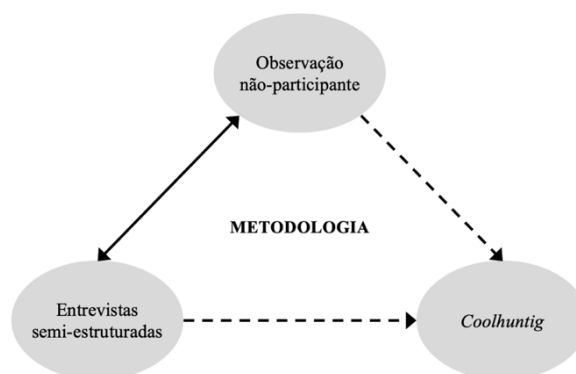
Fonte: Elaboração própria

Assim, de forma descritiva, este estudo procura responder à questão de investigação previamente enunciada: “*De que forma podem as marcas tradicionais ser transformadas em cool brands?*”. Paralelamente, pretende-se alcançar o objetivo central do trabalho: “*Explorar de que modo as marcas tradicionais podem ser percecionadas como cool pelos consumidores*”.

O enquadramento conceptual assenta, conforme delineado na Revisão de Literatura, na aplicação da abordagem do *design thinking*, assumida enquanto motor de pensamento criativo e de desenvolvimento empático que sustenta a investigação.

No que respeita aos procedimentos metodológicos, foram selecionados três métodos complementares: observação não-participante, entrevistas semi-estruturadas e *coolhunting*, de modo a assegurar a triangulação de dados e a robustez analítica dos resultados (Figura 5). Este procedimento permite um aprofundamento mais abrangente do fenómeno, bem como, visa garantir maior consistência e credibilidade, assegurando uma resposta sólida e fundamentada à questão de investigação formulada.

Figura 5 - Modelo representativo para a triangulação de dados do estudo



Fonte: Elaboração própria

3.5.1. Observação não-participante

O primeiro método utilizado para investigação do tópico em estudo, é a observação não-participante. Este método consiste na oportunidade de observar os comportamentos e interações dos consumidores com a marca Arcádia, sem interferir no contexto (Emilio et al., 1997). Desta forma a escolha deste método, deveu-se a tratar-se de uma técnica que permite uma perspetiva mais imparcial sobre o fenómeno em análise, dado que o afastamento do investigador reduz o risco de enviesamento interpretativo (Emilio et al., 1997). Ou seja, este método é crucial para captar “*factos que podem ser percebidos pelos sentidos, deixando de lados todas as impressões e interpretações pessoais*” (Danna & Matos, n.d., p.16).

No presente estudo, a investigadora assumiu a posição de observadora externa, registando sistematicamente os fenómenos sem intervenção direta, sendo possível captar

de forma natural e orgânica o ambiente das lojas, os comportamentos dos consumidores e as interações estabelecidas com os colaboradores.

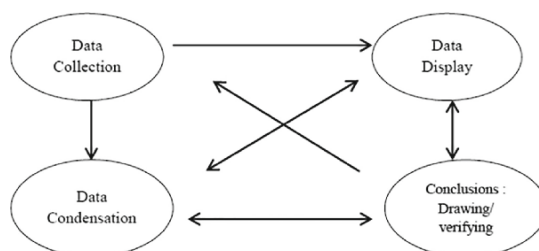
Foram realizadas visitas a diferentes lojas da Arcádia, após recomendação da própria organização, de forma a representar os dois principais conceitos da marca: lojas de Chocolataria e lojas de Cafeteria/Pastelaria.

Em cada visita foram registadas notas de campo detalhadas e organizadas segundo categorias pré-definidas: (I) ambiente físico, (II) identidade visual, (III) interação clientes-marca, (IV) atendimento, (V) reação dos clientes, (VI) presença digital e (VII) experiência geral. De forma a garantir sistematização e comparabilidade entre visitas e a organização das notas de campo, foi desenvolvido um quadro de registo, baseado nos estudos de Miles, Huberman e Saldaña (2014), que, retomando o modelo interativo originalmente proposto por Miles & Huberman (1994), defendem o uso de *data displays* (quadros, matrizes, redes) como instrumento fundamental de análise qualitativa (Miles et al., 2014).

Assim, o processo de análise seguiu o modelo interativo de Miles e Huberman (Miles & Huberman, 1994), que integra quatro componentes fundamentais: (1) *Data collection*, através da recolha sistemática de dados (notas de observação em loja); (2) *Data condensation*, que permite seleção, simplificação e categorização da informação observada; (3) *Data display*, para uma apresentação estruturada dos dados em quadro; e (4) *Conclusion drawing/verification*, que possibilita identificar padrões e verificar a plausibilidade das interpretações.

A Figura 6 ilustra a natureza circular e interativa deste processo analítico, em que a recolha, organização e interpretação de dados se retroalimentam ininterruptamente.

Figura 6 - Components of Data Analysis: Interactive Model



Fonte: Miles & Huberman (1994)

Desta forma, a utilização deste método de análise permite, a identificação de padrões, semelhanças e diferenças entre as várias lojas observadas, captar percepções, comportamentos, estímulos visuais e auditivos e o ambiente, possibilitando encarar a envolvimento da Arcádia numa perspectiva imparcial e coerente.

3.5.2. Entrevistas Semi-estruturadas

De forma a complementar a observação não-participante, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. Este método pretende analisar uma percepção mais íntima, profunda e adaptada aos indivíduos de uma forma mais pormenorizada (Walle, 2015). É um método que permite explorar percepções, significados e experiências individuais (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006), bem como, a possibilidade de estudar associações pertinentes para o estudo, como a ligação ao conceito de *coolness*.

O objetivo de utilização deste método foca-se na capacidade empática e flexível de recolher dados através da conversação, com a comparabilidade necessária à análise temática (Tarnoki & Puentes, 2019). Esta técnica é adequada para explorar tanto aspetos conscientes, como dimensões simbólicas e emocionais.

Definiram-se dois perfis distintos de entrevistados – Colaboradores (Perfil A) e Consumidores (Perfil B) – com o intuito de efetuar o cruzamento de perspetivas internas e externas à marca. Esta abordagem viabiliza aferir em que medida a mensagem e a imagem que a Arcádia procura transmitir, corresponde efetivamente à percepção que os consumidores detém em relação à marca. Recorreu-se a uma amostragem por conveniência, para a seleção dos participantes do Perfil A, e ao método *snowball sampling* para o Perfil B, sendo esta uma estratégia que expande progressivamente a amostra a partir de contactos iniciais, até existir saturação de dados (Naderifar et al., 2017; Vinuto, 2014).

Foram elaborados dois guiões semi-estruturados, adaptados a cada perfil, estruturados em blocos temáticos, no entanto, manteve a flexibilidade de permitir explorar novas dimensões emergentes durante as entrevistas.

A análise de conteúdo foi realizada através do software MAXQDA, seguindo os princípios da codificação temática de Bardin (2011) e Saldaña (2013), dedutiva, com base em categorias pré-definidas a partir da literatura, e indutiva, permitindo que novos

códigos emergissem dos discursos dos participantes. Este procedimento permite a criação de categorias analíticas como etapa fundamental para a compreensão de significados em dados qualitativos (Vosgerau et al., 2016).

3.5.3. *Coolhunting*

Como terceiro método complementar para a investigação, surge o *coolhunting*, que é identificado como uma metodologia de pesquisa de tendências qualitativa (Cantú & Gomes, 2023) capaz de interpretar mudanças de mentalidades e padrões de comportamento (Gomes et al., 2021).

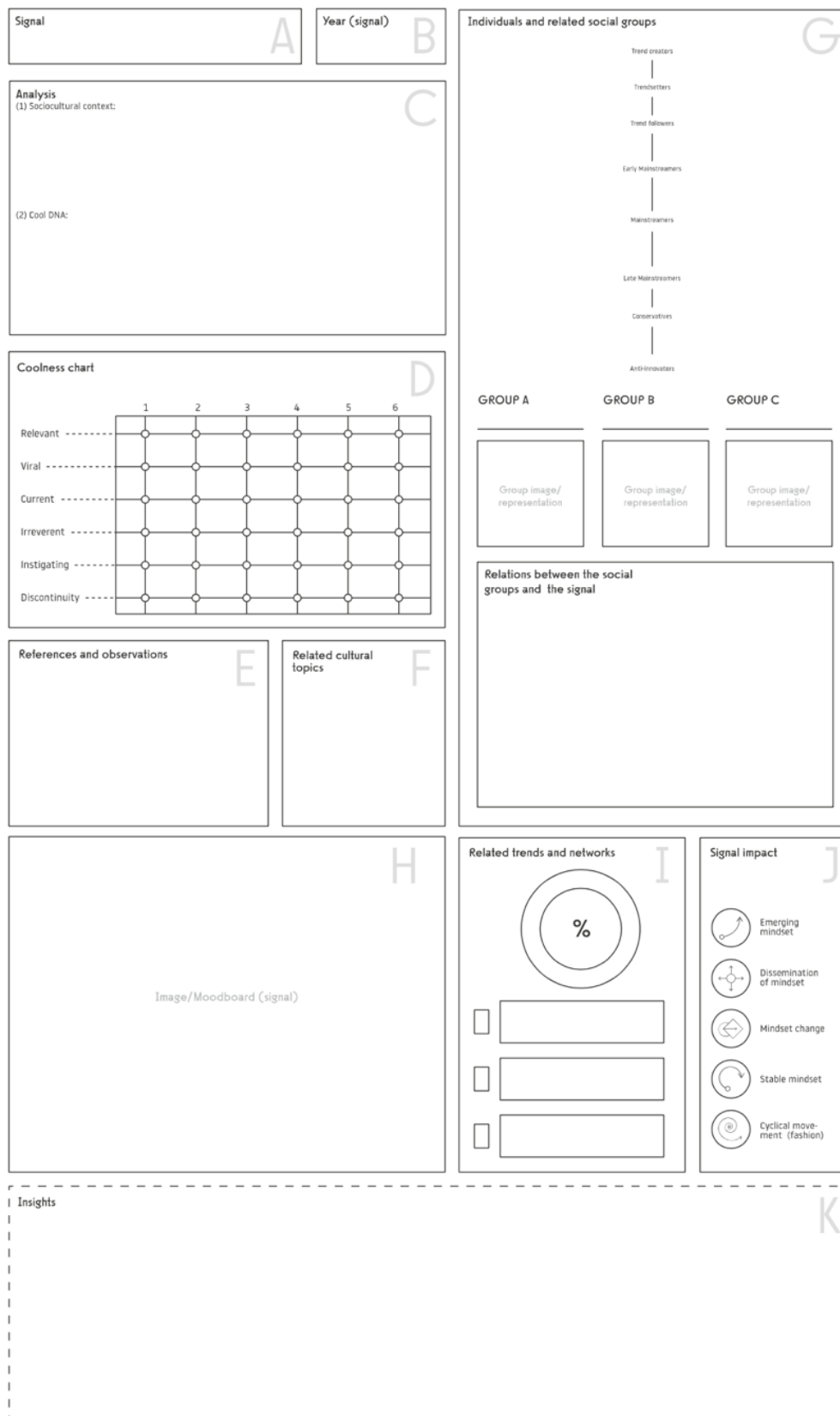
O *coolhunting*, assume pertinência para o estudo, pois permite identificar tendências emergentes e elementos associados ao conceito de *coolness*, através da análise de comportamentos, preferências e padrões culturais dos consumidores. É um método de *looking for cool* (Cantú & Gomes, 2023), que significa que observar o *cool* permite-nos compreender que algumas criações são mais relevantes do que outras (Mosielski, 2013). Através desta metodologia de pesquisa, é possível observar sinais criativos de identificação de direções socioculturais através da observação direta.

Para a análise e sistematização dos sinais, foi utilizado o *Coolhunting Canvas* concebido por (Cantú & Gomes, 2023), uma ferramenta pedagógica concebida para apoiar a identificação e interpretação de sinais criativos e a sua transformação em potenciais tendências socioculturais (Figura 7).

Este modelo organiza o processo em diferentes etapas, desde a identificação do sinal, a análise do seu contexto sociocultural e do seu ADN *cool*, até à relação com grupos sociais, tendências já existentes e impacto sociocultural. O *Canvas* permite ainda registar de forma estruturada referências, tópicos culturais relacionados e *insights* resultantes, assegurando maior consistência e comparabilidade na análise.

A sua utilização revelou-se pertinente no presente estudo, uma vez que possibilitou não só uma leitura crítica dos sinais recolhidos, mas também a sua sistematização em função de critérios de relevância, impacto e potencial de disseminação.

Figura 7 - Coolhunting Canvas desenvolvido por Cantú & Gomes (2023)



Fonte: Cantú & Gomes (2023)

4. PESQUISA APLICADA

No seguimento da Metodologia, inicia-se a Pesquisa Aplicada, que constitui a vertente empírica do estudo. Através de uma abordagem triangular – observação não-participante, entrevistas semi-estruturadas e *coolhunting* – procurou-se recolher dados variados que permitissem compreender, de forma absoluta, a perceção da marca Arcádia e os desafios da sua transformação numa *cool brand*. Cada técnica foi aplicada de acordo com objetivos, culminando numa triangulação de dados, que garante maior robustez interpretativa.

Assim, este capítulo estrutura-se em três subsecções: a observação não-participante em lojas selecionadas, as entrevistas semi-estruturadas, a colaboradores e consumidores e a análise cultural através do *coolhunting*, permitindo articular resultados descritivos com *insights* estratégicos para a discussão posterior

4.1. Observação não-participante

A observação não-participante foi aplicada em seis lojas da Arcádia, quatro lojas de Chocolataria e duas de Cafetaria/Pastelaria, como exposto na Tabela 1. As observações ocorreram entre fevereiro e março de 2025, em diferentes horários e dias da semana, com a duração média de 50 minutos cada, e foram registadas em notas de campo pormenorizadas, possibilitando captar contextos diversos.

Tabela 1 - Caracterização das lojas observadas

Loja	Localização	Tipologia	Data	Horário
L1	Foz do Douro, Porto	Cafetaria/Pastelaria	Sáb. 01/02/2025	10h00-11h30
L2	R. Sta. Catarina, Porto	Chocolataria	Sáb. 01/02/2025	12h00-13h05
L3	Estoril, Lisboa	Chocolataria	5ªF. 27/02/2025	16h45-17h45
L4	Rua do Almada, Porto	Chocolataria	4ªF. 05/03/2025	12h40-13h10
L5	Av. da Igreja, Lisboa	Cafetaria/Pastelaria	Sáb. 08/03/2025	10h45-11h50
L6	Av. de Roma, Lisboa	Chocolataria	Sáb. 08/03/2025	12h05-12h45


Fonte: Elaboração própria

Para garantir a análise e a comparabilidade entre as visitas, cada observação foi organizada num quadro de sistematização (*data display*), tal como descrito na Metodologia. Estes quadros aliam de forma estruturada: (I) categoria analisada (II) observação direta (notas de campo), com descrições factuais do ambiente e interações observadas, (III) código/tema e (IV) notas analíticas.

Desta forma, nas figuras seguintes, Figura 8 a 13, apresentam-se os resultados organizados em *data displays* por cada loja, a partir dos quadros de sistematização. Estes resultados permitem apreender tanto a consistência transversal da identidade Arcádia, como os padrões e as diferenças observadas entre tipologias de loja.

Primeiramente, a Figura 8, reúne os elementos observados na Arcádia da Foz do Douro. Assim, o layout divide-se entre cafetaria/pastelaria e chocolataria, favorecendo o fluxo para o café. A identidade visual é coerente e clássica, reforçando tradição e autenticidade. O atendimento mostrou-se cordial, mas indiferente, com uma interação meramente funcional e pouco envolvente. Os clientes, maioritariamente locais, revelaram consumo rotineiro e baixo entusiasmo, confirmando uma experiência pouco exploratória. A presença digital é limitada, apenas existe a presença de menu om QR Code e não existe estímulos visuais que proporcionem a partilha. Em síntese, sobressaem a sofisticação do espaço e a consistência estética, mas persistem oportunidades de maior envolvimento emocional e dinamização digital para aproximar a marca de novas gerações de públicos.

Figura 8 - Data Display Arcádia Foz do Douro

Categoria	Observação direta (notas de campo)	Código / Tema	Nota analítica / Memo
Ambiente físico	Espaço requintado, moderno-sofisticado, dividido entre pastelaria/cafeteria e chocolataria; iluminação agradável; música ambiente clássica.	Ambiente clássico / sofisticado	Reforça identidade visual da marca, mas pode limitar proximidade a públicos mais jovens. O espaço canaliza clientes para o café sem expô-los à chocolataria, reduzindo oportunidades de interação.
Identidade visual	Coerência nas cores (azul, dourado, castanho, mármore); logótipos visíveis; transparência no balcão, permite visualizar produção.	Consistência estética	Confirma tradição, reforça autenticidade da marca.
Interação clientes-marca	Público local; faixa etária entre os 40-80; pessoas a tomar pequeno-almoço ou a relaxar após caminhada; clientes com interação habitual, rotineira.	Consumo rotineiro / não exploratório	Marca percebida como espaço de rotina, pouco exploratório.
Atendimento	Funcionários pouco proativos, atendimento demorado, mas limpeza constante.	Atendimento cordial mas impessoal	Atendimento funcional, não gera envolvimento emocional.
Reação dos clientes	Pouco entusiasmo, nem relação emocional notada, ausência de storytelling;	Baixo envolvimento emocional	Serviço consistente, mas sem encantamento.
Presença digital	Menu digital via QR code; sem redes sociais visíveis; clientes não usam telemóveis para partilha.	Digitalização limitada	Modernização tecnológica pouco explorada; ausência de estímulos à partilha digital.
Experiência geral	Espaço convida a permanência moderada; ambiente agradável mas não prolonga estadia; percepção tradicional, não inovadora.	Tradição > Inovação	Marca mantém imagem tradicional, pouco orientada para brand coolness.
Evidência Visual			

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 9, encontra-se o *data display* relativo à loja Arcádia de Sta. Catarina. O espaço expõe tons escuros e sofisticados, reforçando autenticidade artesanal através do estímulo sensorial do aroma a chocolate, embora com pouco dinamismo auditivo ou ambiental. A identidade visual mantém harmonia estética, mas a visibilidade de elementos da marca no interior é limitada. A interação dos clientes, maioritariamente turistas, foi exploratória, centrada na degustação e na fotografia, com forte componente de *gifting*. O atendimento revelou-se funcional e pouco relacional, ainda que a degustação tenha gerado envolvimento emocional espontâneo e partilha digital orgânica. Em síntese, destacou-se a experiência distinta pela prova de vinho do Porto

com chocolate e o potencial de *social sharing* como pontos fortes, contrastando com a fraca visibilidade da marca e ausência de estímulos digitais explícitos.

Figura 9 - Data Display Arcádia Sta. Catarina


Categoria	Observação direta (notas de campo)	Código / Tema	Nota analítica / Memo
Ambiente físico	Loja requintada, sofisticada, tons escuros, madeira maciça; ausência de música ambiente; cheiro do chocolate destacado pelos clientes; espaço para prova de vinho do Porto (turístico).	Ambiente sofisticado + estímulo sensorial (olfato)	O cheiro funciona como recurso diferenciador e reforça autenticidade artesanal.
Identidade visual	Detalhes em dourado, madeira, mármore, azul; logótipo pouco visível no interior.	Consistência estética mas visibilidade limitada	O espaço comunica tradição, mas poderia reforçar mais a marca visualmente.
Interação clientes-marca	Turistas estrangeiros e nacionais, locais mais velhos; observam, degustam, fotografam, compram por curiosidade ou para oferta (gifting). Observação da montra antes da compra.	Interação exploratória + gifting	Mais diversidade de interações em relação a outras lojas, reforçando fator experiencial.
Atendimento	Colaborador arrumava produtos; não houve storytelling; interação limitada a informação sobre loja. Clientes questionam por mais produtos após degustação.	Atendimento funcional, baixo envolvimento	Foco na organização e disponibilidade, não na criação de experiência relacional.
Reação dos clientes	Expressão facial positiva após degustação; comentários como "que cheirinho"; grupo a fotografar e partilhar online.	Encantamento espontâneo + social sharing	Há envolvimento emocional pontual, reforçado por degustação.
Presença digital	Não há integração digital; mas clientes tiram fotos e partilham espontaneamente.	Partilha digital orgânica	O produto/ambiente incentiva naturalmente a partilha, sem estímulos explícitos da marca.
Experiência geral	Degustação de vinho do Porto + chocolates cria fator surpresa e vontade de ficar; espaço pequeno limita permanência.	Experiência diferenciada	Loja distinta das demais pelo reforço da tradição (Porto + chocolate) e elemento de brand coolness associado à degustação.
Evidência Visual			

Fonte: Elaboração própria

De igual forma, na figura 10, são apresentados os elementos observados na loja Arcádia do Estoril. O espaço é requintado, mas reduzido, com decoração clássica em madeira escura, dourado e azul, transmitindo luxo, embora com poucos estímulos sensoriais. A identidade visual reforça tradição e herança, ainda que a presença do logótipo no interior seja discreta. O perfil de clientes é visivelmente *premium* e fiel, com consumo recorrente de produtos de elevado valor, num ambiente de compra bastante rotineiro. O atendimento revelou-se funcional e discreto, adequado ao público habitual,

mas sem estímulos relacionais adicionais. A experiência traduz-se em fidelização e um *ticket* médio elevado, mas sem sinais de inovação ou digitalização. Em resumo, a loja destaca-se pelo posicionamento de prestígio, embora ofereça uma experiência pouco surpreendente e distante de estímulos modernos.

Figura 10 - Data Display Arcádia Estoril

Categoria	Observação direta (notas de campo)	Código / Tema	Nota analítica / Memo
Ambiente físico	Loja requintada e sofisticada, mas pequena; decoração em madeira escura, dourado e azul; ausência de elementos sensoriais (música, cheiros).	Ambiente sofisticado mas pouco imersivo	Espaço transmite luxo/tradição, mas falta estímulo sensorial.
Identidade visual	Detalhes em dourado e madeira; logótipo visível na entrada, mas não dentro da loja.	Identidade visual consistente mas discreta	Comunicação visual reforça herança, mas podia ter maior presença no interior.
Interação clientes-marca	Público habitual, faixa 40-90 anos; clientes com alto poder de compra; presença de figuras públicas; consumo recorrente de produtos premium.	Cliente premium / fidelização forte	Loja posicionada como espaço de prestígio, reforçado por consumo elevado e recorrente.
Atendimento	Pouca interação relatada; colaboradores disponíveis mas não muito presentes; clientes fiéis compram de forma rotineira.	Atendimento funcional e discreto	Atendimento parece adequado ao perfil de clientes que já sabem o que querem.
Reação dos clientes	Clientes habituais voltam regularmente e compram produtos premium; ausência de sinais de encantamento.	Rotina + exclusividade	Fidelização forte, mas experiência pouco surpreendente.
Presença digital	Nenhuma integração digital ou estímulos observados.	Ausência digital	Loja mantém foco em tradição, sem estímulos modernos.
Experiência geral	Permanência moderada: alguns clientes bebem café/bolo, outros compram misturas personalizadas; ticket médio elevado (70-100€).	Exclusividade + experiência premium	Posicionamento de luxo, reforçado pelo perfil dos clientes.
Evidência Visual			

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 11, encontra-se descrita as observações a respeito da loja Arcádia da Rua do Almada. É caracterizada por ser um espaço de dimensão reduzida e com decoração clássica em madeira escura e dourado, o espaço reforça a herança da marca ao permitir observar a produção e degustar produtos, valorizando legitimidade artesanal. A identidade visual mantém-se tradicional e consistente, em linha com a origem histórica da marca. A interação com clientes manifestou interesse participativo, sobretudo na degustação e observação do processo produtivo, operando como fator de envolvimento.

O atendimento foi implícito, sem interesse pertinente. A reação dos clientes sugeriu satisfação, ainda que a presença digital seja apenas potencial, dependente da iniciativa espontânea de fotografar. Em síntese, esta loja diferencia-se pela ligação patrimonial e histórica e pela experiência autêntica, mas carece de estímulos de *storytelling* e partilha digital.

Figura 11 - Data Display Arcádia Rua do Almada

Categoria	Observação direta (notas de campo)	Código / Tema	Nota analítica / Memo
Ambiente físico	Loja pequena, requintada, decoração antiga de madeira escura e dourado; transparência permite observar decoração das drageias e preparação dos ovos da Páscoa; degustações disponíveis.	Autenticidade + tradição artesanal	Espaço reforça herança da marca e diferencia-se por mostrar o processo produtivo. Reforça a valorização artesanal e autenticidade.
Identidade visual	Coerência em dourado, azul e madeira; logo visível na entrada; decoração reforça herança histórica.	Identidade tradicional e consistente	Comunicação visual alinha-se com origem e tradição da marca.
Interação clientes-marca	Estrangeiros focados em degustações; portugueses preferem chocolates tradicionais; clientes observam produção e participam em degustações.	Experiência participativa + autenticidade	O contacto direto com a produção cria envolvimento e valor experiencial.
Atendimento	Não descrito diretamente; implícito no contexto de degustação e observação.	Atendimento implícito via experiência	A experiência de ver a produção substitui a mediação verbal do colaborador.
Reação dos clientes	Não descrita em detalhe, mas observação sugere interesse positivo e encantamento.	Encantamento experiencial	Degustação e observação da produção funcionam como fator diferenciador.
Presença digital	Ausente; mas possibilidade fotogénica na observação da produção das drageias e ovos da Páscoa.	Partilha digital potencial	Não há estímulo formal, mas a experiência poderia ser partilhada espontaneamente.
Experiência geral	Degustação e observação da produção tornam a visita mais longa e envolvente; ligação direta à origem da marca.	Experiência autêntica e diferenciada	Loja posiciona-se como espaço patrimonial, reforçando identidade da marca.
Evidência Visual			

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à Figura 12, o *data display* da Arcádia da A. da Igreja, a loja é descrita como um espaço amplo e aprimorado, que se divide entre cafetaria e chocolataria, transmitindo conforto e permanência. A identidade visual é consistente e visível, reforçando uma imagem *premium*. O público é, inequivocamente, na sua maioria local, de idades médias e avançadas, que utiliza o espaço em rotinas de pequeno-almoço, leitura

e socialização, evidenciando consumo habitual e pouco exploratório. O atendimento foi eficiente, funcional e sem grande envolvimento emocional. As reações dos clientes revelaram procura por estabilidade e previsibilidade, mais do que por descoberta ou novidade. A presença digital existe apenas sob a forma de um menu em QR Code, mas não é explorada pelos consumidores. Em síntese, esta loja destaca-se pelo ambiente requintado e confortável, mas apresenta limitações na criação de experiências inovadoras e de maior envolvimento emocional.

Figura 12 - Data Display Arcádia Av. da Igreja

Categoria	Observação direta (notas de campo)	Código / Tema	Nota analítica / Memo
Ambiente físico	Loja espaçosa e sofisticada, dividida entre chocolataria e cafeteria; logótipos visíveis; materiais premium (madeira, mármore, azul e dourado); música ambiente portuguesa.	Ambiente premium e confortável	Espaço pensado para consumo prolongado (mesas no interior e esplanada), reforçando imagem de sofisticação.
Identidade visual	Consistência estética entre zonas; forte presença do logótipo; coerência com identidade premium.	Identidade consistente e visível	Comunicação clara da marca, reforçando o posicionamento.
Interação clientes-marca	Público local, clientes habituais; maioria idosos e adultos com poder de compra, entre os 30-90 anos; rotinas de pequeno-almoço, leitura e socialização.	Consumo habitual e rotineiro	Loja funciona como ponto de encontro social, mais do que espaço de descoberta.
Atendimento	Funcionários cordiais e respeitosos; pouco diálogo, foco em serviço rápido e limpeza; mesas limpas imediatamente após saída.	Atendimento funcional e eficiente	Bom serviço, mas não cria envolvimento emocional.
Reação dos clientes	Pouco envolvimento; interação funcional e respeitosa; ambiente de rotina e conforto.	Experiência de rotina, não exploratória	Clientes procuram estabilidade e previsibilidade.
Presença digital	Menu digital via QR code presente em mesas e entrada; não observada utilização por clientes.	Digitalização formal mas pouco utilizada	Integração digital existe, mas não é aproveitada pelos consumidores.
Experiência geral	Espaço confortável, convida claramente à permanência; clientes permanecem mesmo após o consumo.	Permanência social e confortável	Loja funciona como espaço comunitário premium.
Evidência Visual			

Fonte: Elaboração própria

Por último, a Figura 13, apresenta os resultados da informação recolhida na observação da loja da Avenida de Roma. O espaço é pequeno e aprimorado, mas com pouca imersividade sensorial, transmitindo uma imagem mais antiquada.

A identidade visual é consistente, embora discreta, com reduzida visibilidade do logótipo no interior. A interação dos clientes revelou um público misto, em que jovens demonstraram curiosidade por produtos inovadores, mas sem continuidade de consumo, enquanto outros consumidores optaram por produtos clássicos da marca. O atendimento mostrou-se banal e sem *storytelling*, falhando na promoção das novidades. As reações sugeriram interesse inicial, mas também frustração face à falta de impacto dos produtos inovadores. A ausência de integração digital reforçou esta limitação. Em síntese, a loja tenta modernizar-se através da inovação, mas não consegue comunicar eficazmente, resultando numa experiência pouco envolvente.

Figura 13 - Data Display Arcádia Av. de Roma

Categoria	Observação direta (notas de campo)	Código / Tema	Nota analítica / Memo
Ambiente físico	Loja pequena, requintada, iluminação agradável, madeira escura e dourado; presença de produtos como licor de vinho do Porto + chocolate.	Espaço sofisticado mas limitado	Loja reforça sofisticação, mas falta estímulo sensorial extra (música, aromas). Loja ais antiquada em comparação com as restantes observadas.
Identidade visual	Coerência nas cores (azul, dourado, madeira, mármore); logótipo pouco visível no interior.	Identidade visual consistente mas discreta	Comunicação premium, mas poderia ter maior visibilidade no ponto de venda.
Interação clientes-marca	Público misto; jovens procuram produtos inovadores (ex.: chocolate congelado, rubi); clientes ocasionais compram produtos clássicos.	Exploração de inovação vs. tradição	Loja atrai consumidores curiosos, mas não cria grande envolvimento emocional.
Atendimento	Banal; falta de inovação e storytelling.	Atendimento pouco explorado	Ausência de narrativa ou promoção dos novos produtos.
Reação dos clientes	Não observada diretamente; implícita frustração com novidades pouco claras (ex.: chocolate congelado sem impacto).	Interesse inicial sem continuidade	Produtos inovadores não têm grande sucesso comercial.
Presença digital	Nenhuma integração digital observada; ausência de estímulos digitais ou interativos.	Ausência digital	Loja não aproveita inovação digital para reforçar experiência.
Experiência geral	Foco em produtos de oferta rápida; sem consumo no local; tentativa de diferenciação por inovação.	Inovação pouco clara / falha de impacto	Marca tenta modernizar, mas falha em comunicar bem as novidades.
Evidência Visual			

Fonte: Elaboração própria

4.2. Entrevistas Semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas no âmbito do presente estudo, foram realizadas de forma aprofundada, captando as percepções e experiências de diferentes perfis de *stakeholders* da marca Arcádia.

As entrevistas foram conduzidas entre abril e maio de 2025, com duração média de 30 minutos, de forma presencial e online. Foram elaborados dois guiões distintos, adaptados aos dois perfis de participantes: (I) o Perfil A, dirigido a Colaboradores de loja e de *backoffice*, explora questões sobre identidade da marca, *coolness* da marca, público-alvo e tendências, inovação e *design thinking*. Como base orientadora da produção do guião, utilizou-se o método *brand orientation* (Urde et al., 2013) que enfatiza a centralidade dos valores internos da marca como recurso estratégico, e a lógica *internal branding* (Burmamann et al., 2009), que posiciona os colaboradores como embaixadores da autenticidade e consistência da marca; (II) o Perfil B, dirigido a Consumidores, foi desenvolvido com base na pirâmide de *Brand Equity* de Keller, já mencionado na Revisão de Literatura, de forma a aferir a percepção dos consumidores tendo como base empírica as seis dimensões seguintes: Saliência, Desempenho, Imaginário, Juízos, Sentimentos e Ressonância (Keller, 2001). Os guiões completos encontram-se disponíveis nos Apêndices (Apêndice 1 e Apêndice 2).

Ora, desta forma, o processo envolveu: (I) gravação das entrevistas, com o devido consentimento dos participantes envolvidos, (II) transcrição integral das entrevistas; (III) criação de códigos e subcódigos indutivos e dedutivos; (IV) organização das categorias em torno dos eixos principais de análise.

4.2.1. Caracterização da Amostra

Foram realizadas 16 entrevistas, 4 entrevistas a Colaboradores (Perfil A) e 12 entrevistas a Consumidores da marca (Perfil B), que conheçam a marca Arcádia e/ou consomem produtos da mesma. A amostra do Perfil A, foi selecionada por conveniência e para pertinência do estudo. No caso do Perfil B, foi utilizada a estratégia de *snowball sampling*, que consiste na utilização e formulação de uma amostra em “bola de neve”, apoiada no participante inicial, que indica novos contactos (Naderifar et al., 2017). Esta estratégia permite a expansão progressiva do número de entrevistados, facilitando a criação de relações de confiança, até existir saturação de dados (Vinuto, 2014).

De seguida, na Tabela 2 e 3, é possível encontrar a caracterização detalhada da amostra dos dois perfis de participantes. Para salvaguardar a confidencialidade, foi adotada anonimização dos dados e codificação dos participantes.

A caracterização detalhada da amostra do Perfil A, encontra-se na Tabela 2, participantes A1 a A4 e inclui informação demográfica como idade, género e função.

Tabela 2 - Caracterização da Amostra Perfil A

Participante	Idade	Género	Função
A1	39 anos	Feminino	Diretora de Marketing
A2	32 anos	Masculino	Administrador Arcádia
A3	50 anos	Masculino	Responsável de Operações
A4	35 anos	Feminino	Responsável de Loja

Em relação ao Perfil B, a composição detalhada, encontra-se na Tabela 3, participantes B1 a B12 e inclui informação demográfica como idade, género, local de residência e ocupação/profissão.

Tabela 3 - Caracterização da Amostra Perfil B

Participante	Idade	Género	Local de Residência	Ocupação/Profissão
B1	22 anos	Feminino	Lisboa	Marketing
B2	24 anos	Masculino	Sintra	Veterinário
B3	23 anos	Feminino	Sintra	Estudante
B4	22 anos	Masculino	Lisboa	Marketing
B5	56 anos	Feminino	Sintra	Motorista de Pesados
B6	58 anos	Feminino	Margem Sul	Economista
B7	31 anos	Masculino	Sintra	Professor
B8	23 anos	Feminino	Sintra	Estudante
B9	58 anos	Feminino	Sintra	Finanças

B10	26 anos	Feminino	Ericeira	Administrativa
B11	29 anos	Feminino	Sintra	Gestora de Redes
B12	50 anos	Masculino	Sintra	Bancário

Nota. A composição da amostra apresenta maior incidência geográfica na Área Metropolitana de Lisboa. Esta informação é descritiva e visa apenas contextualizar os dados.

4.2.2. Processo de Análise

Para a análise, as entrevistas, do Perfil A (A1 – A4) e Perfil B (B1 – B12), foram transcritas integralmente e submetidas no software MAXQDA para posterior análise. Através do apoio desta ferramenta, foi utilizada a técnica central de codificação de dados, sendo criado um *codebook* específico para o Perfil A, passível de ser observado na Tabela 5 (Apêndice 3) e do Perfil B, na Tabela 6 (Apêndice 4), combinado codificação dedutiva e indutiva.

Tal como para a execução dos guiões, o desenvolvimento do *codebook* das entrevistas para o perfil A, teve como princípios base o modelo *brand orientation* (Urde et al., 2013) e *internal branding* (Burmam et al., 2009), centrando-se nas seguintes dimensões: Identidade e Imagem de Marca, Notoriedade e Reconhecimento, Experiência do Consumidor, Público-alvo e Segmentação, Comunicação e Presença Digital, Estratégia atual e Inovação, Coolness da Marca. Já o Perfil B, teve como base, as seis dimensões do modelo CBBE de Keller: Saliência, Desempenho, Imaginário, Juízos, Sentimentos e Ressonância. Adicionalmente, acrescentou-se uma dimensão adicional nomeada Inovação & Coolness e uma categoria extra, devido ao momento da realização das entrevistas – o Chocolate do Dubai¹, para ambos os *codebooks*.

Posteriormente procedeu-se à codificação total, seguida da realização de uma revisão iterativa do sistema de códigos, finalizando o *codebook* final utilizado nas análises subsequentes. Para avaliar a consistência interna, foram revisadas amostras de excertos previamente codificados. Em seguida, foi realizada uma análise descritiva no MAXQDA com a extração das frequências de códigos por participante e por perfil, matrizes código × documento e coocorrência de códigos, o que permitiu mapear a distribuição dos temas

¹ O Chocolate do Dubai foi um fenómeno global que combinou exclusividade e *storytelling* com o poder viral das redes sociais, a perceção de escassez e a rápida resposta das marcas, transformando uma tablete inspirada na sobremesa árabe knafeh num verdadeiro símbolo de tendência e desejo.

entre Perfil A (colaboradores) e Perfil B (consumidores) e identificar convergências, tensões e associações entre dimensões.

A partir desta análise, selecionaram-se ainda excertos ilustrativos de elevada representatividade e diversidade de percepções, garantindo saturação temática e rigor interpretativo.

4.2.3. Resultados Descritivos

a) Frequências de Códigos

Procedeu-se a uma quantificação descritiva das ocorrências por código, recorrendo à função *Code Frequencies* do MAXQDA. Esta análise permitiu identificar os temas mais salientados em cada perfil, assegurando uma visão complementar sobre a distribuição das categorias no conjunto de dados analisados. De modo a respeitar a estrutura analítica definida do Perfil A e do Perfil B, as frequências são apresentadas em tabelas separadas.

Considerando apenas os documentos ativados do Perfil A, foram incluídos todos os macro-códigos e respetivos subcódigos, agregados até ao 4.º nível hierárquico, de modo a contabilizar o número total de segmentos associados a cada eixo analítico.

A Tabela 7 (Apêndice 5) apresenta os resultados obtidos. Os valores correspondem ao número de segmentos codificados por código, bem como à percentagem relativa em relação ao total de segmentos codificados para este perfil.

Observa-se que os colaboradores mencionaram com maior frequência os temas associados à Estratégia e Inovação (9,14%), à *Coolness* da Marca (7,89%) e à Qualidade & Experiência (7,71%), referências à Identidade e Imagem da Marca (7,71%) e à Notoriedade e Reconhecimento (5,91%). Outros códigos com peso relevante incluem a Percepção global de *coolness*, a Comunicação & Presença Digital e os Momentos de Consumo & Público-alvo, todos acima de 4% do total.

Por outro lado, categorias como Lealdade/Fidelidade, Website/Loja online/Delivery, Consumo quotidiano/familiar e Perfil de cliente típico surgem com menor expressão (inferior a 1%).

A análise de frequências do Perfil B, foi igualmente realizada no MAXQDA, com inclusão de todos os subcódigos. A Tabela 8 (Apêndice 6) apresenta os resultados obtidos,

mostrando o número de segmentos codificados por código e a respectiva percentagem no total.

No caso dos consumidores, os códigos mais salientes foram Coolness & Inovação (13,37%), Imaginário (10,44%), Desempenho (9,11%) e Inovações & Expectativas (8,52%).

Os Juízos (5,43%) e a Ressonância (3,59%) também aparecem com algum peso, enquanto o Tema contextual – Chocolate do Dubai (3,34%) funcionou como gatilho para percepções de novidade e exclusividade. Já dimensões como Saliência (2,84%), Tradição/Artesanal (2,84%) e Qualidade percebida (2,36%) têm expressão, mas menor do que as categorias associadas a inovação.

Por outro lado, códigos como Preço/Percepção de valor (1,09%), Elementos visuais lembrados (0,50%), Ausência de conhecimento (0,25%) e menções diretas à *coolness* da Arcádia (Arcádia é cool, Parcialmente cool, Arcádia não é cool) surgem com baixa frequência (<1%).

b) Cobertura por Participantes

A análise de cobertura por participantes, do Perfil A, na Tabela 9 (Apêndice 7), mostra que, entre os colaboradores, existe uma elevada consistência temática. A quase totalidade dos códigos apresenta 100% de cobertura, ou seja, foram mencionados em todas as quatro entrevistas. Entre estes incluem-se dimensões centrais como Qualidade & Experiência, Tradição/Artesanal, Coolness da Marca, Identidade e Imagem da Marca e Notoriedade e Reconhecimento, mas também tópicos mais contextuais como Chocolate do Dubai ou Resistência vs. abertura à inovação.

Alguns códigos revelam variação mais moderada: Marca de confiança, Ampliação dos canais de comunicação, Posicionamento seletivo, Expansão pontos de venda/negócio pastelaria, Dimensão emocional/familiar, Marcas cool mencionadas, Consistência entre canais, Website/Loja online/Delivery, Perfil de cliente típico e Consumo quotidiano/familiar surgiram em 75% das entrevistas.

Por fim, temas como Experiência online, Melhoria design/visual, Arcádia parcialmente cool, Storytelling & Diferenciação simbólica e Mais momentos de consumo

registaram apenas 50% de cobertura, revelando áreas menos consensuais entre colaboradores.

No caso dos consumidores, Perfil B, na Tabela 10 (Apêndice 8), a cobertura apresenta um padrão bastante consistente, com a maioria dos códigos a atingir 100% de menções. Todos os 12 entrevistados referiram dimensões centrais como Coolness & Inovação, Imaginário, Desempenho, Juízos, Ressonância e Saliência, bem como subtemas associados (Qualidade percebida, Design/loja apelativo vs. antiquado, Associação imediata, Comparação com substitutos e Percepção global de coolness). O mesmo se verificou em categorias contextuais como Tema extra – Chocolate do Dubai, Reinvenção de Marcas Tradicionais e Definição de cool pelos consumidores.

Códigos como Recomenda/Não recomenda, Relação atual, Experiência geral positiva, Acesso/Conveniência, Memória/Primeiro contacto, Tradição/Artesanal e Familiaridade/Contexto de consumo registaram 91,7% de cobertura, sugerindo que estiveram presentes na maioria, mas não em todas as entrevistas. Já Credível/Confiável, Sofisticação/Prestígio e Arcádia não é cool foram mencionados por 83,3% dos participantes.

Com menor expressão, surgem Lealdade e Sentimentos positivos (66,7%), Marca geracional (58,3%), Contextos/Situações de contacto e Elementos visuais lembrados (50%), seguidos de Diferenciação (características) (41,7%) e Preço/Percepção de valor (33,3%). Por fim, temas como Ausência de conhecimento (25%), Parcialmente cool (16,7%), Negativos/Rejeição (8,3%) e Arcádia é cool (8,3%) foram registados apenas de forma residual.

c) Coocorrências de Códigos

A análise de coocorrência de códigos do Perfil A, disponível na Tabela 11 (Apêndice 9), possibilitou identificar padrões relevantes entre diferentes dimensões da perspectiva dos colaboradores sobre a Arcádia. Os pares mais expressivos surgiram entre Qualidade percebida × Marca de confiança e Tradição/Artesanal × Marca de confiança, ambos com 6 coocorrências.

Também se destacou o par Resistência à inovação disruptiva × Captação de gerações jovens, com 5 coocorrências, o que sugere uma ligação direta entre a prudência face à mudança e as dificuldades em atrair públicos mais jovens.

Já os pares relacionados com *coolness* surgiram de forma menos frequente. O cruzamento entre Arcádia é cool × Storytelling e Diferenciação simbólica registou apenas 2 coocorrências, enquanto Arcádia é parcialmente cool × Resistência à inovação disruptiva apresentou 1 coocorrência. Por fim, o par Prestígio associado × Gifting/Ocasão Especial registou 3 coocorrências, confirmando a relevância da marca enquanto presente socialmente valorizado.

A análise de coocorrência dos códigos atribuídos às entrevistas do Perfil B, disponível na Tabela 12 (Apêndice 10), revelou diferentes padrões de associação entre dimensões do modelo de Keller e percepções de *coolness*.

O par Preço/Perceção de valor × Qualidade percebida registou 6 coocorrências, evidenciando a ligação direta entre o reconhecimento da qualidade do produto e a crítica ao preço elevado. Já Design/loja antiquado × Marca geracional – Distante apresentou 2 coocorrências, sugerindo que a estética visual é percecionada como um elemento que afasta gerações mais jovens.

As associações com a dimensão da Saliência mostraram-se particularmente expressivas: Associação imediata × Tradição e Artesanal apresentou 9 coocorrências, enquanto Associação imediata × Qualidade percebida registou 6 e Associação imediata × Familiaridade/Contexto Consumo 5 coocorrências.

O par Design/loja antiquado × Arcádia não é cool registou 6 coocorrências, reforçando a perceção de que a estética desatualizada fragiliza a atratividade cultural da marca. De modo semelhante, Marca geracional – Distante × Arcádia não é cool apresentou 4 coocorrências, revelando que a marca é vista como mais próxima de gerações mais velhas, o que reduz a sua atratividade junto dos mais jovens.

Finalmente, o cruzamento entre Sentimentos positivos × Qualidade percebida registou 4 coocorrências, evidenciando que as emoções favoráveis expressas pelos consumidores são frequentemente sustentadas no reconhecimento da qualidade do produto.

A Tabela 4 sintetiza as principais coocorrências identificadas nos dois perfis, permitindo uma comparação direta entre colaboradores e consumidores. Esta síntese torna visíveis as convergências em torno da qualidade e tradição, bem como as divergências relativas à inovação, *coolness* e às formas de ativação da confiança e do prestígio.

Tabela 4 - Coocorrências de Códigos Perfil A vs Perfil B

Eixo de análise	Colaboradores (Perfil A)	Consumidores (Perfil B)
Qualidade	Qualidade percebida associada diretamente à confiança (6).	Qualidade ligada a emoções positivas (4) e ao valor percebido vs. preço (6).
Tradição/Herança	Tradição e artesanal vistas como pilares de confiança (6).	Recordação imediata ligada à herança artesanal (9) e consumo familiar (5).
Confiança/Prestígio	Prestígio ativado sobretudo em contextos de <i>gifting</i> (3).	Prestígio percebido mais implicitamente através da tradição e qualidade.
Inovação	Resistência à inovação associada à dificuldade em captar jovens (5).	Falta de inovação traduzida em design antiquado (6) e percepção geracional distante (4).
Coolness	Coolness pouco associada a <i>storytelling</i> ou inovação (1–2).	Coolness fragilizada por design antiquado e distância geracional (6 e 4).
Emoções	Discurso interno foca mais racionalidade (qualidade, confiança, prestígio).	Emoções positivas sustentadas na qualidade (4), reforçando fidelização.

a) Matriz Código × Documento

A matriz Código × Documento referente às entrevistas com colaboradores (Perfil A) mostra uma concentração de referências em torno de códigos ligados à tradição artesanal, qualidade percebida e prestígio associado. Estes elementos surgem em praticamente todas as entrevistas, ainda que com veemência variável, confirmando a intensidade simbólica da herança histórica da marca. Também são vastamente mencionados aspetos funcionais, como “Atendimento e Personalização” e “Redes sociais & campanhas digitais”, indicando a relevância da dimensão do serviço e da comunicação para a experiência de marca.

Por outro lado, códigos como “Captação de gerações jovens” e “Resistência vs abertura à inovação” apresentam distribuição menos homogênea, estando mais fortemente vinculados a determinados colaboradores, o que sugere percepções diferenciadas sobre os desafios de renovação. Já tópicos como “Arcádia é cool” ou “Arcádia parcialmente cool” surgem com expressão limitada, restritos a alguns discursos individuais.

Figura 14 - Matriz Código x Documento Perfil A

Lista de Códigos	A1	A2	A3	A4
Tradição/Artesanal/Qualidade	■	■	■	■
Coerência visual	■	■	■	■
Prestígio associado	■	■	■	■
Qualidade percebida	■	■	■	■
Atendimento e Personalização	■	■	■	■
Gifting/Ocasão Especial	■	■	■	■
Redes sociais & campanhas digitais	■	■	■	■
Expansão pontos de venda/negócio pa	■	■	■	■
Resistência vs abertura à inovação	■	■	■	■
Captação de gerações jovens	■	■	■	■
Arcádia parcialmente cool	■	■	■	■
Arcádia é cool	■	■	■	■

Fonte: MAXQDA

A análise da matriz Código × Documento permitiu mapear a distribuição dos principais códigos ao longo das entrevistas com os consumidores (Perfil B). Os resultados evidenciam que os códigos “Design/loja (apelativo vs antiquado)”, “Marca geracional” e “Tradição/Artesanal” apresentam maior cobertura e intensidade, surgindo de forma reiterada em vários documentos e assumindo-se como eixos centrais na percepção dos inquiridos. Códigos como “Qualidade percebida” e “Preço/Percepção de valor” registam uma expressão moderada, mas distribuída de forma relativamente uniforme entre os entrevistados, sinalizando a sua relevância transversal, ainda que com menor intensidade.

Já tópicos como “Arcádia é cool”, “Lealdade”, “Positivos” ou “Credível/Confiável” surgem de forma mais pontual e residual, limitados a um número reduzido de entrevistas, o que indica menor centralidade no discurso global.

Figura 15 - Matriz Código x Documento Perfil B

Lista de Códigos	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
Associação Imediata	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Qualidade percebida	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Design/loja (apelativo vs antiquado)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Preço/Preceção de valor	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Acesso/Conveniência	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marca geracional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tradição/Artesanalidade	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Familiaridade/Contexto consumo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Credível/Confiável	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Positivos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lealdade	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Arcádia é cool	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: MAXQDA

b) Excertos Ilustrativos

Para uma maior clareza dos resultados, selecionaram-se excertos ilustrativos com elevada representatividade e diversidade. Apresentam-se de seguida, sem interpretação, sendo a análise interpretativa realizada na Discussão de Resultados.

Primeiramente, os resultados referentes ao Perfil A são apresentados de forma narrativa, organizados em parágrafos temáticos que integram os diferentes excertos.

Quanto à Identidade & Imagem de Marca, os entrevistados destacaram essencialmente a Tradição/Artesanal como elementos centrais. A Arcádia é descrita como “*uma marca que pela sua antiguidade e evolução conseguiu ao longo do tempo manter vivas as suas raízes como marca, seja nos processos de manufatura, artesanais, nas receitas que usa em muitos dos seus produtos...*” (Participante A1). Esta perceção é partilhada por outros colaboradores, que a caracterizam como “*...uma marca tradicional e artesanal e de confiança...*” (Participante A2).

Um outro participante salientou a longevidade como fator diferenciador:

Primeiramente por ser uma empresa portuguesa, que já tem bastantes anos. É de 1933, portanto já tem mais de 90 anos, e o facto de fazer parte das vivências e até da infância de clientes já de 90 e poucos anos. (Participante A4)

Para além da dimensão histórica, a marca é também vista como um símbolo de confiança no setor do chocolate: “Nos chocolates acho que já somos *top of mind* em

Portugal. Quando alguém pensa em chocolate português de qualidade pensa na Arcádia.” (Participante A2). Essa confiança está ainda associada a uma valorização clara da tradição, da qualidade e do sabor do chocolate, mas também a uma expectativa de coerência entre o preço e a experiência global de consumo:

Valorizam sobretudo a tradição, a qualidade e o sabor do chocolate. Mas também se tornam exigentes no sentido de que, se pagam um preço tão elevado pelo chocolate, querem também uma embalagem bonita. (Participante A4)

No que se refere à Notoriedade e Reconhecimento da marca, vários participantes identificaram o Prestígio associado à Arcádia. Um colaborador observou que “...oferecer Arcádia é também um posicionamento. É diferente de dar outra marca de chocolate que não seja tão conhecida ou que seja mais comercial. Claramente, oferecer Arcádia tem outro valor no momento da oferta.” (Participante A1). Esta percepção é partilhada por outro entrevistado, ao destacar que “...o que os consumidores mais valorizam é a confiança na marca, a qualidade dos produtos e a certeza de que a Arcádia não falha. Valorizam muito também a tradição e a classe associadas à marca.” (Participante A2).

Relativamente à coerência visual, os participantes reconheceram avanços, mas também desafios. Segundo um dos entrevistados, “Temos trabalhado bastante na harmonização da imagem entre as lojas, algo que faz parte de qualquer diretriz de marca. Procuramos que a identidade visual seja consistente em todos os espaços, mesmo que haja pequenas diferenças entre lojas mais antigas e outras mais recentes.” (Participante A1). No entanto, o mesmo colaborador salientou que “Em relação às embalagens, reconheço que ainda temos um percurso a fazer. Temos uma grande variedade de produtos e, conseqüentemente, muitas embalagens diferentes — nem todas comunicam de forma imediata que se trata de chocolate.” (Participante A1). Além disso, foi apontado que “...ainda existem lojas que mantêm uma atmosfera mais formal e distante, em que essa proximidade não se sente tanto.” (Participante A2).

No código Qualidade e Experiência, a qualidade percebida surge como um dos atributos mais valorizados pelos consumidores. Um dos colaboradores sublinhou que “Os consumidores valorizam sobretudo a tradição, a qualidade dos produtos e o facto de serem feitos de forma artesanal. Reconhecem que há arte e manufatura envolvidas e aceitam pagar um preço superior por isso.” (Participante A1). Outro colaborador

reforçou a mesma ideia ao afirmar: *“Acho que todos reconhecem, pelo menos, a parte da qualidade. Se entrarem numa loja da Arcádia, imediatamente têm essa percepção.”* (Participante A2). No mesmo seguimento, a Arcádia é ainda exposta como tendo uma *“imagem mais premium, de nível médio-alto. A pessoa sente-se confortável, num ambiente confortável, e sabe que vai comer um produto de qualidade.”* (Participante 3).

No que diz respeito ao Atendimento & Personalização, os participantes destacaram o papel central do contacto humano. Um colaborador mencionou que *“... na Arcádia sempre privilegiámos o atendimento personalizado. Hoje, essa característica continua a ser uma mais-valia, mas ao mesmo tempo sentimos que, para novos mercados e canais, é fundamental que a própria embalagem consiga comunicar melhor o produto.”* (Participante A1). Em linha com esta percepção, outro participante acrescentou: *“Por um lado, existe o cliente mais exigente, que já conhece bem a Arcádia, está habituado a um certo tipo de serviço e espera ser tratado de forma bastante formal, com todo o respeito.”* (Participante A2).

No que respeita aos Momentos de consumo e Público-alvo, os entrevistados destacaram sobretudo a associação da Arcádia a *gifting/ocasião especial*. Como referiu um colaborador *“a Arcádia está muito ligada a momentos de puro gifting, momentos em que a pessoa tem que oferecer algo a alguém. Nós conseguimos ter ofertas para todos esses momentos, porque nos associamos também a datas emblemáticas de oferta.”* (Participante A1). Outro participante reforçou que *“ainda continua a ser no Natal e na Páscoa, sem dúvida. São os dois picos do nosso ano, onde os nossos produtos têm mais impacto na vida das pessoas e onde estamos realmente presentes na casa das pessoas.”* (Participante A2). A mesma percepção é ainda partilhada por outro entrevistado, que salientou a importância de *“momentos mais ligados à oferta, em datas assinaladas como o Dia da Mãe, o Dia do Pai, o Natal ou a Páscoa. Nessas alturas a Arcádia tem mesmo de estar presente nas casas.”* (Participante A4).

Para além do *gifting/ocasião especial*, os colaboradores referiram também o Consumo quotidiano/familiar. Um dos entrevistados identificou que *“a cafetaria complementa os momentos do dia a dia. Ou seja, se eu quiser ir lanchar com as minhas amigas, ou se vou buscar os meus filhos à escola e está bom tempo e quero ir comer um gelado, quero-me lembrar da Arcádia como um sítio onde posso ir e desfrutar desse*

momento.” (Participante A1). Esta percepção é reforçada pelo testemunho de outro participante:

Outra mudança importante foi o aumento do consumo próprio. Antes a Arcádia era muito associada às épocas festivas, como o Natal ou a Páscoa, mas hoje em dia temos clientes que nos visitam diariamente para tomar café, pequeno-almoço, lanchar com amigos ou até almoçar. O conceito de cafetaria abriu espaço para criar mais momentos de consumo ao longo do ano. (Participante A2).

Em linha com este padrão, foi ainda salientado que:

Temos clientes habituais, que vêm todos os dias e consomem sempre os mesmos produtos, como é o caso das Línguas de Gato. Há famílias que não passam sem ter uma caixinha em casa, seja para os netos, para a família ou para o café, e vêm quase diariamente repor o stock. (Participante A4)

No que toca à Comunicação & Presença Digital, os entrevistados destacaram o papel das Redes sociais & Campanhas digitais na revitalização da marca. Segundo um colaborador, *“Por fim, a presença no TikTok tem sido fundamental para atrair um público mais jovem, que começa a interessar-se pela Arcádia não apenas pelos produtos mais atuais, mas também pela tradição e artesanal que a marca representa.”* (Participante A1). Outro participante acrescentou que *“A nível digital, esse esforço é evidente. Já estamos presentes no TikTok e recentemente tivemos um vídeo que se tornou viral, trazendo-nos novos seguidores. Também fizemos uma mudança importante, passámos a tratar os clientes por “tu” em vez de “você”. Pode parecer um detalhe, mas cria uma relação mais próxima e descontraída com o público.”* (Participante A2)

Quanto ao código Estratégia e Inovação, emergiram tensões entre Resistência vs. abertura à inovação. Um dos entrevistados salientou que a Arcádia *“não quer ser uma “trendsetter” que lança qualquer produto só para criar buzz. Preferimos observar, testar e trazer novidades de forma alinhada com a marca.”* (Participante A1). Outro colaborador reforçou os desafios de atrair consumidores jovens, para quem *“cool significa algo diferente, como marcas que lançam chocolates sem açúcar, com proteína ou versões funcionais, alinhadas com tendências de saúde. Isso não é o nosso caminho.”* (Participante A2). Além disso, foi reconhecido que *“ainda somos muito virados à comunicação tradicional. Acho que podemos sair um bocadinho fora da caixa para*

chegar a outro tipo de público. A parte do suporte digital que a aplicação deles dá faz toda a diferença.” (Participante A3)

Relativamente à expansão de pontos de venda, os participantes salientaram que a diversificação do conceito da Arcádia permitiu ampliar os momentos de consumo. Como explicou um dos entrevistados:

Queríamos criar mais momentos de consumo, mais oportunidades e mais visitas repetidas, e por isso expandimos o nosso conceito para deixar de ser apenas uma loja de chocolates e de amêndoas e passar a ser uma cafetaria *premium*, com produtos todos feitos por nós, ou quase todos. Por isso, o objetivo é mesmo esse, é criar cada vez mais conexão com os nossos clientes, estar presente em cada vez mais momentos. (Participante A2)

O mesmo colaborador acrescentou que o *“caminho para o futuro passa por continuar a crescer em número de lojas, sobretudo em Lisboa onde ainda há muito espaço para expandir, e também por inovar nos produtos, nas embalagens, na comunicação e nos espaços. Mas tudo isto sem esquecer a tradição. Como costume dizer, a nossa estratégia é inovar mantendo a tradição.”* (Participante A2)

Relativamente ao tópico *Coolness & Inovação*, entre os entrevistados revelaram-se perceções distintas em relação ao conceito de *coolness* alicerçado à Arcádia. Para um colaborador, *“um dos principais elementos é a tradição associada à Arcádia. Para mim, isso é algo que pode ser visto como cool, o facto de a marca ter conseguido manter a sua essência ao longo do tempo. Esse regresso às raízes é, na verdade, uma tendência global.”* (Participante A1). Outro participante reconheceu que, *“em relação à imagem da marca e dos espaços físicos, reconheço que ainda temos trabalho a fazer. Os nossos pontos de venda não transmitem totalmente modernidade ou espírito cool.”* (Participante A2). Em contrapartida, outro colaborador afirmou que:

Tem vindo a caminhar para isso, como a parte das redes sociais e do marketing que se está a fazer hoje em dia está-nos a levar para essa direção. É esse o nosso objetivo. Chegar e dar uma imagem mais cool passa muito pelo tratamento da imagem, como se apresenta a imagem da própria empresa. (Participante A3).

No que respeita à captação de gerações jovens, foi referido que:

O tipo de cliente que sentimos que ainda nos falta conquistar é o mais jovem, sobretudo o estudante universitário. É aquele jovem que está na faculdade, lembra-se à última hora de que precisa de comprar uma prenda para a namorada, para o pai ou para o Dia da Mãe, e passa por uma loja Arcádia. (Participante A1).

Outro participante observou que *“o público que sentimos que ainda não conseguimos conquistar totalmente é o que está abaixo dos trinta anos. Muitas vezes isso acontece por causa do nosso preço.”* (Participante A2). Ainda nesta linha, outro colaborador acrescentou:

Falta captar os mais jovens. O que foi feito para a malta jovem foi muito pouco. Por exemplo, aqui na loja devo ter vendido um ou dois Crunchy, no máximo. Quando falo em jovens, refiro-me à faixa dos 20 aos 45 anos. Normalmente quem adere mais são pessoas acima dos 55, que até gostam dos frutos secos. (Participante A4)

O lançamento do chamado Chocolate do Dubai foi discutido pelos entrevistados como um exemplo da relação entre inovação e identidade da marca. Um dos colaboradores explicou que:

A decisão foi que a Arcádia não ia correr atrás da tendência só por ser tendência ou pela ideia de fazer dinheiro rápido com filas à porta. Não é a nossa forma de estar. Mas, ao mesmo tempo, sendo líderes de chocolate em Portugal, não podíamos simplesmente ignorar a inovação, por isso começámos a fazer testes. (Participante A2)

Nessa mesma linha, outro participante salientou que *“a Arcádia não respondeu de imediato à tendência porque, para produzir, tem de ser com qualidade. Se for para produzir de qualquer maneira, há outras marcas.”* (Participante A3)

Além disso, foi observado que esta tendência despertou sobretudo a atenção de consumidores mais jovens, tal como referido por um entrevistado: *“pelas chamadas, nós conseguimos perceber se é um cliente mais jovem, e eram os jovens que ligavam a perguntar: ‘já receberam o chocolate do Dubai?’”* (Participante A4)

Os excertos selecionados como mais relevantes, relativos ao Perfil B encontram-se abaixo, organizados por código-mãe, seguido do respectivo subcódigo atribuído a cada excerto.

No primeiro código, a Saliência, a associação imediata da maioria dos participantes à Arcádia é ao chocolate. Um entrevistado afirmou: *“Chocolate. Podia dizer mais do que uma palavra, mas a primeira coisa que me vem à cabeça é mesmo chocolate.”* (Participante B1). Outro acrescentou: *“associo a história, a qualidade, a tradição, a família, mas não é uma marca que eu também conheça super bem”* (Participante B2). Um participante reforçou essa ideia ao afirmar que *“a primeira coisa que me vem imediatamente à cabeça é chocolate. Depois, em termos de características da marca, penso numa marca tradicional portuguesa, uma marca antiga já, com bastante história.”* (Participante B3) Em linha com estes testemunhos, outro consumidor observou: *“Quando ouço Arcádia vem-me à cabeça de chocolates artesanais. Daquilo do que eu conheço, é uma marca muito requintada.”* (Participante B9)

No que respeita ao desempenho, a qualidade percebida foi destacada como um atributo central. Os participantes referiram que a marca *“está muito ligada à qualidade”* (Participante B1), *“parece-me ser uma marca que eu associo a qualidade”* (Participante B2) e *“é uma marca que transmite qualidade em termos de produto”* (Participante B8). Um entrevistado foi ainda mais enfático ao afirmar: *“Para mim, são os melhores chocolates portugueses. Em comparação com outras marcas tradicionais, a Arcádia continua a ser a melhor”* (Participante B12).

Já no que toca ao Design/loja (apelativo vs antiquado), os participantes apontaram limitações, sugerindo maior modernização. Como referiu um deles *“acho que haveria espaço para um rebranding que modernizasse a identidade, sem perder a tradição.”* (Participante B1). O mesmo consumidor destacou ainda que *“as embalagens e os produtos podiam ser mais apelativos, mais ‘instagramáveis’. Isso faria com que as pessoas tivessem vontade de partilhar nas redes sociais, o que ajudava a criar essa comunidade à volta da marca.”* (Participante B1). Em linha com esta perceção, outros entrevistados reconheceram que *“a razão principal é a imagem e a comunicação, que estão desatualizadas e não acompanham o que hoje em dia torna uma marca cool.”* (Participante B3), ou que *“no meu caso, conheço a marca, reconheço o valor da Arcádia, mas não a sinto apelativa. Não é uma marca que me chame.”* (Participante B9). Outro

participante acrescentou que *“podiam atualizar o design das lojas e até os produtos, tornando-os mais apelativos para públicos jovens.”* (Participante B10).

O Acesso/ Conveniência surgiu também como fatores a melhorar. Segundo um entrevistado, *“...sinto que não são tão facilmente acessíveis como outras marcas que se vendem em qualquer supermercado. Para comprar Arcádia, teria de ir de propósito a uma loja...”* (Participante B1). Outro acrescentou que *“Em termos de acessibilidade e de oferta, não é que a Arcádia seja difícil de encontrar, simplesmente acho que não é tão disponível em todo o lado como as marcas mais comerciais e mais baratas.”* (Participante B2). Um participante reforçou esta ideia:

Na conveniência. Se tivesse mais locais perto de mim, seria mais fácil deslocar-me para comprar. Em termos de cafetaria ou pastelaria, é igual, no meu círculo não é uma marca presente, não passa de boca em boca. No meu dia-a-dia não é um espaço que me venha logo à mente para frequentar. (Participante B5)

Outro entrevistado comparou com marcas concorrentes, sublinhando que *“é muito mais fácil ir a uma loja como a Hussel, porque normalmente estão em shoppings e centros comerciais, e nós temos tendência para frequentar esses espaços.”* (Participante B9)

Em termos de imaginário, a Arcádia foi descrita como uma marca tradicional e artesanal. Um participante afirmou: *“Sinto que é uma marca menos industrializada, que passa por menos processos. Sinto que é uma marca mais artesanal e mais portuguesa e que talvez conserve mais a cultura portuguesa da produção de chocolates.”* (Participante B1). Outro acrescentou que *“é um ponto positivo também para os consumidores, que é podermos estar a consumir algo com origem nacional.”* (Participante B2). Essa tradição foi ainda vista como fonte de confiança: *“por um lado, a tradição e o carácter clássico são pontos fortes, porque dão credibilidade e confiança ao consumidor.”* (Participante B6). No entanto, para alguns consumidores, essa mesma tradição reforça a perceção de que *“a Arcádia acaba por ser vista mais como uma marca tradicional, consumida por pessoas mais velhas, que já têm esse hábito desde sempre.”* (Participante B10).

No que toca à dimensão geracional, vários participantes referiram que a comunicação da marca não acompanha os mais jovens. Como explicou um entrevistado:

Eu, sendo da geração que passa muito tempo nas redes sociais, lembro-me mais facilmente das marcas que têm uma comunicação forte nesse espaço. Por isso, acho que a Arcádia precisava de estar mais próxima em dois sentidos, em termos de presença física (supermercados) e em termos de comunicação. (Participante B1)

Outro acrescentou que *“não é uma marca que esteja, por exemplo, numa linha de marketing do género geração Z ou assim, mas também não acho que seja uma marca que iria ganhar com esse tipo de publicidade e de conteúdo.”* (Participante B2). Esta perceção é partilhada por outro participante:

Lá está, não acho que tenha uma presença assim tão ativa e, portanto, se calhar falta um bocadinho isso, mais a questão de nos lembrarmos que existe para estes momentos, se calhar mais por aí e pelo menos para a minha geração, acho que é uma marca que passa super ao lado. (Participante B8)

Outro entrevistado reforçou a dimensão geracional ao relatar:

Tenho familiares que são grandes fãs, como a minha madrinha, que tem cerca de 70 anos e em casa dela há sempre chocolates da Arcádia. Acho que esse é o público mais fiel e habitual da marca: pessoas dos 60, 70 anos para cima, que já têm uma ligação antiga. Não é o meu caso. (Participante B9)

Quanto à Familiaridade/ Contexto de consumo, a marca foi sobretudo associada a ocasiões familiares e festivas. Segundo um entrevistado, *“sei que é uma marca que está muito presente nos nossos Natais, por exemplo, com chocolate, e talvez seja daí que eu reconheço, mas não me lembro, assim, da primeira vez que tive contato com a marca”* (Participante B1). Outro observou que *“eu diria que é mais por ocasiões especiais, seja aniversários, seja jantares de família, até prendas para outras pessoas, portanto não é algo que eu compro regularmente ou ocasionalmente por lazer, mas sim por ocasiões especiais.”* (Participante B4). Em linha com esta perceção, outro participante destacou que *“é uma frequência muito ocasional, em festividades, Natal ou Páscoa, nessas alturas em que se oferecem mais chocolates.”* (Participante B11)

No plano dos juízos, a Arcádia foi descrita como credível e confiável. Um participante afirmou que *“o facto de ser uma marca muito antiga transmite confiança e credibilidade”* (Participante B10). Outro acrescentou:

O que a torna diferente é a qualidade e a imagem: inspira confiança, tem muito de tradicional (no bom sentido), percebe-se a origem e o que a marca quer transmitir, e isso está alinhado com os produtos. As embalagens são bonitas, especialmente quando é para oferta. Por outro lado, em loja-cafetaria noto limitação de stock: muita variedade, mas pouca quantidade por referência, o que dificulta quando procuro um produto específico. (Participante B12)

Na comparação com marcas substitutas, os participantes referiram sobretudo opções mais comerciais. Como explicou um entrevistado *“quando eu penso em chocolate, se calhar vou para escolhas mais básicas, tipo um Kinder ou uma Milka, uma coisa assim, mas acho que estamos a falar de produtos completamente diferentes.”* (Participante B2). Outros destacaram *“Ferrero Rocher. É uma marca que compro bastante e que satisfaz as mesmas necessidades no que toca a chocolates.”* (Participante B3) ou *“a Hussel, se quiser uma oferta mais sofisticada ou umas gomas dirigidas mais da época, uns Pais Natais para o Natal.”* (Participante B6).

A marca também despertou sentimentos positivos, frequentemente associados a familiaridade, tradição e prazer. Um entrevistado afirmou: *“tenho a tendência a pensar que é um serviço um bocadinho mais pessoal, mais focado no consumidor, um bocadinho mais familiar, muito focado na qualidade do produto, numa envolvência mais familiar dos anúncios, dos produtos.”* (Participante B2). Outro acrescentou:

Em termos de sentimentos, vem-me logo a gulodice e a satisfação. Quanto a características, lembro-me de ser uma marca antiga, do Norte, e reconhecida. E em termos de produtos, associo sobretudo aos bombons, um chocolate marcante, com uma envolvência de sabor que ‘enche a boca’ (Participante B5).

A dimensão nostálgica foi também recorrente. Um entrevistado afirmou: *“Associo a algo nostálgico, gostei do facto de me ter feito lembrar o Natal, ou algo que eu já tinha consumido no passado, não foi algo assim tão recente, por isso remontou-me mais à minha infância”* (Participante B7). Outro reforçou que *“a marca desperta-me sentimentos de tradição e nostalgia, porque associo sempre a momentos festivos, como a*

Páscoa e o Natal, em que receber chocolates da Arcádia era especial” (Participante B11).

Relativamente ao código da Ressonância, em termos de lealdade, vários participantes referiram não manter atualmente contacto regular com a marca. Como afirmaram: *“Efetivamente não tenho (contacto atual), acho que já provei, mas atualmente não”* (Participante B2); *“Não costumo comprar nem para consumo próprio nem para oferta. Acho que no caso da oferta, às vezes, é por esquecimento”* (Participante B9); e *“é uma frequência muito ocasional, em festividades, Natal ou Páscoa, nessas alturas em que se oferecem mais chocolates”* (Participante B11).

Já no que respeita ao envolvimento digital, a maioria dos entrevistados declarou não seguir a marca nas redes sociais. Exemplos disso são: *“Não, não sigo. Nunca me apareceu nada e também nunca tive curiosidade de ir procurar”* (Participante B3); *“Não, ou ainda não. Como conheço muito pouco, eu nunca me lembrei de ir seguir a Arcádia”* (Participante B7); *“Não, não sigo. Também não costumo ver nada sobre a marca, nem patrocínios”* (Participante B8).

No tópico, Coolness e Inovação, um dos mais relevantes para este estudo, a maior dos entrevistados não considera a Arcádia uma marca cool, sobretudo pela sua imagem tradicional e pela falta de alinhamento com tendências atuais. Como observou um participante, *“não diria que esse é o adjetivo que mais associo à Arcádia. Por aquilo que já disse, vejo-a como uma marca muito tradicional e não sinto que explore esse lado mais atual ou ligado às tendências”* (Participante B1). Outro reforçou que *“Não, não considero. A razão principal é a imagem e a comunicação, que estão desatualizadas e não acompanham o que hoje em dia torna uma marca cool”* (Participante B3). Esta perceção é partilhada por outros entrevistados, que a descrevem como *“parece mais um clássico”* (Participante B7), *“Não é suficientemente apelativa”* (Participante B9) e que os *“produtos têm um design demasiado tradicional, o que dificulta associá-los a algo cool”* (Participante B10).

Apesar destas críticas, os participantes partilharam definições próprias de *coolness* que ajudam a enquadrar as expectativas. Um entrevistado afirmou que *“é uma marca que se calhar tem uma imagem própria, ou seja quando nós vemos um anúncio ou vemos um conteúdo criado pela marca sabemos logo identifica-la ou seja tem ali algo que é*

característico” (Participante B2). Para outro, *“uma marca cool é ter a comunicação adequada aos dias de hoje, e isso vai muito além da televisão e da rádio. Passa sobretudo pelas redes sociais, porque é aí que conseguem captar todo o tipo de público.”* (Participante B3).

Outros participantes destacaram ainda que uma marca cool deve ser abrangente – *“uma marca cool é aquela que não está direcionada apenas a uma idade. Consegue chegar a várias gerações de formas diferentes, mas eficazes. É abrangente”* (Participante B5) – e ter uma comunicação atual e digital: *“Para mim, uma marca cool é uma marca que utiliza hoje em dia os canais de comunicação mais digitais, que comunica de forma atual e interessante através desses meios”* (Participante B6). Outro entrevistado acrescentou que:

Uma marca cool é aquela que tem uma presença forte, mas sem estar constantemente a tentar ser apetecível. É apelativa pela forma como é. Não é daquelas marcas que se nota que estão sempre a tentar estar nas tendências, a forçar a presença em todo o lado e para todas as gerações (Participante B8)

Por fim, foi sublinhado que a *coolness* deve resultar de um equilíbrio entre tradição e modernidade:

Para mim, uma marca cool é uma marca que está à frente do tempo, que comunica de forma leve e divertida, mas sem perder a sua essência. No caso da Arcádia, seria manter a tradição, mas saber transformá-la em algo atual e apelativo. (Participante B10).

As expectativas em torno da inovação apontam sobretudo para uma maior aposta na comunicação digital e em experiências diferenciadoras. Como referiram alguns entrevistados, a marca poderia: *“na comunicação digital, especialmente nas redes sociais, poderia mostrar-se de forma mais próxima da atualidade”* (Participante B1) e explorar *“experiências mais imersivas, como pop-up stores em centros comerciais ou eventos temáticos (Natal, Páscoa, Dia dos Namorados), onde houvesse degustações, desafios ou conteúdos ‘Instagramáveis’ para partilhar.”* (Participante B2). Outros participantes salientaram a necessidade de investir mais em comunicação ativa: *“Em termos de comunicação e posicionamento, eu acho que a marca não comunica de forma ativa, pelo*

menos eu não vejo tanto, seja a publicidade exterior, televisão, rádio, redes sociais, muito pouco” (Participante B4).

Também foi sugerido que a Arcádia poderia beneficiar da colaboração com *influencers*, sobretudo no segmento culinário: *“Poderia apostar mais na comunicação digital, através de influenciadores. Eu sigo muitos perfis ligados à culinária, e acho que seria interessante ver receitas ou sugestões que incluíssem produtos da Arcádia.”* (Participante B6).

Por outro lado, alguns entrevistados notaram uma postura excessivamente discreta: *“Sinto que a Arcádia tem uma postura muito mais discreta, quase sem “impingir” a marca. Não vemos publicidade da Arcádia em vários sítios ou nos meios de comunicação social. É uma presença mais reservada.”* (Participante B9).

A questão do *packaging* foi também referida como crítica:

Dar-lhe mais personalidade e modernidade. Os produtos têm um design demasiado tradicional, o que dificulta associá-los a algo cool. Além disso, a comunicação digital da marca não é muito ativa. Falta presença nas redes sociais, falta trabalhar com influenciadores ou personalidades de destaque (Participante B10)

Outro entrevistado apontou a conveniência como parte da inovação desejada:

Para mim seria importante ter uma loja mais próxima e com mais quantidade de produtos disponíveis. Muitas vezes a oferta em loja é limitada e isso condiciona a compra. Depois, acho que a marca poderia ganhar proximidade se se associasse a eventos ou contextos considerados mais atuais ou *cool*, porque isso dava-lhe maior visibilidade e ajudava a chegar a públicos diferentes, mais jovens, para além dos clientes habituais. (Participante B12)

Em relação ao último código – Chocolate do Dubai – foi explorada a decisão da Arcádia de não apostar imediatamente na tendência, gerando opiniões divergentes entre os entrevistados. Alguns valorizaram a opção da marca em não seguir modas passageiras. Como explicou um participante:

Eu até acho bem que não tenham feito. Pode ser uma visão pessoal, porque não gosto muito de correr atrás de modas, mas senti que quase todas as marcas e supermercados lançaram a sua versão. Para mim, soava muito a desespero de vendas e não me parecia nada genuíno. (Participante B1)

Outro partilhou opinião semelhante: *“Sinceramente, acho positivo que não o tenham feito. Podiam eventualmente lançar uma edição limitada como curiosidade, mas não me parece um produto consistente. Vejo-o mais como uma moda passageira, que vai desaparecer.”* (Participante B6)

No entanto, outros participantes consideraram que a Arcádia perdeu uma oportunidade. Um deles afirmou: *“Na minha opinião, podiam ter feito. Teria sido uma mais-valia adaptarem-se à atualidade e aproveitarem estas tendências do mercado, porque é exatamente o produto deles, o chocolate.”* (Participante B3). Outro acrescentou que: *“Acho que poderia ter feito. Perdeu uma oportunidade. É no sentido de que é uma oportunidade do mercado de tentar uma coisa nova, porque não tentar. E foi mais uma vez um não. Podia ter sido um sim, facilmente”* (Participante B7)

Um dos entrevistados levantou ainda a questão da agilidade da marca, ao afirmar:

No meu entender, a Arcádia dificilmente teria rapidez suficiente para lançar algo assim no momento certo. Foi falado durante três semanas, um mês no máximo, e depois desapareceu. Para lançar um produto desse tipo é preciso conseguir colocar no mercado no pico da tendência, e não vejo a Arcádia a ter essa agilidade, até porque exige testes e embalagens à altura dos padrões da marca. Se lançaram mais recentemente a sua versão do Chocolate Dubai, provavelmente já foi fora de tempo. Nestas modas a rapidez é tudo. (Participante B12)

De forma geral, os resultados mostram diferenças de saliência temática entre colaboradores (Perfil A) e consumidores (Perfil B) em torno de identidade/tradição, inovação/coolness e experiência. A interpretação destas diferenças e respetiva articulação com a literatura será desenvolvida no capítulo seguinte – Discussão de Resultados.

4.3. *Coolhunting*

No âmbito da Pesquisa Aplicada, o *Coolhunting* foi utilizado como ferramenta metodológica para identificar sinais emergentes com um potencial de influenciar padrões culturais e comportamentais. A recolha de sinais decorreu ao longo de duas semanas, recorrendo sobretudo a plataformas digitais, a redes sociais e a sites de notícias, que funcionaram como espaço para a observação de fenómenos e tendências de consumo e de comunicação cultural.

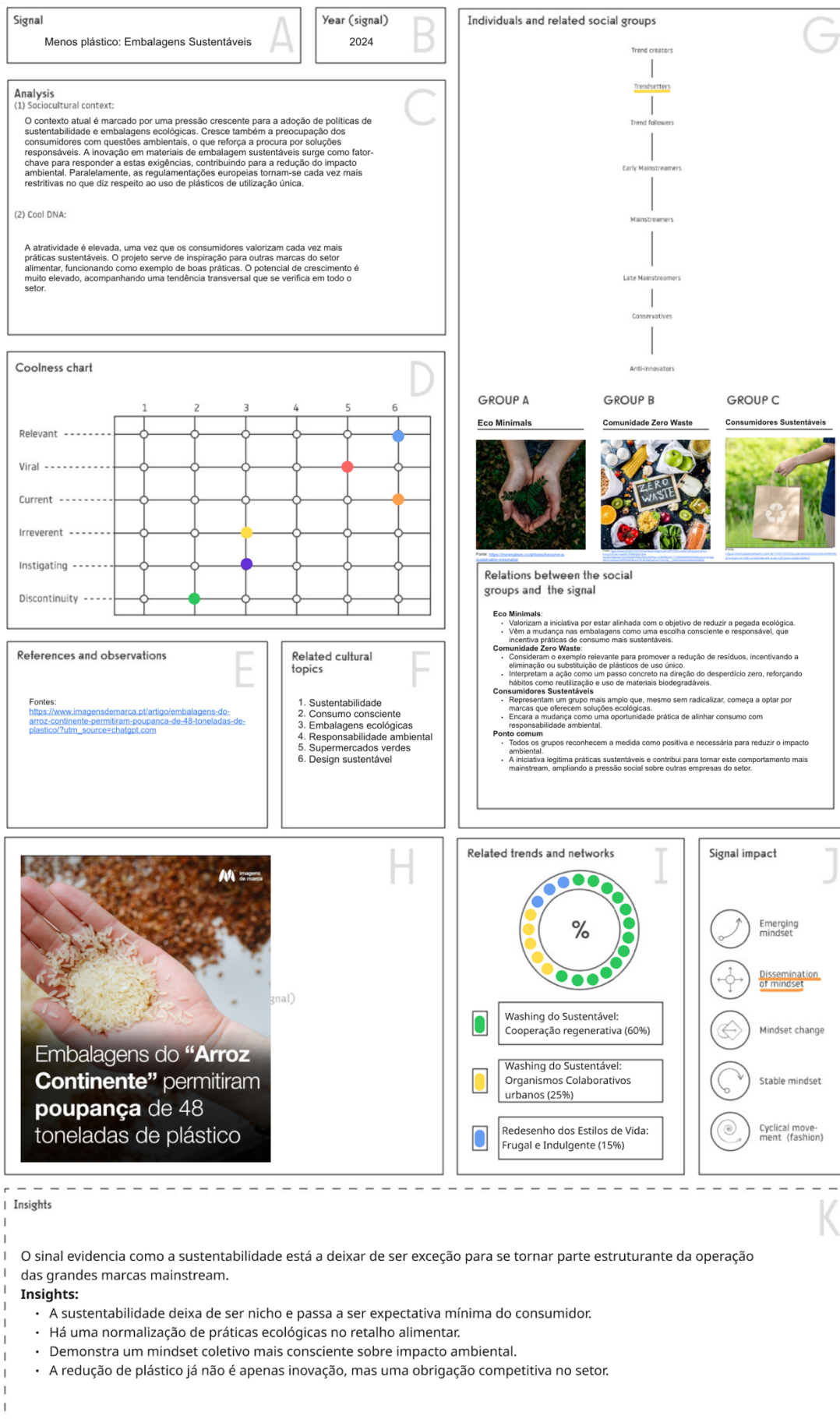
No total, foram identificados 19 sinais criativos no ambiente digital, permitindo captar *insights* pertinentes sobre dinâmicas sociais, culturais e estratégicas com impacto potencial na construção de tendências. No entanto, nem todos os sinais reuniam critérios de consistência e relevância (Gomes et al., 2021). Conforme sublinha Gomes et al. (2021), a identificação de tendências implica repetição, continuidade e padrões de comportamento coletivo, não podendo assentar em manifestações isoladas ou efémeras.

Desta forma, 2 sinais foram excluídos por se manifestarem fenómenos pontuais sem continuidade verificável, enquanto 7 sinais adicionais, apesar de exporem pertinência, revelaram um enquadramento menos sólido face aos objetivos deste estudo, não se revelando suficientemente representativos para a construção do ADN *cool* da tendência.

Assim, para garantir rigor metodológico e pertinência analítica, foram considerados 10 sinais finais, que constituem a base da análise desenvolvida neste subcapítulo. Estes sinais foram organizados e interpretados de forma qualitativa e interpretativa no ambiente em que se encontram.

Cada sinal foi descrito e analisado a partir do seu contexto sociocultural, explorando significados e articulado com padrões emergentes de mentalidades e comportamentos coletivos. Esta sistematização permitiu construir um padrão lógico de tendências socioculturais, cujas as interpretações e *insights* são apresentadas nas figuras seguintes (Figura 16 à Figura 25).

Figura 16 - Canvas 1: Menos Plástico: Embalagens Sustentáveis



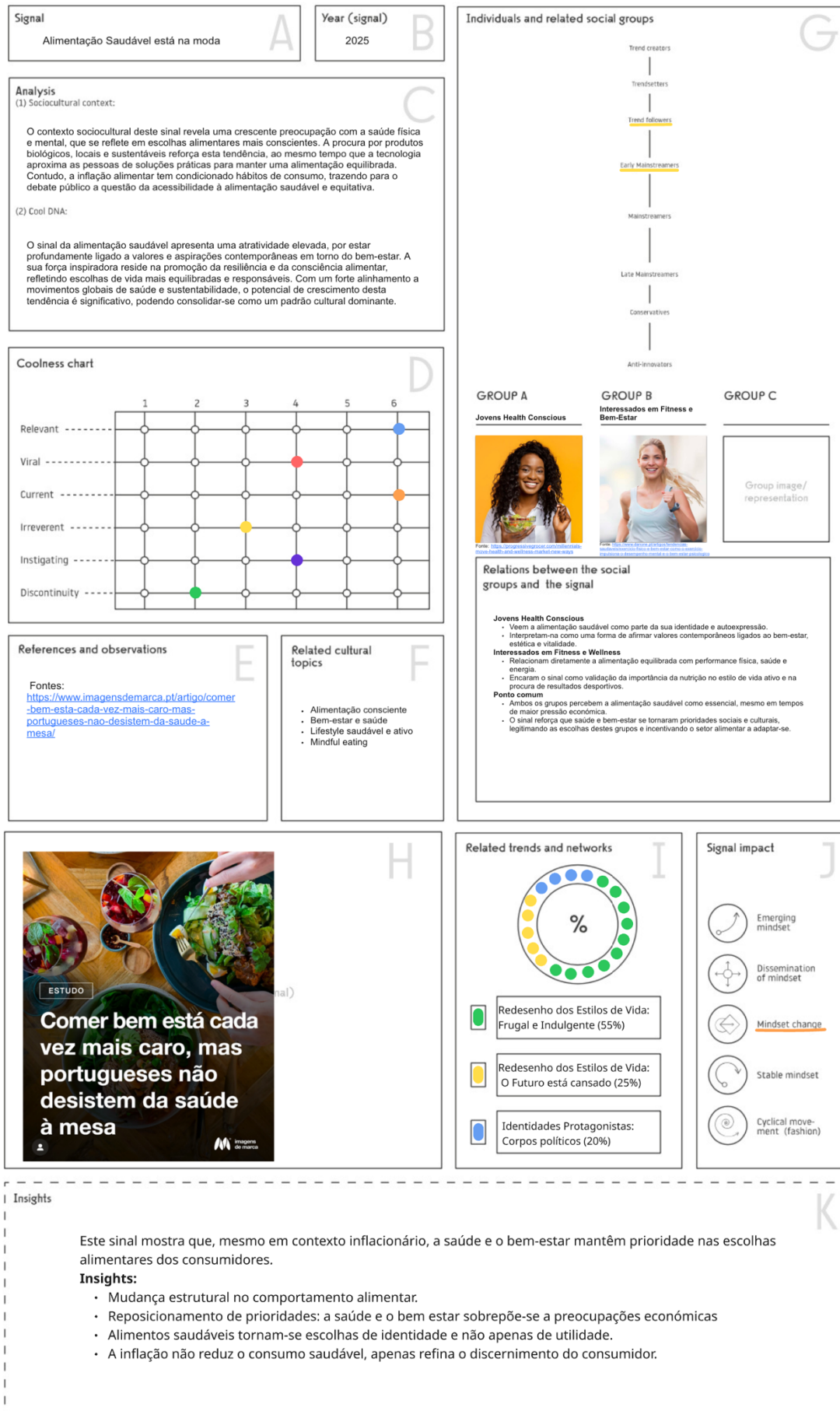
O sinal nomeado como “Menos plástico: Embalagens Sustentáveis” insere-se num contexto sociocultural marcado pela crescente pressão regulatória e pelo fortalecimento da consciência ambiental dos consumidores. A União Europeia tem vindo a implementar diretivas cada vez mais limitativas relativamente ao uso de plásticos descartáveis, o que acelera a necessidade de soluções inovadoras por parte das marcas. Paralelamente, os consumidores revelam uma procura acrescida por práticas de consumo responsáveis, favorecendo empresas que adotam embalagens ecológicas. Este contexto reforça a pertinência estratégica do *design* sustentável e do desenvolvimento de alternativas que conciliem funcionalidade com menor impacto ambiental.

O ADN *cool* identificado deste sinal incide sobretudo na sua atratividade social e cultural. A redução de plásticos de utilização única é percecionada não apenas como inovação, mas como um imperativo ético e competitivo. Nesse sentido, esta atuação deixa de integrar uma prática de nicho para se transformar numa expectativa mínima do consumidor dos dias de hoje, assinalando uma disseminação do *mindset* que se normaliza no retalho alimentar. As marcas *mainstream*, como é o Continente, já comunicam resultados expressivos de redução de plástico, como a poupança de 48 toneladas nas embalagens de arroz, o que comprova a transição desta tendência para uma fase de *mainstreaming*.

Do ponto de vista dos grupos sociais, destacam-se os *Eco Minimalists*, a Comunidade *Zero Waste* e os Consumidores Sustentáveis, cada um a impulsionar, em diferentes graus, a legitimação e difusão deste comportamento. A interseção destes grupos exprime que a prática sustentável relacionada à redução do uso de plástico, tornou-se transversal e uma prática generalizada, com impacto tanto em *early adopters* como em consumidores que se identificam como mais conservadores.

Assim, este sinal demonstra como a sustentabilidade, ao deixar de ser uma exceção, se consolida, hoje, como um elemento estruturante das operações empresariais e como um critério diferenciador de vantagem competitiva e legitimidade social.

Figura 17 - Canvas 2: Alimentação saudável está na moda



O sinal designado como “Alimentação Saudável está na moda” reflete uma transformação estrutural nos padrões de consumo alimentar, consolidado numa crescente preocupação com o bem-estar físico e mental. O contexto sociocultural atual é caracterizado pela procura de produtos biológicos, locais e sustentáveis, aliados ao recurso a soluções técnicas que facilitam as escolhas alimentares de forma mais equilibrada. Apesar do panorama económico, que tende a determinar hábitos de consumo, os consumidores continuam a privilegiar a saúde alimentícia, declarando que a alimentação saudável não é apenas um segmento de mercado, mas sim uma prioridade preponderante generalizada.

O ADN *cool* deste sinal ocorre da sua vigorosa ligação a valores atuais, como o autocuidado, o equilíbrio e o estilo de vida ativo, tornando-se especialmente atrativo para gerações jovens. Ao contrário de modas efémeras, esta tendência concentra-se num movimento global de maior consciencialização alimentar e de sustentabilidade, o que reforça o seu potencial de consolidação como um padrão cultural predominante. A alimentação saudável deixa de ser percecionada apenas como uma funcionalidade ou utilidade, assumindo-se como um verdadeiro marcador de identidade social e cultural.

Os grupos sociais associados a este sinal, Jovens *Health Conscious* e Interessados em *Fitness* e Bem-Estar, são basilares na propagação e legitimação desta tendência. Os primeiros incorporam a saúde no seu estilo de vida como manifestação de valores ligados à responsabilidade e ao seu bem-estar, enquanto os segundos fortificam a importância da nutrição equilibrada como um componente indispensável da *performance* física e até mental. Ambos convergem na perceção de que investir em saúde alimentar é essencial, independentemente de questões económicas.

Os *insights* recolhidos indicam que há uma mudança morfológica nas prioridades de consumo, em que a saúde e o bem-estar se sobrepõem a preocupações financeiras. Esta evolução confirma que a alimentação saudável se consolidou como expectativa mínima, reestruturando as dinâmicas do setor alimentar e obrigando as marcas à necessidade de adaptação contínua neste contexto.

Figura 18 - Canvas 3: Sustentabilidade da produção de café



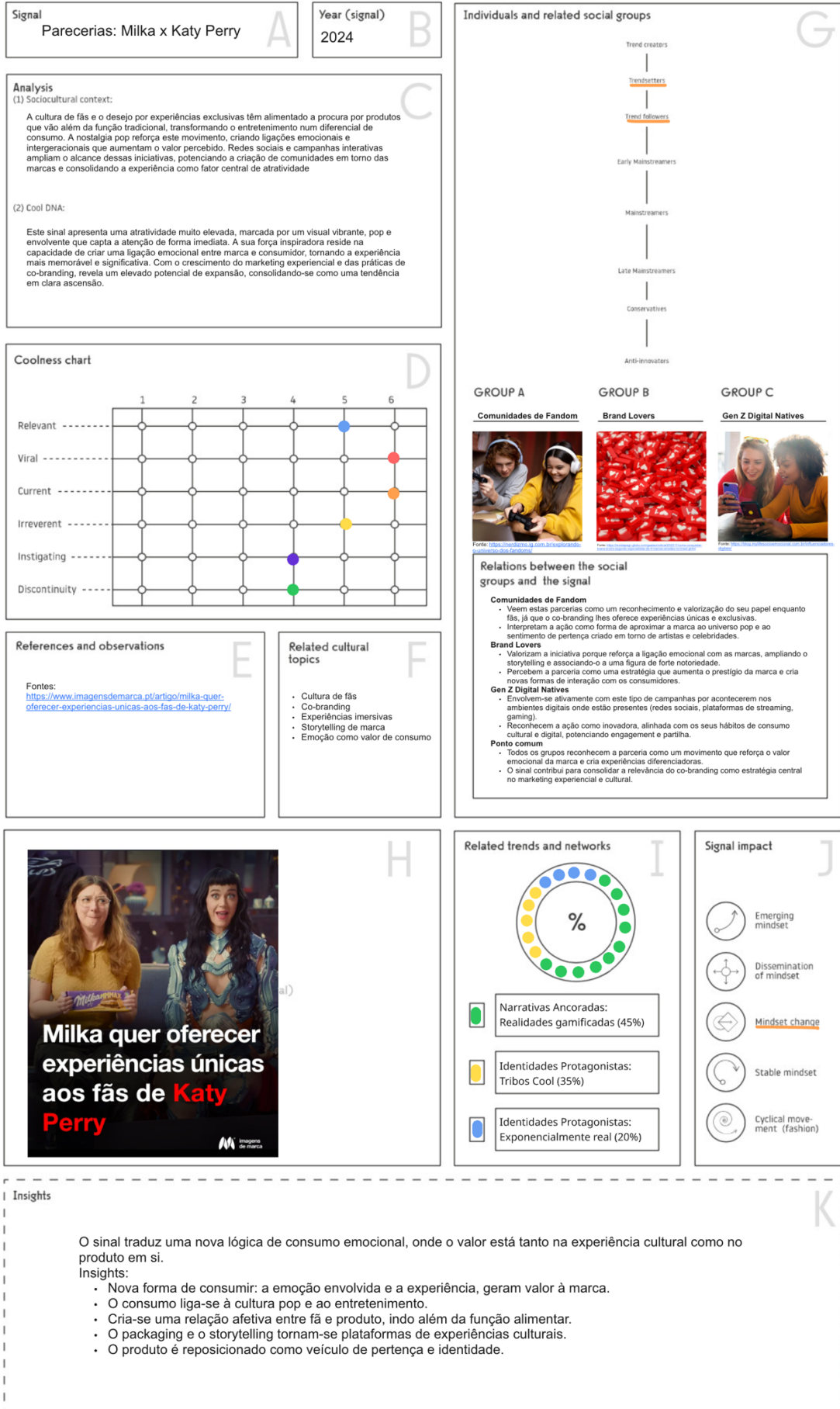
O sinal “Sustentabilidade na produção de café”, decorre num contexto sociocultural em que os consumidores concedem valor gradual a produtos com impacto ambiental positivo e que materializem critérios de responsabilidade social. A procura por diferenciação ecológica no setor do café acompanha esta tendência, reforçada por um público que está cada vez mais atento a esta transparência das marcas. Este movimento não se limita ao consumo familiar, estendendo-se de forma significativa ao canal profissional Horeca, onde a adoção de práticas sustentáveis se transforma num fator competitivo.

O ADN *cool associado* s sinal sucede do seu carácter inovador coligado a uma estética natural e simples, capaz de conjugar elementos de tradição e inovação. Assim, o café sustentável não é apenas um produto, é também um símbolo cultural que delega confiança e legitimidade. A associação entre herança cultural e inovação ecológica concede-lhe, por isso, elevada atratividade, admitindo que se posicione como prática interessante e com elevado potencial de crescimento em diversos mercados.

Os grupos sociais que sustentam este sinal, são Consumidores Exigentes e Jovens Eco-Conscientes e conferem centralidade à autenticidade e à responsabilidade corporativa. Enquanto os primeiros apreciam transparência e práticas verificáveis, os segundos percebem que a sustentabilidade é uma extensão de preocupações éticas e ambientais. Desta forma, a interseção entre estes grupos, reforça a pressão social sobre as marcas para adotarem compromissos visíveis de sustentabilidade.

Os *insights* revelam que a sustentabilidade deixou de ser apenas um atributo B2C e tornou-se vantagem competitiva B2B. Por conseguinte, o canal Horeca, pela sua capacidade de amplificação de práticas através do consumo em espaços públicos, desempenha um papel estratégico na difusão deste *mindset*. Assim, a sustentabilidade na produção de café estabelece novos padrões de exigência para o setor da alimentação, redefinindo normas de legitimidade e reforçando o valor cultural da marca.

Figura 19 - Canvas 4: Parcerias: Milka x Katy Perry



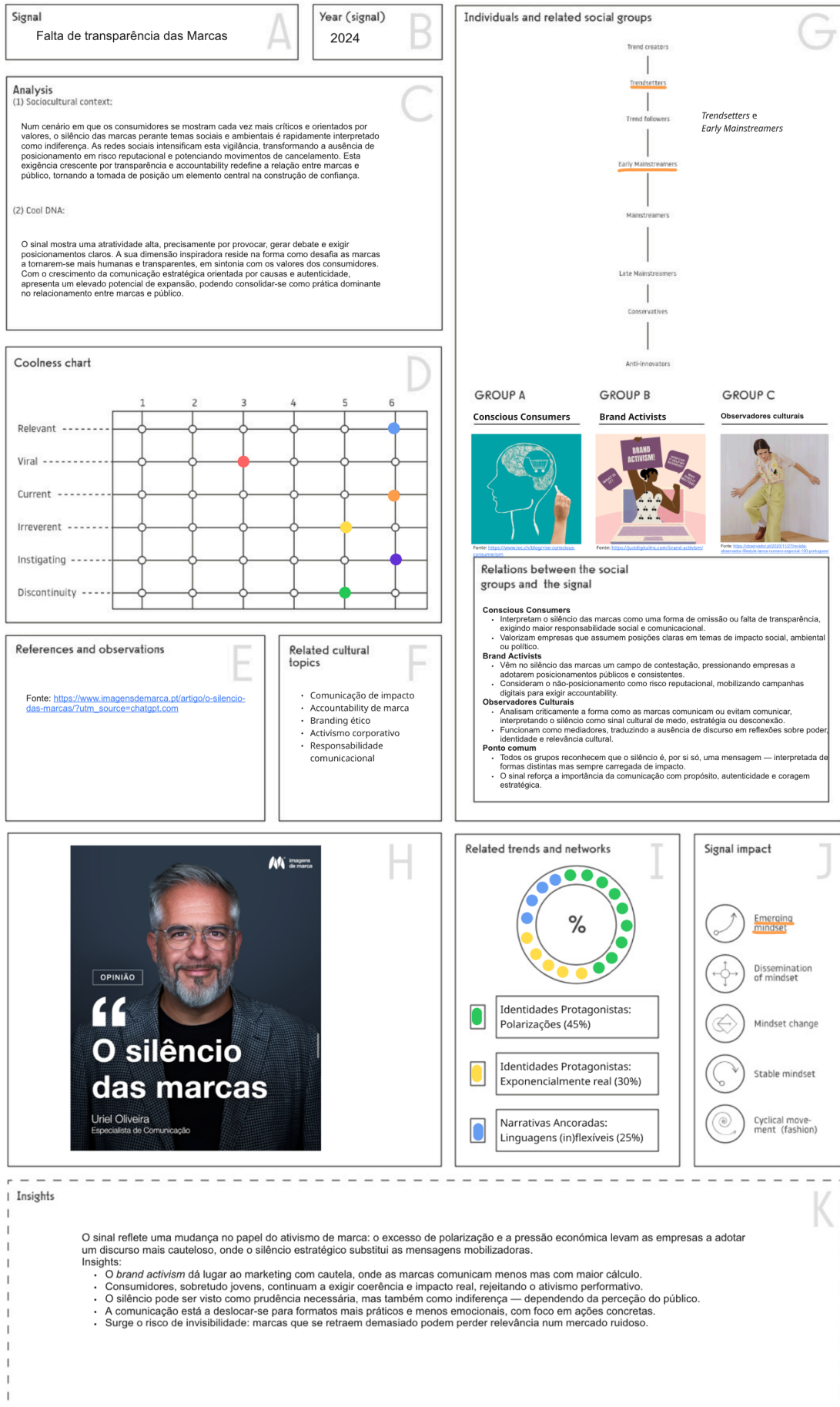
O sinal “Parcerias: Milka x Katy Perry” traduz uma mudança apropriada à lógica de consumo, em que o valor não habita apenas no produto alimentar em si, mas também na experiência cultural e emocional que este proporciona. Inserido numa cultura de fãs cada vez mais preponderante, este movimento agrega um consumo que procura experiências imersivas e exclusivas, capazes de reforçar laços afetivos entre as marcas e os consumidores. A nostalgia *pop*, os conteúdos digitais e as campanhas interativas operam como estímulos deste processo, ampliando as comunidades em torno das marcas e transformando o entretenimento num diferencial competitivo.

O ADN *cool* resultante deste sinal, aparece sobretudo ligado ao seu carácter vibrante e envolvente, que capta a atenção através de uma estética *pop*, colorida e rebelde. A sua atratividade consiste sobretudo na capacidade de unir o consumo e o entretenimento num só espaço, tornando a experiência emocional e significativa. O *co-branding* assume aqui um papel de destaque, pois permite que duas marcas, de setores diferentes, uma do setor alimentar e outra da indústria da música, culminem valores simbólicos e culturais, reforçando a perceção de autenticidade e inovação. A junção entre produto, *packaging* e *storytelling* aumenta o alcance cultural da marca e atribui um elevado potencial de crescimento.

Os grupos sociais implicados, são as Comunidades de *Fandom*, os *Brand Lovers* e os *Gen Z Digital Natives*, que fortalecem a disseminação deste sinal. As comunidades de *fandom* compreendem a parceria como um reconhecimento do seu papel enquanto consumidores ativos e cocriadores de cultura. Os *brand lovers* vêm revigorada a ligação emocional com a marca. Por fim, os *gen Z digital natives*, engrandecem a visibilidade destas iniciativas através de redes sociais. Em conjunto, estes grupos validam e propagam a relevância do *co-branding* como uma estratégia diferencial.

Assim, este sinal exprime como o consumo se reposiciona no âmbito do entretenimento e da identidade cultural, em que o produto é visto como o veículo de pertença e de construção simbólica. Logo, o marketing experiencial surge, assim, como um eixo central para atingir vantagem competitiva entre marcas.

Figura 20 - Canvas 5: Falta de transparência das marcas



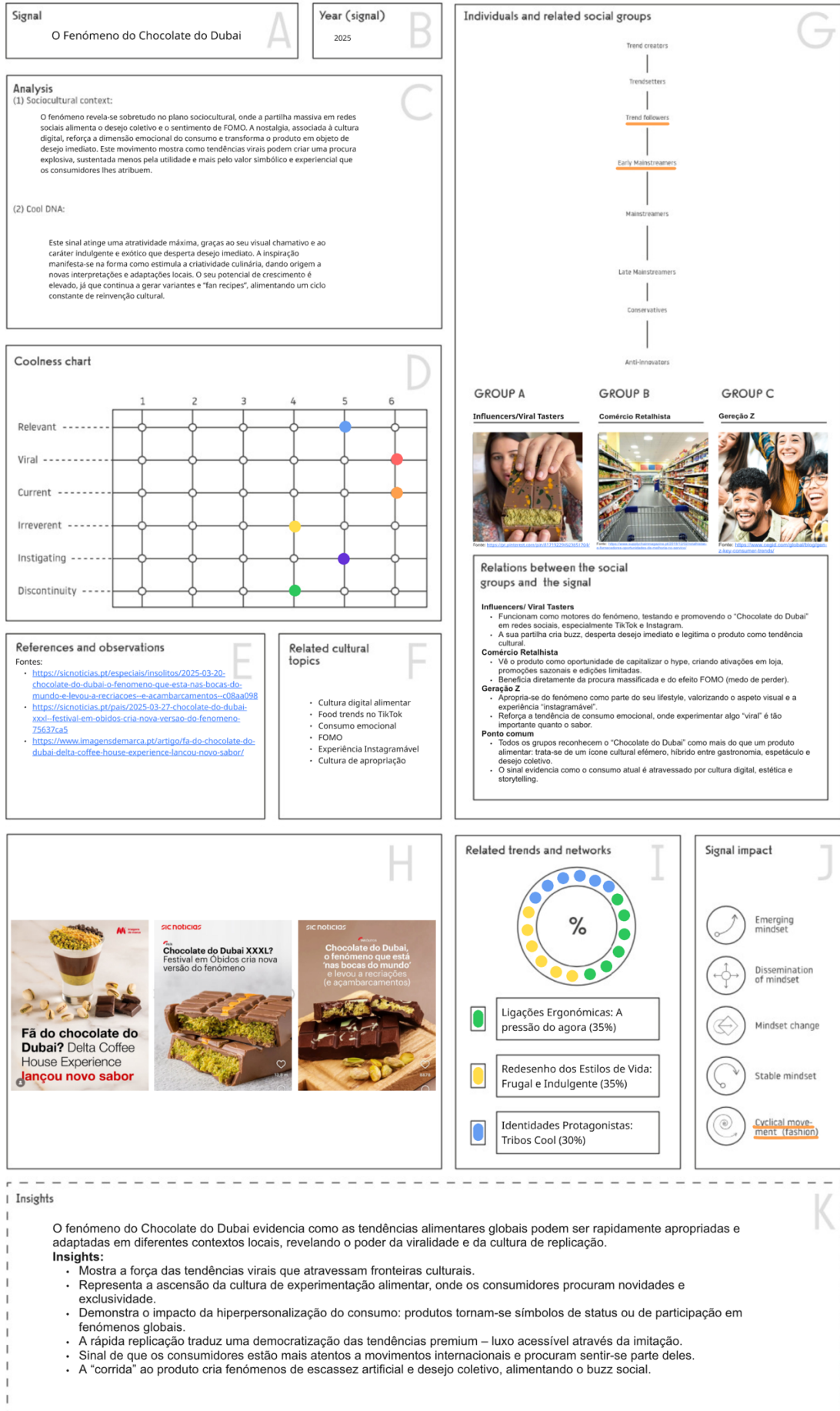
O sinal “Falta de transparência das marcas” expressa um quadro de crescente exigência dos consumidores em relação à comunicação empresarial e ao posicionamento externo das organizações como o seu público. Num contexto de consolidação das redes sociais como espaços de atenção e discussão, a ausência de clareza ou falta de informação é rapidamente compreendida como indiferença, falta de responsabilidade e até de valores de marca. Assim, a transparência surge como um critério decisivo para a construção de confiança e legitimidade nos consumidores, tornando-se fatores centrais na relação entre marcas e estes.

O ADN *cool* deste sinal habita precisamente na sua atratividade provocadora, que se concentra em provocar as marcas a adotarem um papel mais autêntico, transparente e coerente. A sua pertinência está em inverter a lógica do marketing performativo, em que discursos vazios cedem lugar a ações consistentes, orientadas por valores sociais e ambientais. Este carácter disruptivo, estimula o sinal enquanto prática cultural em expansão, capaz de se comprovar como norma dominante no relacionamento entre as marcas e o público-alvo.

Os grupos sociais mais envolvidos, determinam-se como *Conscious Consumers*, *Brand Activists* e Observadores Culturais, que representam segmentos fundamentais na disseminação desta percepção. Os *Conscious Consumers*, impõem a existência de responsabilidade comunicacional, associando o silêncio das marcas a uma omissão e desinteresse para com o público-alvo. Já os *Brand Activists*, pressionam as marcas através de campanhas, de manifestações e de mobilização coletiva. Relativamente aos observadores culturais, estes observam a ausência de comunicação como um reflexo de desconexão cultural. Em conjunto, estes três grupos sociais reforçam a noção de que a transparência já não é opcional, mas um requisito estratégico para promover confiança.

Os *insights* evidenciam ainda que a comunicação corporativa está a migrar para formatos mais práticos e emocionais, centrados em ações concretas. Contudo, o silêncio excessivo pode gerar invisibilidade e perda significativa de relevância num mercado acelerado e competitivo. Assim, este sinal manifesta a necessidade de um equilíbrio entre prudência e posicionamento, onde a clareza e a autenticidade comunicacional apresentam-se como agentes de diferenciação e confiança.

Figura 21 - Canvas 6: O Fenómeno do Chocolate do Dubai



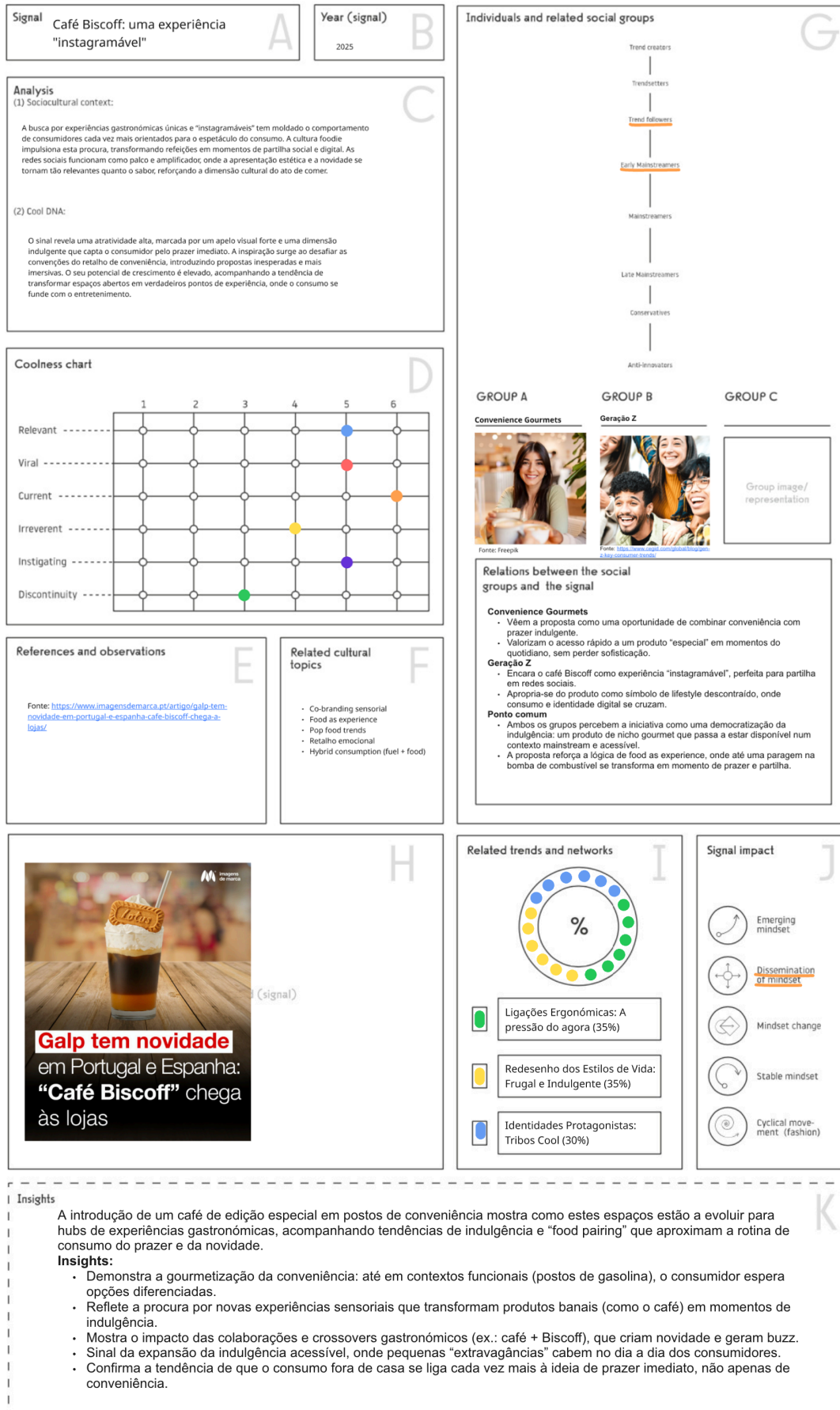
O sinal “O Fenómeno do Chocolate do Dubai” esclarece a força das tendências virais na cultura alimentar atual, manifestando-se como os produtos podem rapidamente superar fronteiras e adaptar-se a diferentes contextos locais. A partilha volumosa em redes sociais fomenta sentimentos de pertença e FOMO (*fear of missing out*), transfigurando o produto num símbolo cultural e experiencial, para além da sua função alimentar. O fenómeno concilia estética digital e desejo coletivo, expressando como a mediatização e a viralização de hábitos confere um determinado *status* e exclusividade a práticas de consumo.

O ADN *cool* deste sinal está intrinsecamente associado à sua atratividade imediata, fundamentada em estética benévola e visual apelativo. A inspiração existe na capacidade de despertar criatividade culinária e recriação constante, através de variações locais, onde o fenómeno é adaptado. Assim, a natureza efémera e replicável do fenómeno concede-lhe um elevado potencial de expansão, suportado por um ciclo contínuo de reinvenção cultural.

Os grupos sociais mais envolvidos centram-se nos *Influencers/Viral Tasters*, no Comércio Retalhista e na *Gen Z*, que de diferentes formas desempenham funções distintas na propagação do sinal. Os *influencers/viral tasters* aumentam o alcance da tendência através das plataformas digitais, como as redes sociais, testando e promovendo a tendência. O comércio retalhista, assume a tentativa de capitalizar a procura imediata intrínseca, oferecendo inúmeras recriações locais e edições limitadas para corresponder à procura. Já a *Gen Z*, adota este fenómeno como uma parte integrante do seu estilo de vida digital, tornando-o uma prioridade momentânea e autenticando-o como uma tendência cultural.

Os *insights* revelam ainda que fenómenos como este transpõem a democratização da ostentação, tornando experiências *premium* acessíveis através da replicação. Comprovam igualmente a crescente personalização do consumo, em que produtos se convertem em símbolos de *status* e de pertença. O “chocolate do Dubai” demonstra como a velocidade de replicação e a escassez de produto fomentam o *buzz* coletivo, consolidando-o como um ícone cultural e reforçando a centralidade da estética, do *storytelling* e da *performance* digital na lógica do consumo atual.

Figura 22 - Canvas 7: Café Biscoff: uma experiência “instagramável”



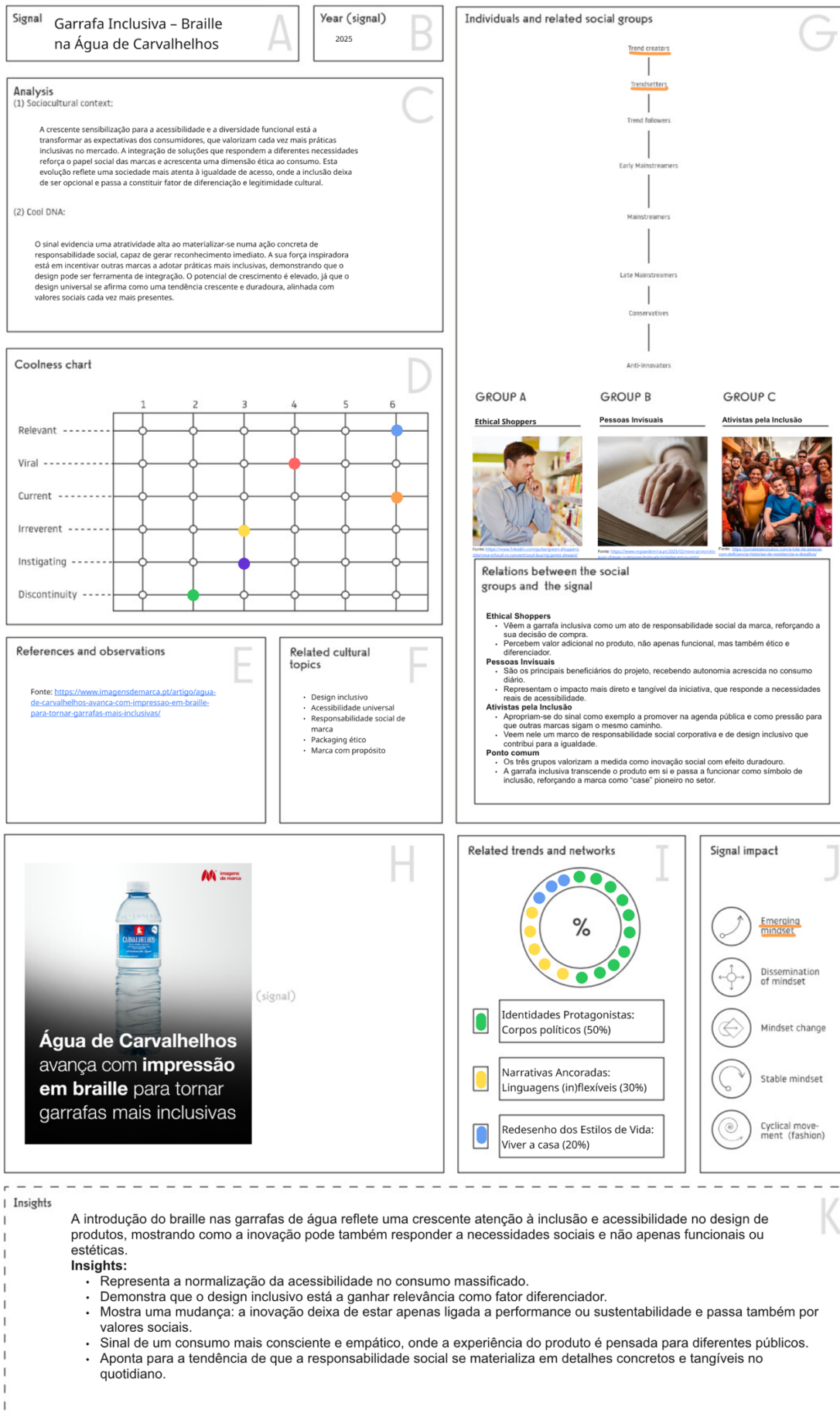
O sinal “Café Biscoff: uma experiência ‘instagramável’” reflete a modificação dos espaços de conveniência em locais de experiências gastronômicas, onde a procura por prazer imediato e pela novidade redefine as práticas de consumo. A introdução deste produto em postos de combustível, como a *Galp*, demonstra como mesmo contextos funcionais podem ser um cenário de diferenciação, acompanhando por tendências de consumo atuais e criativas. A cultura *foodie* e a lógica digital ampliam o fenômeno, na medida em que a partilha em redes sociais atribui valor simbólico acrescido ao produto e à experiência.

O ADN *cool* deste sinal assenta na sua capacidade de unir conveniência e sofisticação, criando um produto com forte apelo visual e emocional. A atratividade está em desafiar expectativas tradicionais da conveniência, sugerindo experiências sensoriais que transcendem a mera funcionalidade. Ao tornar o café, um produto puramente diário, numa experiência diferenciada através da combinação com *Biscoff*, fortalece a tendência de “gourmetização” da rotina, onde até pequenas excentricidades se transformam em símbolos culturais de prazer imediato.

Os grupos sociais mais relevantes, *Convenience Gourmets* e *Gen Z*, desempenham papéis complementares na legitimação do sinal. Enquanto os primeiros valorizam a eventualidade de conciliar rapidez e sofisticação em momentos do dia, os segundos, a *Gen Z*, apodera-se da experiência como um elemento que é “instagramável” e que alimenta as redes sociais, fomentando a sua circulação e o *buzz* digital. A interação entre estes grupos consagra esta prática como uma tendência cultural, enquanto amplia o seu alcance através da exposição social.

Os *insights* demonstram que a conveniência *gourmet* está a ganhar força como prática de consumo diferenciadora. O fenômeno ilustra ainda o impacto das colaborações gastronômicas, que geram *buzz* e reforçam a ligação entre prazer, estética e digitalização. Neste sentido, o “Café Biscoff” ilustra a expansão da indulgência acessível e confirma a tendência crescente de associar o consumo à experiência emocional e partilhável, em detrimento da simples funcionalidade dos espaços.

Figura 23 - Canvas 8: Garrafa Inclusiva: Braille na Água de Carvalhos



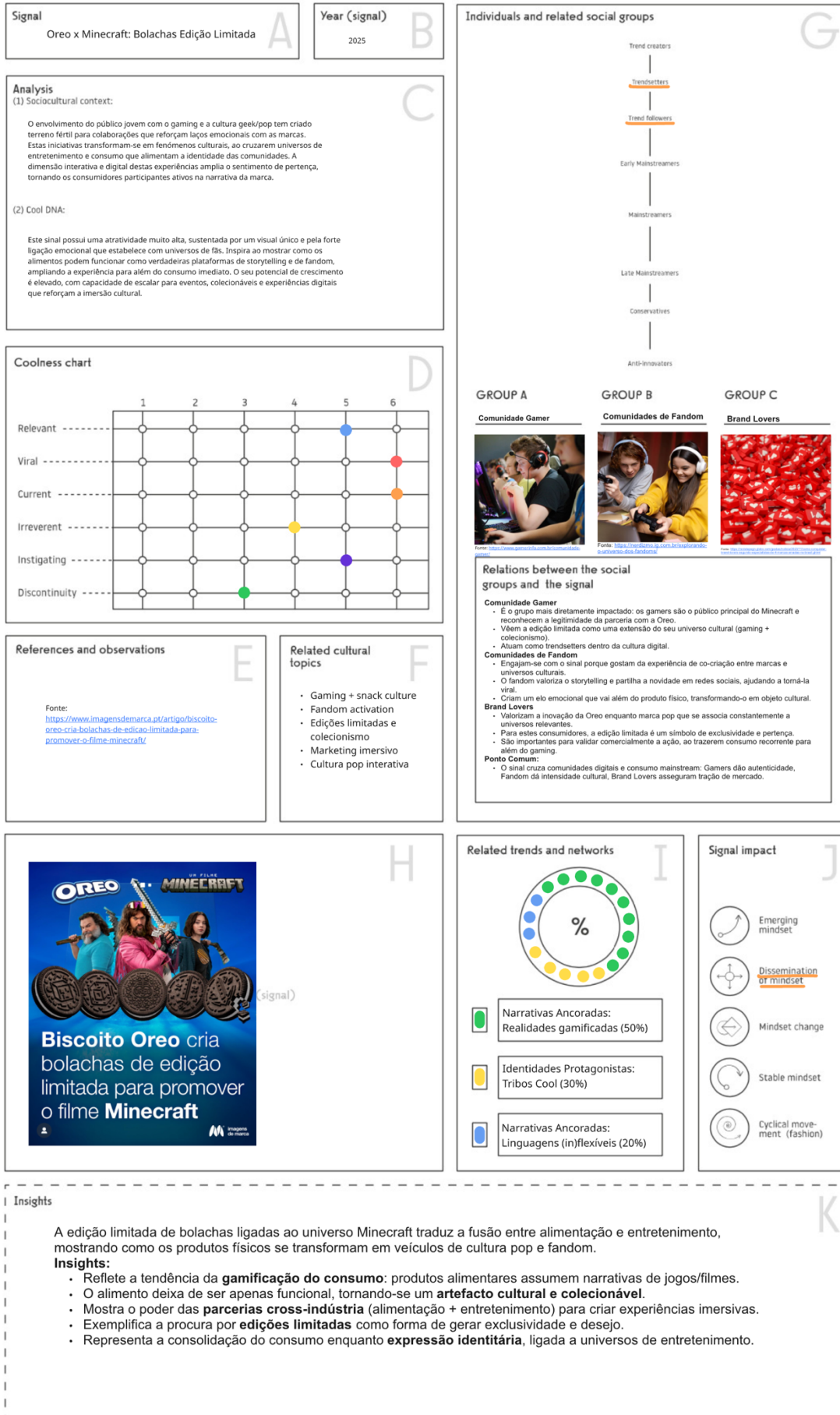
O sinal “Garrafa Inclusiva – Braille na Água de Carvalhelhos” retrata um avanço notável na inclusão da acessibilidade e da diversidade funcional no consumo em massa. Numa fase em que os consumidores alegam uma gradual valorização por práticas inclusivas e responsáveis, a inclusão do *braille* nas embalagens de água integra um marco de inovação social, indo além do *design* ou da funcionalidade. A implementação deste processo na produção de garrafas de água responde a necessidades consistentes de indivíduos invisuais, enquanto acumula o valor simbólico da marca, posicionando-a como motivadora de responsabilidade social.

O ADN *cool* deste sinal sobrevém da sua capacidade de corporalizar valores de inclusão de forma tangível e diferenciadora. Ao incluir o *design* globalizado no quotidiano, o produto alcança legitimidade cultural e social, transformando a acessibilidade num preceito social. Esta prática aponta-se como uma tendência perdurável, em que a inovação deixa de estar apenas associada à sustentabilidade ou à *performance* e passa também a integrar preocupações éticas e sociais.

Os grupos sociais envolvidos, *Ethical Shoppers*, Pessoas Invisuais e Ativistas pela Inclusão, desempenham papéis centrais na validação e difusão do sinal. Os consumidores éticos vêem esta ação como um atributo de responsabilidade corporativa e reforço da confiança. Quanto às pessoas invisuais, estas beneficiam diretamente, conquistando maior autonomia no consumo. Já os Ativistas pela inclusão, validam a conduta como exemplo a seguir e como pressão social sobre outras marcas. Esta interseção de perspetivas intensifica a ideia de que a inclusão deixou de ser facultativa para se assegurar como exigência cultural, social e competitiva.

Os *insights* relacionados destacam a uniformização da acessibilidade no consumo, manifestando como o *design* responsável se torna um critério de diferenciação no mercado atual. Este sinal revela ainda que a inovação social pode consolidar-se em detalhes consistentes, que são capazes de transformar práticas do dia-a-dia em gestos de empatia e responsabilidade na comunidade. Ora, esta garrafa inclusiva institui um caso tipo de como o *design* pode harmonizar estética, funcionalidade e valores de responsabilidade social, elevando a relevância cultural das marcas.

Figura 24 - Canvas 9: Oreo x Minecraft: Bolachas Edição Limitada



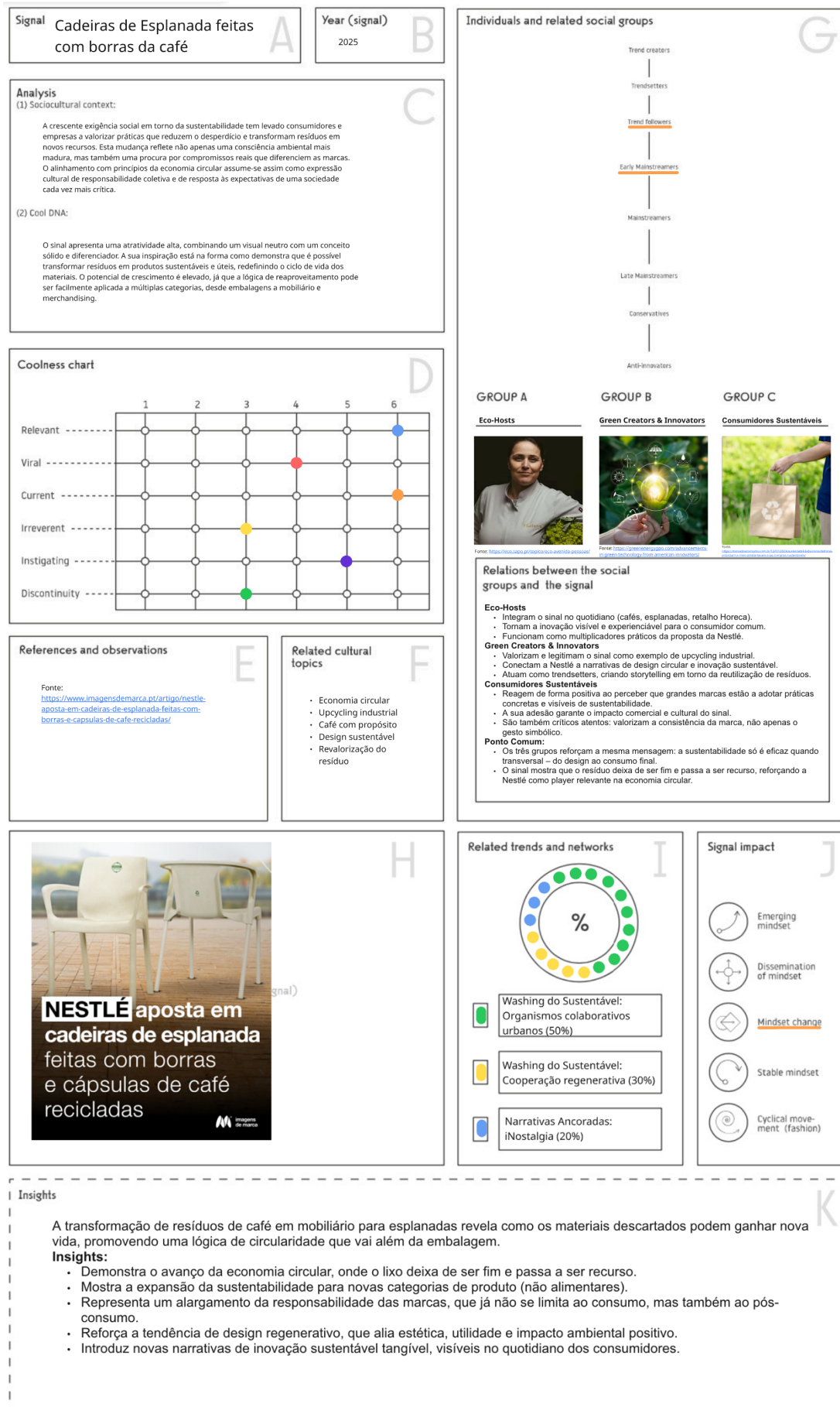
O sinal “Oreo x Minecraft: Bolachas Edição Limitada” ilustra a combinação entre o escopo alimentar e o entretenimento digital, transpondo uma dinâmica gamificada do consumo. A colaboração entre a marca *Oreo* e o fenômeno de *gaming Minecraft* revela como os produtos físicos se podem transformar em condutores de *storytelling*, prolongando a experiência divertida e de laser de um jogo, para a rotina dos consumidores. Esta edição limitada, ao apresentar-se como atributo cultural, evidencia a crescente consideração de parcerias de *cross-industry* que emergem o alcance simbólico e emocional das marcas.

O ADN *cool* deste sinal resulta da sua capacidade de convocar as comunidades de fãs e *gamers*, criando uma forte ligação emocional, sustentada numa edição única das bolachas *Oreo* num enquadramento diferente, o âmbito dos jogos. Relativamente à atratividade deste sinal, esta reside na imergência cultural congruente, em que o alimento ultrapassa a funcionalidade básica de alimentar e converte-se numa expressão diferencial de identidade de marca. O eminente potencial de crescimento, está interligado à capacidade deste tipo de estratégias poderem originar eventos temáticos, coleções distinguidas e experiências digitais que reforçam a criação de comunidades entre os consumidores e as marcas.

Os grupos sociais mais abrangidos, são a Comunidade *Gamer*, as Comunidades de *Fandom* e os *Brand Lovers*, que desempenham papéis complementários. Os *gamers* vêm potenciada a licitude do seu espaço cultural e *gamer*, legitimando as parcerias colaborativas, como uma extensão natural da sua experiência digital. Quanto às comunidades de *fandom*, estas valorizam o *storytelling* e a novidade intrínseca, que amplifica o fenômeno nas redes sociais. Por fim, os *brand lovers* revigoram a força da conexão emocional que têm com a marca, compreendendo este tipo de edições como um símbolo de exclusividade e de pertença.

Os *insights* reunidos fortalecem a noção de que os produtos alimentares alcançam cada vez mais exposições culturais, transfigurando-se em espaços de interação e entretenimento. Este sinal demonstra ainda a crescente procura por edições limitadas, que funcionam como originadoras de exclusividade e desejo.

Figura 25 - Canvas 10: Cadeiras de Esplanada feitas com borras de café



O último sinal analisado, nomeia-se como “Cadeiras de Esplanada feitas com borras de café”. Este sinal reflete a difusão da coerência da economia circular que vai além da embalagem e do próprio produto alimentício, pois incorpora práticas de reutilização de resíduos em novas categorias. Por isso, a utilização de borras e cápsulas de café recicladas para a produção de estruturas e utensílios, exprime uma consciência ambiental uniformizada e uma exigência complacente de soluções inovadoras que reduzam o desperdício. Esta ação revela a capacidade das marcas em conseguir responder a uma sociedade que se caracteriza por ser cada vez mais crítica, em que a sustentabilidade é um imperativo social e uma obrigação cultural.

O ADN *cool* deste sinal habita no seu apelo funcional, estético e simbólico, aliado ao significado de reutilizar substâncias residuais em objetos de valor. Assim sendo, a inovação não se circunscreve ao produto em si, mas sim à narrativa cultural que auxilia o a ação de reaproveitamento. Por isso, ao dar uma nova vida a materiais descartados, as marcas transmitem uma imagem de reabilitação e de responsabilidade social. Encontra-se um elevado potencial de crescimento, que se encontra na variabilidade prática, possível de ser aplicada em diversas áreas de ação, reforçando a saliência do sinal no âmbito do *design* reestruturado.

Os grupos sociais envolvidos, os *Eco-Hosts*, os *Green Creators* e os *Innovators* e Consumidores Sustentáveis, são elementares na validação do sinal. Os eco-hosts vêm nesta diligência uma oportunidade em transformar espaços e objetos do quotidiano, em ambientes mais alinhados com os valores da sustentabilidade. O grupo dos *Green Creators*, autenticam esta prática como um exemplo de *upcycling* industrial, ampliando a sua visibilidade. Já os consumidores sustentáveis, legitimam a proposição como uma resposta ética e prática às suas expectativas de sustentabilidade circular.

Os *insights* revigoram que os resíduos deixam passar a ser um recurso válido em objetos operacionais e funcionais, solidificando a inovação sustentável como uma prática palpável e habitual. Assim, o sinal comprova ainda que a responsabilidade das marcas estende-se ao consumo posterior, reposicionando-as como *players* dinâmicos na recuperação ambiental e cultural. Assim, este sinal representa o progresso de uma lógica simples para uma lógica esférica, em que a estética, a utilidade e o impacto positivo combinam mutuamente de forma integrada.

5. PROJETO: RELATÓRIO ESTRATÉGICO (*PlayBook*)

5.1. Desenvolvimento do Projeto

O presente capítulo descreve o desenvolvimento e processo de construção, etapa a etapa, do *PlayBook* “*How to be cool?*” realizado à marca Arcádia, disponível para acesso no Apêndice 11. O relatório é essencialmente estruturado segundo a metodologia do *Design Thinking*, abrangendo todas as fases do processo: Empatia, Definição, Ideação, Prototipagem e Teste. Constituiu-se como projeto prático e aplicado para esta investigação, tendo como objetivo central a revitalização da marca Arcádia tornando-a uma *cool brand*, que enfrenta o desafio de se tornar culturalmente relevante para novas gerações de consumidores, sem comprometer a autenticidade que lhe confere legitimidade histórica^a

Figura 26 – Maquete: Capa “*How to be cool?*”



Fonte: Elaboração Própria

Nesta fase inicial do relatório, estabeleceu-se um enquadramento que destaca a necessidade de adaptação de marcas patrimoniais a um contexto de mudança cultural e digital. Como menciona no Capítulo 3, a Metodologia, como ponto de partida colocou-se a pergunta de investigação do projeto: *Como pode uma marca tradicional como a Arcádia tornar-se culturalmente relevante e emocionalmente atrativa para novos públicos, sem comprometer a sua identidade histórica?*

Assim, a Arcádia, fundada em 1933, é reconhecida pela sua herança artesanal, pela qualidade dos produtos e pela forte associação a momentos de *gifting* e celebrações. No entanto, a análise preliminar apontou para limitações na capacidade de atrair públicos jovens, no alinhamento visual com narrativas atuais e na presença digital, condições que impulsionaram o desenvolvimento do projeto.

Figura 27 - Maquete: Corpo do Relatório



Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, desafio central colocado consistiu, assim, em compreender como uma marca tradicional, com origens profundas no património e no prestígio, pode ser transformada numa *cool brand*, ou seja, numa marca culturalmente atual, relevante e desejada, sem perder a sua autenticidade e essência artesanal.

Para sustentar o desenvolvimento estratégico, o relatório incorporou os dados recolhidos através da metodologia utilizada na presente investigação. Logo, inclui a informação fundamenta que permitiu gerar *insights*, como a observação não-participante em seis lojas distintas, nas suas duas diferentes tipologias, a chocolataria e a cafetaria/pastelaria, a realização de dezasseis entrevistas semi-estruturadas, quatro a Colaboradores e a doze a Consumidores, e uma análise de dez sinais de tendências culturais, através da técnica de *coolhunting*.

Por conseguinte, foram estabelecidos, ainda, os objetivos de projeto, já mencionados na Metodologia, que guiam todo o relatório: (1) Traduzir os dados da investigação qualitativa em *insights* estratégicos acionáveis, focados na experiência, expectativas e emoções do consumidor; (2) Elaborar uma proposta de revitalização da marca Arcádia, com sugestões práticas que envolvam identidade visual, storytelling, portefólio de produtos, experiências de marca e canais de comunicação; (3) Integrar os princípios do Design Thinking, nomeadamente, a empatia, a definição, a ideação e a prototipagem, como modelo conceptual para estruturar o relatório estratégico; (4) Propor um conjunto de ações inovadoras, mas viáveis, que respeitem a tradição e os valores da marca, mas que respondam às exigências culturais e estéticas do mercado atual; (5) Criar uma ferramenta replicável que possa servir como referência para outras marcas tradicionais portuguesas em processo de revitalização estratégica; (6) Explorar tendências emergentes

do consumo e da comunicação que possam inspirar a Arcádia a assumir uma postura mais contemporânea, sem descaracterização.

Estes objetivos constituem a base sobre a qual o relatório se apoia, focado essencialmente numa estrutura que se organiza através da metodologia do *Design Thinking*, possibilitando transformar informação em *insights*, *insights* em estratégias e estratégias num plano de ação consistente e viável.

Assim a metodologia do *Design Thinking* (Figura 28), considerada particularmente adequada para processos de inovação centrados no utilizador e revitalização de marcas, não se limitou a fornecer uma sequência metodológica, serviu como linha orientadora para a organização de todo o projeto, desde a recolha de informação (empatia) até à formulação de estratégias e à definição de mecanismos de validação (teste).

Figura 28 – Esquema das Etapas do Design Thinking



Fonte: Elaboração Própria

Ora, o *Design Thinking*, nas cinco etapas que o caracterizam possibilita de forma iterativa e integrada, compreender necessidades reais, formular problemas de forma clara, gerar soluções criativas, estruturar propostas estratégicas e validar a sua viabilidade. Assim, cada uma destas etapas foi aplicada ao contexto da Arcádia, traduzindo-se num processo gradual de transformação de dados em *insights* e posteriores recomendações práticas.

1. Empatia

Na primeira etapa, a Empatia, procurou-se compreender em profundidade a realidade da Arcádia, partindo da perspetiva dos diferentes *stakeholders* e do ambiente competitivo. O objetivo incidiu-se em captar não só a perceção da marca, mas também os comportamentos, problemas e expectativas. Portanto, apresentaram-se os dados

recolhidos na investigação provenientes da observação não-participante nas lojas da Arcádia, os *insights* das entrevistas a colaboradores e consumidores e análise cultural de sinais, através do *coolhunting*. Esta etapa deteve como objetivo central incluir as percepções, comportamentos e tendências recolhidas, garantindo uma compreensão abrangente da marca no seu âmbito real.

No tópico das entrevistas realizadas aos colaboradores, identificou-se que existe uma estabelecida consciência da Arcádia enquanto marca de tradição e confiança, valores que os movem. Os participantes destacaram essencialmente a longevidade da empresa, a autenticidade da produção artesanal e a qualidade dos produtos como ativos centrais do seu prestígio adquirido. Também foi evidenciada a importância do atendimento personalizado e do papel da Arcádia enquanto marca de *gifting*, associada a uma marca premium com ofertas de presentes socialmente valorizadas, sobretudo em épocas festivas como o Natal e a Páscoa.

Apesar destes pontos fortes, surgiram fragilidades e áreas de melhoria a ter em consideração. Os colaboradores identificaram resistência interna à inovação disruptiva e reconheceram dificuldades em captar gerações mais jovens, onde associam o *coolness* a marcas mais modernas, digitais e experimentais, características que não incorporam. Alguns participantes reconheceram igualmente que a identidade visual e o design das lojas carecem de atualização, de modo a reforçar a proximidade com os públicos mais jovens.

Especificamente, foi concedido maior destaque às entrevistas externas, a consumidores, pois revelam informação valiosa para a perceção da Arcádia vista de fora. Estes confirmaram a associação imediata da marca ao chocolate, à qualidade e ao prestígio, mas evidenciaram também perceções críticas. Para muitos consumidores, a Arcádia é uma marca sólida e confiável, mas excessivamente tradicional, comunicando de forma pouco apelativa para os públicos jovens. O design das lojas e das embalagens foi descrito como antiquado, e a presença digital como limitada, o que fragiliza a perceção de modernização e inovação.

Foram ainda apresentados outros obstáculos relevantes. Por um lado, os consumidores valorizam a herança e a identidade artesanal da Arcádia, mas por outro, sentem falta de experiências de consumo mais dinâmicas e de uma comunicação digital

ativa, capazes de gerar envolvimento emocional e proximidade cultural. A acessibilidade, que decorre da percepção de fraca conveniência aos pontos de venda da Arcádia, foi igualmente apontada como uma limitação, na medida em que os pontos de venda se concentram em locais específicos, dificultando o consumo rotineiro.

Já a observação não-participante em seis lojas Arcádia permitiu mapear e padronizar as interações entre os diferentes espaços, e ainda a interação entre os colaboradores e os clientes. De forma transversal, os pontos de venda da Arcádia apresentaram consistência estética, embora antiquada, e coerência visual, reforçando o carácter *premium* e patrimonial da marca. Contudo, a experiência em loja mostrou-se frequentemente funcional e pouco envolvente, com a presença de um atendimento genérico e cordial, embora distante e com a ausência de estímulos digitais e reduzida integração sensorial.

Particularmente, nas chocolaterias, a experiência revelou-se mais centralizada em atração turística e em momentos de *gifting*, com destaque para a degustação como um fator de envolvimento espontâneo. Nas lojas de cafetaria e pastelaria, o consumo foi descrito como maioritariamente rotineiro e associado a públicos locais, de idades médias e avançadas, demonstrando fidelidade nesta faixa etária. Em geral, demonstrou-se uma forte ligação à tradição, mas pouca exploração de experiências inovadoras capazes de permitir a aproximação dos públicos mais jovens, *insights* que devem ser tidos em consideração.

Quanto à análise cultural de tendências, identificou-se sinais emergentes com impacto direto no setor alimentar e na construção de *cool brands*. Destacaram-se no relatório cinco padrões de realce como: a sustentabilidade; a experiência como fator cultural; o *co-branding* e colaborações; a inclusão e acessibilidade; e a comunicação autêntica. Estas pistas fornecidas através da análise de *coolhunting*, permitiram introduzir a valorização da inovação como fator de relevância cultural, a importância do *storytelling* traduzido em narrativas digitais curtas e partilháveis, a força das redes sociais, bem como o recurso a colaborações com marcas, artistas ou *influencers* para reforçar a atratividade junto de novas gerações.

Desta forma, nesta primeira etapa do relatório, os *insights* resultantes da triangulação entre entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e *coolhunting* permitiram tirar conclusões fundamentais, onde a tradição e qualidade são valorizadas, mas isoladas não bastam. Permitiu também fornecer indicações à marca que existe distância geracional, pois é uma marca respeitada, mas pouco próxima. Indicou ainda que há falta de estímulos digitais e experiências partilháveis em loja. Tornaram, assim, a oportunidade clara da Arcádia em reposicionar-se como autêntica, relevante e inovadora.

Assim, estes *insights* estratégicos permitiram construir uma visão geral evidente sobre a posição da Arcádia, sendo apresentados em seis eixos estratégicos principais que acompanham o desenvolvimento estratégico do relatório até ao fim: Tradição & Qualidade; Coolness & Modernidade; Experiência de Consumo; Inovação & Produto; Comunicação & Digital; e Acessibilidade & Conveniência.

Figura 29 – Maquete: Corpo do Relatório



A análise do problema realizada, permitiu compreender que a Arcádia, apesar de ser uma marca amplamente reconhecida pela sua tradição, qualidade e confiança, enfrenta uma dualidade central. Por um lado, a sua herança, autenticidade e qualidade artesanal, são a base da confiança e prestígio. Por outro, os consumidores, especialmente os mais jovens, não as percebem como atuais, inovadoras ou culturalmente relevantes, limitando o seu potencial de crescimento.

Ainda assim, a Arcádia apresenta um conjunto de pontos fortes que suportam a sua posição no mercado e o seu potencial de revitalização numa marca *cool*. O legado histórico forte, relacionado com o património cultural do chocolate nacional, confere-lhe legitimidade e diferenciação. A associação emocional e simbólica estabelecida em sentimentos de confiança, nostalgia e pertença, sobretudo em momentos celebrativos que reforça o vínculo emocional. O seu posicionamento *premium* consolidado, fundamentado na qualidade artesanal e no símbolo aspiracional, concede-lhe vantagem competitiva na experiência de marca tradicional. Conjuntamente, a procura contemporânea por autenticidade eleva a marca, reunindo propriedades valorizadas pelas novas gerações, embora carecendo de os transformar numa linguagem culturalmente modernizada. O potencial digital constitui outra alavanca estratégica, proporcionando a expansão da notoriedade através das redes sociais, do *storytelling* e de colaborações com *influencers*. Por fim, as experiências de consumo diferenciadoras, relacionadas com os momentos de celebração já associados à marca, podem ser expandidas para experiências imersivas e culturais, reforçando a proximidade com os consumidores e inovação da sua imagem.

Paralelamente, foi igualmente importante identificar áreas de melhoria associadas ao processo de revitalização. Entre eles, destaca-se a imagem antiquada, pois a identidade visual, o design e a estética das lojas e das embalagens são vistos como obsoletos, afastando consumidores mais jovens. A baixa presença digital, indica uma prática pouco explorada nas redes sociais, tornando a marca invisível neste meio, reduzindo, portanto, o contacto com os consumidores. O acesso limitado à marca, pois a venda maioritariamente em lojas próprias da Arcádia torna o acesso menos conveniente visto que o leque de lojas não está uniformizado geograficamente. A concorrência acessível e global, onde marcas como a *Kinder*, *Milka*, *Ferrero Rocher* ou *Hussel*, identificadas pelos consumidores, oferecem soluções com preços mais competitivos, apresentam-se mais disponíveis em grandes superfícies e estão adaptadas ao contexto sociocultural dos

consumidores relativamente à Arcádia. A percepção geracional restrita, com forte associação a públicos mais velhos, também se integra numa área de melhoria, pois a marca corre o risco de não atrair gerações mais jovens. Por fim, impõem-se ainda o risco de descaracterização, pois de forma interna, existe uma resistência à mudança, onde qualquer alteração que descarte demasiado a tradição pode comprometer a autenticidade da marca.

Assim, a partir deste diagnóstico, emergiram vários objetivos estratégicos claros para a Arcádia, mas que podem ser replicáveis noutras marcas, como (1) Reposicionar a marca como autêntica, relevante e inovadora; (2) Revitalizar e modernizar a imagem de marca; (3) Conquistar e fidelizar o público mais jovem; (4) Equilibrar tradição e inovação, sem perda de identidade; (5) Expandir os momentos de consumo de esporádicos para regulares, integrando o quotidiano dos consumidores; (6) Desenvolver uma comunicação *online* e *offline* alinhada com as tendências atuais e os interesses culturais do público-alvo.

Esta etapa permitiu, portanto, clarificar o problema estratégico da Arcádia e estruturar as bases para a ideação de soluções e, conseqüente transformação numa *cool brand*. Ao definir o problema central, identificar oportunidades e áreas de melhoria a ter em consideração, bem como, estabelecer objetivos estratégicos claros, estão encontradas as condições para avançar para a fase seguinte do processo, dedicada à formulação de estratégias de revitalização, a Ideação.

3. Ideação

Nesta etapa, correspondeu-se ao momento em que os *insights* recolhidos se materializam em oportunidades identificadas e na conseqüente execução de eixos estratégicos de atuação para iniciar o processo de revitalização da marca.

Desta forma, as oportunidades identificadas incidiram-se em 4 frentes: (1) transformar a herança artesanal em códigos contemporâneos de sofisticação e desejo; (2) reinterpretar os rituais clássicos em formatos digitais, sociais e interativos; (3) posicionar o consumo de chocolate como experiência cultural e não apenas alimentar; (4) criar pontos de contacto relevantes para públicos jovens, sem descaracterizar a marca.

Ora, o objetivo desta fase não foi ainda desenhar planos de execução ou soluções fechadas, mas conceptualizar os *insights* da investigação nos eixos estratégicos de revitalização definidos na primeira etapa do projeto. A partir destes eixos, serão criadas propostas de ações passíveis de serem adaptadas no contexto de revitalização da marca.

O primeiro eixo refere-se à identidade visual e ao *packaging*. Sendo a identidade visual um dos primeiros pontos de contacto com os consumidores, a modernização da aparência visual torna-se determinante. A Arcádia, embora reconhecida pela sofisticação e pelo carácter artesanal das suas embalagens, carece de maior atualização para que os produtos sejam compreendidos como relevantes no contexto atual, como a partilha digital e criativa.

O segundo eixo diz respeito ao *storytelling* e ao conteúdo de marca. Mais do que comunicar produtos, a Arcádia necessita de construir narrativas que interpretem a sua herança em formatos atuais, capazes de criar identificação emocional junto dos consumidores. A valorização desses micro-momentos de consumo, da experiência diária e da proximidade cultural, representa uma oportunidade evidente para tornar a marca mais próxima e culturalmente presente.

O terceiro eixo centra-se na experiência em loja e na digitalização. As lojas da Arcádia, embora consistentes na sua identidade clássica e patrimonial, revelaram-se pouco apelativas e muito distantes das expectativas de consumidores mais jovens. Assim, reforçar a dimensão experiencial e a integração entre o que é físico e o que é digital, surge como caminho essencial para criar impacto cultural e estimular partilha espontânea.

O quarto eixo estratégico corresponde à inovação de produto e às colaborações. Esta dimensão assume especial relevância no processo de revitalização, uma vez que a introdução de edições limitadas, colaborações culturais ou adaptações a novas tendências de consumo pode reposicionar a Arcádia como uma marca atenta e inovadora, sem perder a sua origem artesanal.

O quinto eixo relaciona-se com a comunicação digital e a influência cultural. A presença digital, nomeadamente em redes sociais, é hoje determinante para a construção da perceção de *coolness*. A Arcádia, ao reforçar a sua comunicação digital e ao associar-

se a *Influencers* da área, pode alcançar relevância junto das gerações mais jovens e inserir-se em universos culturais mais amplos.

O último e sexto eixo estratégico, refere-se à acessibilidade e conveniência. A observação não-participante e as entrevistas semi-estruturadas revelaram que a Arcádia é percebida como uma marca com presença limitada no dia-a-dia dos consumidores, sobretudo quando comparada com concorrentes mais acessíveis. O alargamento de pontos de contacto e o reforço do canal digital tornam-se, assim, essenciais para garantir que a marca não se circunscreve apenas a ocasiões especiais, mas passa a integrar também o consumo diário, garantindo a existência de possibilidade de integrar-se em mais momentos da vida do público-alvo.

Estes seis eixos, procuram responder abertamente às áreas de melhoria identificadas e potenciar os pontos fortes já reconhecidos da marca. Assim, a Arcádia, ao preservar a autenticidade, ao aumentar a relevância cultural e ao reforçar a percepção de inovação, constitui um quadro estratégico integrado que prepara a Arcádia para o passo seguinte, a Prototipagem.

4. Prototipagem

Após a ideação das estratégias de revitalização, o passo seguinte correspondeu à proposta de posicionamento da Arcádia, objetivos e ações de marketing e prioridades estratégicas.

Deste modo, o primeiro elemento estruturante foi o reposicionamento da Arcádia, materializado em três pilares centrais: autenticidade, relevância e inovação. Estes três pilares foram definidos a partir da culminação dos pontos fortes já consolidados e das necessidades e dos *pain points* identificados ao longo do processo. Ora, o primeiro pilar, a autenticidade, compreende a herança artesanal, a tradição e a confiança que a marca já representa no mercado, constituindo a base originária que não pode ser apagada. A relevância, como segundo pilar, representa a necessidade de reposicionar a Arcádia no centro da cultura atual, tornando-a parte integrante dos temas dos dias de hoje e de práticas sociais que envolvem as novas gerações. O último e terceiro pilar, a inovação surge como um requisito essencial para perpetuar a marca no futuro, garantindo não só a introdução de novidades, mas também a sua capacidade de interpretar tendências culturais, adaptando-as de forma consistente com a sua identidade.

Associado a este posicionamento, foram definidos quatro objetivos de marketing, dois objetivos qualitativos, a notoriedade e a proximidade, e dois objetivos quantitativos, o *engagement* e a conversão.

Os objetivos qualitativos referem-se às dimensões intangíveis da relação entre a marca e o consumidor. Assim sendo, a notoriedade revela-se essencial para reposicionar a marca como autêntica, relevante e inovadora, impondo uma presença consistente junto do público-alvo, a atualização digital e o alinhamento com os contextos culturais contemporâneos. Já a proximidade, torna-se fulcral para consolidar a marca como parte da rotina dos consumidores, gerando vínculos emocionais que ultrapassam a relação de compra e venda, construindo relações duradouras.

Os objetivos quantitativos representam métricas objetivas e mensuráveis que possibilitam avaliar a *performance* das estratégias implementadas. Desta forma, o *engagement* apresenta-se como um objetivo quantitativo indispensável para mensurar a eficácia das estratégias, interpretando o nível de envolvimento dos consumidores com a marca. Já a conversão, é fundamental para medir a *performance* das estratégias propostas, pois possibilita monitorizar o aumento das vendas online e dos momentos de consumo.

Por conseguinte, após a definição da proposta de posicionamento ideal para a Arcádia e dos objetivos qualitativos e quantitativos de marketing a seguir, estão reunidas as condições para aferir a recomendação e a materialização das práticas por cada eixo estratégico da Arcádia. Assim sendo, no domínio da Identidade Visual e Packaging, destaca-se a necessidade de modernizar os elementos visuais e de desenvolver embalagens apelativas que potenciem a partilha *online* e que coadunem tradição e modernidade em simultâneo. Relativamente ao Storytelling e Conteúdo de Marca, implica valorizar a herança artesanal através de narrativas digitais e micro-momentos do dia-a-dia. A Experiência em Loja e Digitalização deve privilegiar ambientes imersivos e incorporados com o digital, fomentando momentos de partilha e adaptando-se às carências e características locais. No eixo da Inovação de Produto e Colaborações, aconselha-se o desenvolvimento de edições limitadas, parcerias estratégicas e novos produtos alinhados com as novas tendências de consumo, capazes de gerar exclusividade e atratividade. A Comunicação Digital e Influência Cultural deverá ser consistente, criativa e interativa, arriscando em colaborações com *influencers* e em campanhas que promovam a cocriação e o envolvimento da comunidade. Por fim, o sexto e último eixo

diz respeito à Acessibilidade e Conveniência, onde se torna essencial expandir a presença da marca em pontos de consumo rotineiros e potencializar os canais digitais, oferecendo soluções práticas e ajustadas a diferentes momentos de consumo.

Concluindo, nesta etapa, com base nos objetivos de marketing e iniciativas definidas através dos eixos estratégicos, foi definido o seguinte plano de ação, com propostas de ações a adotar para tornar a Arcádia numa *cool brand*:

Figura 30 - Plano de Ação incorporado no Relatório Estratégico

Nº da Fase	Sugestões de ações	Objetivos de Marketing	Eixos Estratégicos
Fase 1	Atualização da identidade visual e <i>packaging</i> (embalagens, tipografia, materiais) mantendo o caráter artesanal e comunicar de forma inovadora.	Notoriedade: reforçar visibilidade e relevância no quotidiano dos consumidores.	Identidade Visual e <i>Packaging</i>
	Reforçar <i>storytelling</i> digital através da criação de narrativas em torno de micro-momentos (rituais de consumo diário).	Notoriedade: reforçar afinidade cultural. Proximidade: criar ligação emocional e identificação com a marca.	<i>Storytelling</i> e Conteúdo de Marca
Fase 2	Melhorar experiência em loja: criar ambientes imersivos, "instagramáveis", com momentos de degustação e integração digital (QR Codes, campanhas digitais).	Proximidade: fortalecer vínculo emocional. Engagement: incentivar interação e experiências partilháveis.	Experiência em Loja e Digitalização
	Desenvolver colaborações estratégicas, por exemplo: edições limitadas, influenciadores gastronómicos e de <i>lifestyle</i> , para reforçar exclusividade e atratividade.	Notoriedade: gerar <i>buzz</i> cultural. Conversão: estimular procura através de lançamentos exclusivos.	Inovação de Produto e Colaborações / Comunicação Digital e Influência Cultural
Fase 3	Expandir e segmentar pontos de venda, como cafés, pop-ups, centros comerciais e tornar o canal <i>online</i> mais acessível, com uma estratégia de <i>e-commerce</i> otimizada e simples.	Conversão: aumentar frequência e facilitar compra. Proximidade: adaptar-se a rotinas e estilos de vida do consumidor.	Acessibilidade e Conveniência
	Implementar campanhas digitais orgânicas (exemplo: estratégia UGC) para reforçar credibilidade junto de segmentos jovens.	Engagement: promover participação ativa. Notoriedade: aumentar alcance e visibilidade digital.	Comunicação Digital e Influência Cultural
	Reforçar a comunicação com campanhas digitais efetivas, que reforcem a presença da marca no meio digital, de forma a atingir os objetivos definidos.		

Fonte: Elaboração Própria

5. Teste

Na etapa final do processo de *design thinking*, correspondente à fase de Teste, pretendeu-se incluir sugestões de validação da proposta estratégia apresentada ao longo das etapas anteriores, garantindo que respondiam de forma efetiva às necessidades identificadas e aos objetivos estratégicos definidos. Nesta fase, foram delineadas e aplicadas diversas ferramentas que, em conjunto, permitem avaliar a receptividade do mercado, compreender o comportamento dos consumidores e recolher evidências sólidas sobre a viabilidade e relevância das iniciativas propostas.

A primeira ferramenta proposta consistiu na possibilidade de realização de testes de mercado controlados, através do lançamento de uma nova embalagem regular, com duas a três versões, ou uma de edição limitada, recolhendo o *feedback* dos consumidores impactados pelas mesmas, em quatro a seis lojas-piloto, na zona de Lisboa e do Porto.

De forma suplementar, propôs-se também um sistema de recolha de *feedback* que procura captar perceções de maneira mais sistemática e aprofundada, alinha com a fase empática que inicia este projeto. Para o efeito, foram propostas diferentes práticas, como a realização de questionários rápidos em loja, um *focus group* digital com clientes fiéis, a implementação de um botão de *feedback* imediato, num dispositivo ou *tablet* existente com três opções de reação em loja, *posts* nas redes sociais estruturados de modo a existir uma interação e dar *feedback* espontâneo e um passatempo com QR Code em loja, onde os clientes que derem *feedback* recebem, por exemplo, um desconto na compra, um chocolate ou um produto de pastelaria.

Outra técnica de validação relevante proposta, prendeu-se com a monitorização competitiva, através do lançamento de novos produtos de edição limitada de modo a testar e acompanhar a capacidade de resposta dos *players* de mercado diretos, ou seja, se a concorrência reage imediatamente, de forma a compreender se a ação teve impacto ou não.

Por último, foi proposto recorrer-se a provas de conceito digitais, executadas em redes sociais, através de campanhas segmentadas. Estas iniciativas integram campanhas segmentadas com testes A/B em redes sociais para validar narrativas antes de as escalar para meios pagos mais amplos.

A proposta da aplicação destes instrumentos de validação, possibilita uma avaliação ordenada, progressiva e apoiada nas propostas desenvolvidas. Para além de assegurar o teste em panoramas reais e digitais, possibilita ainda compilar contributos úteis da perspetiva tanto dos consumidores quanto da concorrência consumidores, fortalecendo a adequação das soluções ao mercado e oferecendo suportes sólidos para a definição de novas estratégias.

Figura 31 - Maquete: conjunto de imagens do Relatório



Fonte: Elaboração Própria

Conclusão: Contribuições para a Arcádia

Neste capítulo do relatório, a Conclusão, foi apresentado, o conjunto de contributos que este projeto oferece à Arcádia, resumindo os resultados alcançados ao longo do processo de investigação e a proposta estratégica sugerida. Assim, relatório constitui uma sugestão académica de abordagem à revitalização da marca numa *cool brand*, procurando posicioná-la como autêntica, relevante e inovadora, capaz de se aproximar com diferentes gerações, principalmente as mais novas, sem comprometer a sua herança artesanal.

A proposta estrutura-se, por isso, nos referidos seis eixos estratégicos, como a identidade visual e *packaging*, o *storytelling* e conteúdo de marca, a experiência em loja e digitalização, a inovação de produto e colaborações, a comunicação digital e influência cultural, e a acessibilidade e conveniência, que sustentam a revitalização da marca e orientam a sua implementação. Estes eixos foram estruturados com os objetivos

qualitativos (notoriedade e proximidade) e quantitativos (*engagement* e conversão), garantindo uma visão incorporada entre a construção de valor intangível e avaliação de resultados.

Complementarmente, para assegurar a execução destas recomendações, foi igualmente desenvolvido um plano de ação faseado em três etapas: a primeira centrada na identidade visual e no *storytelling*; a segunda orientada para a experiência em loja, digitalização e inovação de produto; e a terceira dedicada à acessibilidade e conveniência, complementada por ações adicionais no domínio da comunicação digital. Este plano consagra uma abordagem estruturada e coerente, permitindo alinhar prioridades e orientar a implementação de práticas de forma gradual e eficaz.

Em resposta à questão central da investigação “*Como pode uma marca tradicional como a Arcádia tornar-se culturalmente relevante e emocionalmente atrativa para novos públicos, sem comprometer a sua identidade histórica?*”, conclui-se que a Arcádia poderá revitalizar a sua relevância cultural e emocional junto de novos públicos mediante a reinterpretação da sua herança histórica como símbolo de autenticidade e confiança, traduzida em abordagens atualizadas de design, *storytelling* e comunicação digital. No entanto, a preservação da tradição deve coexistir com experiências memoráveis e inovadoras, aptas em aproximar a marca das novas gerações, enquanto a inovação, compreendida como portador de dinamização cultural, precisará de garantir firmeza e modernidade, sem comprometer a identidade histórica e patrimonial da Arcádia.

Figura 32 - Maquete: Contracapa do Relatório Estratégico



Fonte: Elaboração Própria

Replicabilidade: Contribuições para outras marcas

Para além da aplicação das estratégias elaboradas para a Arcádia, a proposta estratégica produzida expõe-se como um protótipo replicável para outras marcas tradicionais em processo de revitalização na transição do tradicional para o *cool*. Este relatório não se limita, portanto, a disponibilizar recomendações exclusivas para um caso em particular, faculta também um modelo de atuação que pode orientar diferentes organizações, com herança histórica e identidade patrimonial, na sua adaptação aos desafios atuais.

O enquadramento da proposta replicável assenta em quatro dimensões centrais, que garantem a coerência entre a identidade da marca, os seus objetivos de marketing e a materialização de práticas estratégicas, como (1) definir os pilares de posicionamento, que orientam a identidade da marca e definem a forma como a marca deve ser culturalmente percebida; (2) estabelecer os objetivos de marketing, qualitativos e quantitativos, que asseguram a tradução dos pilares de posicionamento, em metas avaliáveis e ordenadas com os eixos estratégicos; (3) determinar os eixos estratégicos, que alavancam os pilares em áreas específicas de operação, equilibrando tradição e *coolness*; e (4) compor um plano de ação, que permita transformar a estratégia delineada numa implementação em fases, organizadas por prioridades, respeitando as necessidades de cada marca.

É ainda sugerido que o desenvolvimento destas quatro dimensões deve ser norteado pelo *design thinking*, que se assume como metodologia estruturante da proposta em etapas estruturadas. Assim, este processo, aplicado em cinco etapas, garante a adaptação a diferentes contextos: (1) a empatia, com recolha de *insights* através de métodos de recolha de dados, como qualitativas, quantitativas, exploratórios e outros; (2) a definição, em que a marca reconhece os problemas centrais, define objetivos estratégicos e examina os pontos fortes e de melhoria; (3) a ideação, a fase de geração de ideias, de oportunidades e de definição de eixos de ação para a próxima etapa; (4) a prototipagem, com a formulação de pilares de posicionamento, objetivos de marketing, práticas estratégicas por eixo e a estruturação de um plano de ação; e (5) teste, a etapa dedicada à validação das estratégias propostas.

Deste modo, a proposta apresentada no projeto vai além do caso da Arcádia, constituindo uma referência metodológica, projetual e estratégica para qualquer marca tradicional, com necessidades e características semelhantes, que procure reforçar a sua relevância cultural e emocional, conciliando autenticidade e inovação sem perder a identidade histórica, tornando-se numa *cool brand*.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo analisa os resultados a par da literatura existente, comprovando o potencial de transformação de uma marca de tradicional numa marca *cool*. Através da triangulação de métodos de investigação entre a observação não-participante, as entrevistas semi-estruturadas e o *coolhunting*, pretende-se cruzar, em cada tópico, discernimentos internos e externos, comportamentos observados em loja e sinais culturais externos. Esta triangulação reforça a validade interpretativa e evita leituras parciais do fenómeno da revitalização de marcas tradicionais orientadas para construção de *brand coolness*.

A presente discussão de resultados, estrutura-se pelos tópicos centrais da investigação, compilando resultados nas seguintes subsecções, de forma a facilitar a interpretação dos dados: *Branding* e Revitalização de marcas tradicionais; Perceção de *coolness* pelos Consumidores; *Rebranding*, Inovação e Experiência de marca; Tendências emergentes e *coolhunting*; O caso da Arcádia: desafios e oportunidades; Implicações estratégicas; e Considerações Finais.

No primeiro tópico, o *Branding* e a Revitalização de marcas tradicionais, a identidade da Arcádia determina-se numa estética clássica coerente, caracterizada por uma paleta de cores azul e dourada, com tons de madeira e mármore, e num ADN tradicional e artesanal mencionado por colaboradores, consumidores e observado em loja, elementos estes que reforçam a autenticidade e prestígio conferidos. Contudo, a mesma coerência visual é prontamente percebida como desatualizada pelos consumidores, particularmente os mais jovens, ocultando a perceção de modernidade e reduzindo a atratividade da marca.

Esta incompatibilidade, entre legitimidade histórica e modernização simbólica, é central à revitalização de marcas tradicionais. Para sustentar relevância cultural sem desagregar a identidade da marca, a herança da Arcádia deve ser revitalizada através de renovação estética ponderada e novas associações culturais (Brown et al., 2003). As evidências dos resultados obtidos revelam que o *branding* e identidade atual atuam como um obstáculo à modernização da marca pois, embora garanta confiança e consistência, não tira proveito do artesanato conferido em elementos inovadores capazes de sinalizar *coolness* (Warren et al., 2019). A revitalização, portanto, não inclui substituir a identidade, mas adaptar o seu significado, através da atualização de componentes

identitários, como o *packaging* e tipografia, construção de um *storytelling* adequado e conexo, bem como, abrir pontos de contacto partilháveis, como conteúdos “instagramáveis”, preservando sempre o carácter tradicional.

Relativamente, à Perceção de *Coolness* pelos Consumidores, as entrevistas revelam que, ainda que os consumidores legitimem a Arcádia como uma marca reconhecida pela qualidade e herança, a sua associação ao *coolness* subsiste delicada e parcial. Os constituintes clássicos, como tradição, confiança e produtos artesanais, geram consideração, apreço e nostalgia, mas não são interpretados como elementos modernos ou culturalmente relevantes.

Nesse enquadramento, as críticas incidem especialmente sobre a estética obsoleta, principalmente no que concerne às lojas e ao design das embalagens, à percepção de uma marca geracional distante e à débil presença digital. Estas fraquezas determinam a ligação supérflua com públicos mais jovens, para quem o *coolness* resulta da união entre inovação visível, proximidade cultural e partilha digital. Assim, a Arcádia preserva autenticidade, mas não detém inovação identitária, reduzindo a sua atratividade cultural e social.

Em termos emocionais, os consumidores associam a marca a sentimentos positivos de orgulho e familiaridade, mas estes estão estabelecidos na qualidade dos produtos e em memórias afetivas de ocasiões especiais. Tal insinua que a ressonância da marca (Keller, 2001) é esporádica e sazonal, relacionada a datas comemorativas, ao invés de um consumo habitual, refletindo-se numa fraca lealdade à marca. Por outro lado, ressaltam emoções paradoxais relativamente ao preço, associada a uma marca *premium*, e à acessibilidade, que evoca uma marca distante. Assim, a percepção dos consumidores comprova uma contradição central, onde a Arcádia é estimada pelo legado e qualidade, mas perde relevância cultural por não conseguir modernizar a identidade visual e comunicacional. Esta dualidade, entre herança e modernização, influencia a construção sólida de *brand coolness*.

Relativamente, ao *Rebranding*, Inovação e Experiência de Marca, a experiência em loja observada reforça a imagem de uma marca consistente, mas desatualizada. O atendimento manifestou-se banal e eficiente, mas maioritariamente funcional, sem *storytelling*, personalização ou práticas que promovam o envolvimento cultural. Esta observação verifica-se nas entrevistas, onde os consumidores associam a Arcádia

sobretudo a momentos celebrativos, ocasionais e de *gifting*, enquanto os colaboradores concordam com a necessidade de inovação, mas manifestam resistência perante tendências passageiras.

A inexistência de elementos digitais em loja, com exceção de menus com *QR Code*, bem como, elementos que fomentem a partilha online, constata que a Arcádia não incorpora mecanismos de digitalização. Este padrão fragiliza a sua capacidade de gerar *shareability* e relevância cultural, perdendo a oportunidade de ser interativa, “instagramável” e capaz de estimular comunidades, características de uma marca *cool*.

No plano da inovação, os colaboradores evidenciam a capacidade de criar edições limitadas de produtos e colaborações para aumentar o envolvimento, enquanto os consumidores indicam a necessidade de melhorar o *design*, a comunicação criativa e a proximidade geracional. Esta dualidade confirma o que Warren et al. (2019) definem como elementos estruturantes da *brand coolness*, a permanência de autenticidade, inovação e exclusividade. No entanto, a autenticidade da Arcádia está consolidada, mas carece de sinais evidentes de inovação estética e de exclusividade culturalmente significativa.

Assim, o *rebranding* e revitalização da Arcádia não deve ser interpretado como mera alteração ou mudança visual, mas sim como uma combinação inovadora de várias ações. Deverá garantir a criação de experiências de marca valorizadas e melhorar a identidade visual, atualizando o design das lojas, das embalagens e de símbolos visuais que fomentem a atualização e modernização. Precisar-se-á de criar *storytelling* e experiências em loja dinâmicas, para gerar narrativas envolventes e incorporar práticas de experiência mais memorável e distinguível. Será imperioso integrar ações no e para o digital, estimulando a partilha, com a presença elementos *aesthetic* nos pontos de venda, realização de eventos e campanhas UGC², aproximando a marca de públicos jovens e digitais.

Ora, a Arcádia estabelece-se perante uma necessidade fugaz de restaurar a experiência de consumo como fator de revitalização cultural e social. Por isso, a inovação, quando alinhada ao património identitário, pode transformar uma clássica desatualizada, numa

² Campanhas que utilizam conteúdo autêntico criado por clientes e utilizadores para aumentar a credibilidade e o *engagement* de uma marca, utilizando fotos, vídeos e avaliações reais em plataformas digitais.

marca clássica atual, inovadora e principalmente cool, ampliando a percepção de *coolness* sem comprometer a sua autenticidade.

É relevante discutir os resultados resultantes das Tendências Emergentes e *Coolhunting*, fundamentada numa visão externa e de mercado. A análise dos dez sinais de *coolhunting* permitiu identificar quatro padrões culturais transversais que adaptam o consumo alimentar contemporâneo e indicam princípios estratégicas para marcas tradicionais como a Arcádia, apresentados nos subtópicos seguintes: (I) Sustentabilidade como norma cultural; (II) Alimentação enquanto experiência cultural e emocional; (III) Inclusão e responsabilidade social; (IV) Autenticidade comunicacional.

Primeiramente a Sustentabilidade como princípio cultural, espelha a necessidade da utilização de embalagens reutilizáveis, o consumo de produtos atendo à origem da produção e a práticas de economia circular, como o exemplo apresentando no Capítulo da Pesquisa Aplicada, no Canvas 10 “Cadeiras de Esplanada feitas com borras de café” (Figura 25), que esclarecem que a sustentabilidade já não integra apenas inovação diferenciadora, mas também um fator indispensável de sentimento de pertença cultural.

A Alimentação enquanto experiência cultural e emocional, examina fenômenos como o “*Chocolate do Dubai*”, apresentado no Canvas 6 (Figura 21) ou o “*Café Biscoff*”, no Canvas 7 (Figura 22), que expõem que o valor da experiência e aprovação social, supera a função alimentar, integrando a capacidade de gerar emoção, *storytelling* e partilha digital. O *co-branding* e a gamificação, exemplos do Canvas 4 “Parcerias: Milka x Katy Perry” (Figura 19) e do Canvas 9 “Oreo x Minecraft: Bolachas Edição Limitada” (Figura 24), reforçam a necessidade de criação de exclusividade, *fandom* e pertença identitária em torno das marcas.

Já a Inclusão e responsabilidade social, incita iniciativas como a “Garrafa Inclusiva: Braille na Água de Carvalhos”, analisada no Canvas 8 (Figura 23), que expressam que o *design* gloval é legitimado como expressão de empatia, responsabilidade e autenticidade. Assim sendo, percebe-se que acessibilidade deixa de ser uma evidência de nicho e passa a constituir um sinal de diferenciação cultural.

Finalmente, relativamente à Autenticidade comunicacional, esta inclui a crescente intolerância ao silêncio das marcas ou ao ativismo performativo, que manifesta que os

consumidores exigem uma comunicação clara, consistente e alinhada com valores sociais por parte das marcas, sob pena de perda de confiança nas mesmas, se estas não o fizerem, tal como o exemplo ilustrativo cultural apresentado no Canvas 5 “Falta de transparência das marcas” (Figura 5).

Concluindo, estes padrões convergem com a literatura sobre *brand coolness*, que a conceptualiza como combinação de autenticidade, inovação, relevância social e ligação emocional (Warren et al., 2019). Por isso, na prática, para a Arcádia, estes sinais propõem que a marca pode fortalecer a sua relevância cultural através do ajuste do produto, através da adoção de embalagens sustentáveis, criação de edições limitadas e colaborações criativas que combinem tradição e cultura *pop*. Na conceção de experiências em loja, com espaços mais interativos e partilháveis, incluindo narrativas atuais e virais, que promovam a circularidade, inclusão e estética desejada na comunidade. A utilização de uma comunicação mais autêntica, que destaque o legado e o património artesanal e que inclua a marca em temas da atualidade, como sustentabilidade, responsabilidade social e tendências culturais. Em desfecho, claro, na adoção de um posicionamento cultural, para reposicionar-se como uma marca autêntica, relevante e inovadora, capaz de equilibrar legado com inovação experiencial e ser percebida como *cool*.

Como implicação prática, para o presente projeto, a análise e resultados do estudo materializou-se numa proposta estratégica para a marca Arcádia, com possibilidade de replicabilidade e adaptação por outras marcas com desafios semelhantes e aspirantes a serem *cool*.

Assim, como descrito e desenvolvido no Capítulo 4, designado ao Projeto, os *insights* obtidos centralizam-se na execução de um modelo estratégico que possibilitou de forma iterativa, através da utilização do *Design Thinking*, reposicionar a Arcádia, desenvolvendo objetivos de marketing, eixos estratégicos e a aplicação de um conjunto de ações passíveis de serem implementadas. Desta forma, todos os dados discutidos neste capítulo foram alvo de análise prática para o desenvolvimento da proposta estratégica, tendo sido feita uma seleção dos mais relevantes.

Ora, o desafio estratégico imposto consiste em transformar a Arcádia numa *cool brand*, capaz de aproximar públicos emergentes sem comprometer a essência artesanal.

Esta tensão prepara o quadro para as implicações estratégicas, onde se delineiam percursos para a revitalização identitária e experiencial.

Assim, no desenvolvimento do projeto, emergiram *insights* determinantes que sustentam a execução de um diagnóstico claro à marca. Ora, em tom de reforço, a análise revelou que a Arcádia possui um *coolness* latente, sustentado na sua autenticidade, qualidade e legado artesanal, que lhe conferem legitimidade e prestígio no mercado. No entanto, estes ativos, embora valiosos, mostram-se insuficientes para assegurar interesse para as novas gerações. Desta forma, torna-se evidente que a marca carece de práticas inovadoras que traduzam esse património em ações culturalmente significativas, capaz de tornar a Arcádia *cool*.

Por conseguinte, com base nestes *insights*, o relatório incluiu seis eixos estratégicos que orientam a revitalização da Arcádia: (I) a identidade visual e o *packaging*, que devem ser atualizados, preservando o carácter tradicional, mas reinterpretando-o em elementos visuais *cool*; (II) o *storytelling* e conteúdo de marca, que representam a oportunidade de renovar a herança histórica em narrativas digitais, envolventes e culturalmente relevantes; (III) a experiência em loja e a digitalização deve evoluir para ambientes mais imersivos e integrados com o digital, capazes de despertar a partilha natural e reforçar a proximidade com diferentes públicos; (IV) a inovação de produto e colaborações surge como um motor de revitalização, quer através de edições limitadas e produtos exclusivos, quer por meio de parcerias criativas que aumentem a atratividade da marca; (V) a comunicação digital e influência cultural, que se assume como essencial para alcançar relevância junto das gerações mais jovens, tirando partido de redes sociais visuais e de *influencers* alinhados com os universos culturais pretendidos; e (VI) a acessibilidade e conveniência, que se revelam fundamentais para integrar a Arcádia no quotidiano, expandindo pontos de contacto físicos e digitais que proporcionem o consumo para além das ocasiões esporádicas.

Estes eixos estratégicos de revitalização, são articulados com os objetivos de marketing qualitativos, incididos na notoriedade e na proximidade, e quantitativos, centrados no *engagement* e na conversão. Estes objetivos esclarecem onde a Arcádia se deve incidir e como, sendo os princípios orientadores da estratégia da Arcádia, para alcançar o posicionamento ideal assente nos três pilares descritos. Assim, a notoriedade implica aumentar a visibilidade da marca em contextos culturais atuais, reforçando a

percepção de autenticidade e inovação. A proximidade, por sua vez, exige consolidar a marca como parte do cotidiano dos consumidores, através da criação de vínculos emocionais que ultrapassem a lógica da compra ocasional. O *engagement* traduz o nível de envolvimento dos consumidores com a marca, seja em interações digitais ou presenciais. A conversão reflete a capacidade das iniciativas em gerar resultados tangíveis, como aumento das vendas e diversificação dos momentos de consumo. Neste sentido, a discussão evidencia que os resultados obtidos não se limitam a uma análise descritiva, mas conformam uma visão orientadora para reposicionar a marca, preparando-a para reforçar a sua atratividade cultural e emocional junto de novos públicos.

Concluindo, a Discussão dos Resultados confirma que a Arcádia reúne os atributos centrais de uma marca tradicional sólida, acarretando qualidade, autenticidade e herança artesanal, mas enfrenta debilidades estruturais, essencialmente, na atualização visual, na experiência em loja e na integração digital. Esta combinação faz com que o *coolness* seja percebido como oculto, pois os consumidores respeitam a marca pelo seu legado, mas não a reconhecem como culturalmente relevante para o cotidiano ou para os interesses das novas gerações.

Neste sentido, a Arcádia representa um exemplo paradigmático do desafio das marcas tradicionais em revitalizarem-se sem correrem o risco de se descaracterizarem, onde o caminho passa por, no caso específico da marca em estudo, reposicionar-se como autêntica, relevante e inovadora.

CONCLUSÕES

O presente estudo iniciou-se a partir da questão central “*Como podem as marcas tradicionais ser transformadas em cool brands?*”, tendo a Arcádia como caso de estudo. A investigação, sustentada numa metodologia triangular, entre a observação não-participante, as entrevistas semi-estruturas e o *coolhunting*, possibilitou concluir que a revitalização de marcas tradicionais em *cool brands* impõe uma gestão eficiente entre duas frentes. Assim, em resposta à mencionada pergunta, deduz-se que a revitalização, por um lado, impõe uma gestão estrutural e equilibrada entre a preservação da identidade tradicional de marca e, por outro, uma atualização cultural e inovadora que acompanha a evolução do mercado. Verifica-se, assim, uma correspondência com o que é afirmado por (Warren et al., 2019), ao destacar que as marcas tradicionais só atingem *coolness* quando conseguem reinterpretar a sua autenticidade e herança como eixos estratégicos, manifestando-se em novas formas inovadoras de comunicar, na atualização e modernização do design, no desenvolvimento e aposta em *storytelling*, na comunicação digital criativa e ativa e em experiências memoráveis e partilháveis. Este processo, portanto, implica inovar de forma consistente e culturalmente relevante, sem comprometer a identidade original da marca, de forma a garantir uma proximidade emocional com os novos públicos e o reforço da sua autenticidade cultural.

Ora, a pergunta central, desdobrou-se ainda em quatro perguntas secundárias, de modo a estruturar a investigação de forma clara e abrangente, garantindo a formulação de *insights*, a correspondência aos objetivos de investigação e respetivas conclusões do estudo.

Assim, respondendo à primeira pergunta secundária “*De que forma o branding pode apoiar a revitalização de marcas tradicionais?*”, conclui-se que o *branding* representa um papel fundamental ao possibilitar a articulação entre tradição e inovação. No caso da Arcádia, a consideração pelo património artesanal, aliada à modernização dos elementos visuais, narrativos e digitais, apresentou-se fundamental para fortalecer autenticidade e, concomitantemente, colcoar a marca num contexto cultural atual.

De seguida, em resposta à segunda pergunta secundária “*Como os consumidores percebem o conceito de brand coolness nas marcas?*”, a investigação revelou que os consumidores associam o *coolness* a marcas que, além de características como qualidade

e autenticidade, detém um conjunto de experiências memoráveis, partilháveis e equilibradas com os valores culturais, inovadores e emergentes. No caso da Arcádia, o *coolness* compreendido subsiste como um *coolness* latente, devido à preponderância de um consumo esporádico e sazonal, requerendo a existência de um maior envolvimento emocional e, também, de proximidade digital e comunicacional.

Relativamente à terceira pergunta secundária “*De que forma o rebranding pode influenciar a perceção de uma marca tradicional como cool?*”, a informação reunida aponta que o *rebranding* pode agir como impulsionador de revitalização de uma marca tradicional, desde que continue a manter coerência com a sua origem histórica. No contexto da Arcádia, atualizar os componentes de *design*, de comunicação *offline*, mas essencialmente *online*, bem como, criar e promover experiências de consumo destacadas, sem descaracterizar a tradição, é primário. Apenas dessa forma, será possível renovar a perceção criada e estabelecida de uma marca clássica, numa marca que se possa traduzir em culturalmente relevante e atrativa, principalmente para as novas gerações.

Por último, a quarta pergunta secundária “*Como o caso da Arcádia pode ilustrar o processo de transformação de uma marca tradicional numa cool brand?*”, foca-se unicamente no caso da Arcádia. Os resultados elucidam que a transformação passa pela incorporação de autenticidade, inovação e relevância cultural em objetivos de marketing e eixos estratégicos precisos. Ora, a investigação revelou que a marca já detém os elementos necessários de qualidade, história e prestígio, mas carece de os transpor em práticas atualizadas que reforcem a notoriedade da marca, a proximidade com a comunicada e públicos ainda não conquistados, o *engagement* e conversão de gerações mais jovens, conferindo, como desfecho, uma proposta de modelo replicável para outras marcas tradicionais com necessidades semelhantes.

Neste sentido, concluindo, verificou-se que a Arcádia é amplamente reconhecida por incorporar atributos intimamente associados à tradição, sustentados na confiança, prestígio e relevância histórica. Atributos esses, que constituem um motor estratégico e de ponto de partida para a revitalização da marca. Ora, a Arcádia já se diferencia no setor do chocolate *premium* em Portugal, mas estes atributos manifestam-se ambíguos pois, por um lado, asseguram legitimidade e prestígio, mas por outro, reforçam uma imagem de marca antiquada e distante das novas gerações, limitando a perceção e existência de *coolness* na sua identidade.

Consequentemente, a Arcádia deverá adotar um conjunto de ações sugeridas no relatório estratégico proposto. O *PlayBook* estratégico “*How to be cool?*”, que reúne objetivos, eixos e ações fundamentadas, propostas com base no estudo realizado, passíveis de serem adaptadas pela Arcádia ou até replicadas por outras marcas. Conclui-se, por isso, que a Arcádia deverá adotar um posicionamento centrado em 3 pilares: autenticidade, relevância e inovação. Autenticidade, porque deverá manter-se fiel ao seu património artesanal e herança histórica. Relevante, pois deverá procurar conectar-se com as gerações atuais e futuras. Inovadora, porque deverá surgir como *cool* e uma força de revitalização no contexto das marcas tradicionais.

Por conseguinte, esta investigação consagra contributos válidos em duas dimensões principais, a dimensão académica e a dimensão prática.

No plano académico, os contributos centram-se, principalmente, na evidência empírica obtida relativa à discussão sobre *brand coolness* aplicada a marcas tradicionais, um tópico que revelou alguma escassez na literatura existente. Neste sentido, a exploração do conceito de *brand coolness*, revelou como conceitos, como a autenticidade, a inovação, a exclusividade e a relevância social, se pronunciam no caso específico de uma marca patrimonial portuguesa, fortalecendo a relevância da opção pela triangulação de métodos na compreensão do fenómeno, que permitiu alcançar saturação de dados e extrair *insights* sólidos. Contribui também para a literatura sobre *brand orientation* e *internal branding*, princípios base para compreensão interna de uma marca (Urde et al., 2013; Burmann et al., 2009), bem como, contribui para a utilização fundamentada de *brand equity*, centrada no estudo da perceção profunda do consumidor. Este conceito, explorado por Keller (2001), foi utilizado como orientador na formulação do guião das entrevistas semi-estruturadas dos consumidores, bem como, para a respetiva organização de padrões de códigos retirados da transcrição das mesmas. Identifica-se também como um estudo relevante na aplicação do *design thinking*, como método projetual, ao propor através do mesmo, uma proposta estratégica fundamentada nas cinco etapas que o constituem, a empatia, definição, ideação, prototipagem e teste (Roberts et al., 2016). Estas etapas, possibilitaram a organização dos resultados, dos *insights* retirados e das soluções apresentadas para facilitar a perceção da proposta de modelo de transformação das marcas tradicionais em marcas *cool*.

No plano prático, como referido, o estudo fornece, portanto, um relatório estratégico detalhado para a revitalização da Arcádia numa marca cool, determinando eixos de ação concretos para a sua revitalização. É um relatório dedicado à apresentação do posicionamento mais adequado para a Arcádia se estabelecer, dos objetivos de marketing a incidir-se, dos eixos e alavancas estratégicas a utilizar e fornece ainda um plano de ação simplificado com as bases centrais para o efeito. No entanto, estes contributos não se restringem à Arcádia, mas também numa ferramenta replicável para outras marcas tradicionais portuguesas que encaram desafios e problemas semelhantes de desatualização, carecendo um posicionamento atual e, principalmente, *cool*.

Em síntese, a investigação satisfaz uma dupla função. Desenvolve literariamente o conceito de *brand coolness* em marcas tradicionais e faculta direções valiosas que podem ser utilizadas como soluções estratégicas no âmbito do projeto articulado ao presente trabalho.

Sem exceção, como é habitual em qualquer estudo empírico, foram identificadas limitações ao longo do desenvolvimento da projeto. Em primeiro lugar, o método qualitativo utilizado e respetiva amostra restringe a generalização dos resultados e a sua perceção. Isto é, embora as entrevistas semi-estruturadas tenham permitido uma análise valiosa, robusta e profunda, a interpretação não deixa de ser subjetiva e, portanto, de difícil codificação para a análise. Encontra-se também dificuldades na abrangência dos resultados, dado que a recolha de dados é realizada apenas com base em dezasseis entrevistados. Em segundo lugar, a análise à observação não-participante das lojas concentrou-se em seis pontos de venda, dos quarenta pontos de venda existentes e possíveis de terem sido observados, podendo existir especificidades noutras lojas que não tenham sido contempladas no estudo. Em terceiro lugar, o *coolhunting*, por ser um modelo recente e pouco desenvolvido constitui por si só uma limitação metodológica, visto que, necessita ainda de uma maior exploração teórica no meio académico, o que pode comprometer a robustez científica na sua aplicação. Além disso, o estudo baseou-se em apenas dez sinais selecionados, o que, apesar de permitir foco e profundidade, não esgota a diversidade de fenómenos culturais relevantes.

Por último, para investigações futuras, a recomendação incide-se em duas recomendações, adaptação metodológica e exploratória do estudo. Metodologicamente, recomenda-se a utilização de métodos quantitativos que possibilitem garantir a utilização

de amostras mais vastas, acarretando ao estudo uma maior validade e credibilidade da informação recolhida, junto das percepções qualitativas já reunidas. No âmbito exploratório, é ainda recomendada a exploração de uma investigação que assente em cocriação e colaboração direta com a marca em análise. Visto que foi criado um relatório estratégico, com propostas de ações e respetivas validações, num estudo futuro será pertinente executar na prática o plano de ação proposto em colaboração com a marca em análise, testando protótipos, campanhas e experiências em tempo real, avaliando o seu impacto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*.
American Marketing Association. (2017). *What is marketing? — The definition of marketing*.
Anholt, S. (2007). *Competitive Identity : The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*.
Babu, V. (2006). *Issues in Brand Rejuvenation Strategies*.
Bagozzi, R. P., & Khoshnevis, M. (2023). How and when brand coolness transforms product quality judgments into positive word of mouth and intentions to buy/use. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(4), 383–402.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2081925>
Batan, A. (2021). *The importance of Branding*.
<https://www.researchgate.net/publication/356617110>
Beckman, S., & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Management Review*.
Beig, F. A., & Nika, F. A. (2019). Brand Experience and Brand Equity. *Vision*, 23(4), 410–417. <https://doi.org/10.1177/0972262919860963>
Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 715–734.
<https://doi.org/10.1086/612649>
Bird, S., & Tapp, A. (2008). Social marketing and the meaning of cool. *Social Marketing Quarterly*, 14(1), 18–29. <https://doi.org/10.1080/15245000801898399>
Brown, C. R., Barry, R. J., & Clarke, A. R. (2009). ERPs to infrequent auditory stimuli in two- and three-stimulus versions of the inter-modal oddball task. *International Journal of Psychophysiology*, 74(2), 174–182.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2009.08.010>
Brown, S., Kozinets, R. V., & Sherry, J. F. (2003). Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing*, 67(3), 19–33. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.19.18657>
Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–141.
Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381–383. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00806.x>
Brown, W. J., Basil, M. D., & Bocarnea, M. C. (2003). The Influence of Famous Athletes on Health Beliefs and Practices: Mark McGwire, Child Abuse Prevention, and Androstenedione. In *Journal of Health Communication* (Vol. 8, Issue 1, pp. 41–57). <https://doi.org/10.1080/10810730305733>
Budzanowski, A. (2017). *Why Coolness Should Matter to Marketing and*.
Burmans, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
Cantú, W. A., & Gomes, N. P. (2023a). *Coolhunting Canvas: A Pedagogical Toolkit to Support Trendspotting and Sociocultural Innovation in Marketing*.
Cantú, W. A., & Gomes, N. P. (2023b). Coolhunting Canvas: A Pedagogical Toolkit to Support Trendspotting and Sociocultural Innovation in Marketing. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 337 SIST, 45–54.
https://doi.org/10.1007/978-981-19-9099-1_4
Clark, K., & Smith, R. (2008). Unleashing the Power of Design Thinking The Future of Design Leadership. In *Design Management Review* (Vol. 19, Issue 3).
www.dmi.org

- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. *Design Management Review*, 20(2), 46–55. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00007.x>
- Danna, M., & Matos, M. (n.d.). *APRENDENDO A OBSERVAR* (EDICON, Ed.).
- Dar-Nimrod, I., Hansen, I. G., Proulx, T., Lehman, D. R., Chapman, B. P., & Duberstein, P. R. (2012). Coolness: An empirical investigation. *Journal of Individual Differences*, 33(3), 175–185. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000088>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. In *Source: Journal of Marketing* (Vol. 57, Issue 1).
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. In *Medical Education* (Vol. 40, Issue 4, pp. 314–321). <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dražković, N. (2024). EMPATHY IN ACTION: A QUALITATIVE STUDY OF THE INTERSECTIONS OF DESIGN THINKING AND MARKETING. *Market-Trziste*, 36(1), 83–98. <https://doi.org/10.22598/mt/2024.36.1.83>
- Dumitriu, R. (2012). *THE ROLE OF BRANDING IN MARKETING STRATEGY*.
- Dunne, D., & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. In *Academy of Management Learning and Education* (Vol. 5, Issue 4, pp. 512–523). George Washington University. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.23473212>
- Eastman, J. K., Goldsmith, R. E., & Flynn, L. R. (1999). Status Consumption in Consumer Behavior: Scale Development and Validation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), 41–52. <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501839>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Emilio, H., Barrios, M., Yuselsy, E., Roys, M., Bautita, J., Maestre, O., Alexander, H., & Araujo, A. (1997). Contributions to the application of non-participant observation as a research technique. 1*. In *Fernández. Martínez-Cansola*. <https://orcid.org/0000-0002-6932-157X>
- Fontanelle, I. A. (2004, January). Os Caçadores do Cool. *Lua Nova Revista de Cultura e Política*. <https://doi.org/10.1590/S0102-64452004000300007>
- Frith, C. D., & Singer, T. (2008). Review. The role of social cognition in decision making. In *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* (Vol. 363, Issue 1511, pp. 3875–3886). Royal Society. <https://doi.org/10.1098/rstb.2008.0156>
- Georgiev, G. V., & Georgiev, D. D. (2023). Quantitative dynamics of design thinking and creativity perspectives in company context. *Technology in Society*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102292>

- Gomes, N. P., Martins, C., Lopes, A., Cantú, W. A., & Prado, G. (2021). *Análise Estratégica de Tendências Socioculturais: uma triangulação de métodos científicos* (Vol. 1).
- Gomeseria, R. (2019). "The Concept of Culture." <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/7AJZE>
- Gruber, M., De Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015). From the editors managing by design. In *Academy of Management Journal* (Vol. 58, Issue 1, pp. 1–7). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4001>
- Gurrieri, L. (2009). *Cool Brands: A Discursive Identity Approach*.
- Haig, M. (2003). *Brand Failures* Matt Haig (Biddles Ltd, Ed.).
- Jahan, T., Jahan, A., Pallavi, M., Alekhya, M., & Sri Lakshmi, M. (2024). A Study on Importance of Branding and Its Effects on Products in Business. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(04), 656–661. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0091>
- Jimenez, F. M. R., Rezende, B. A., Volpini, M. R., Vieira, L. M. G., Faria, P. E. de, & Rubio, J. C. C. (2024). WITHDRAWN: Development of a low cost active upper-limb prosthesis using design thinking methodology for improvement user suitability. *Journal of Orthopaedic Reports*, 100420. <https://doi.org/10.1016/j.jorep.2024.100420>
- Jiménez-Barreto, J., Correia Loureiro, S. M., Rubio, N., & Romero, J. (2022). Service brand coolness in the construction of brand loyalty: A self-presentation theory approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102876>
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Kapferer, J. N. (2008). *THE NEW STRATEGIC BRAND MANAGEMENT: Creating and sustaining brand equity long term* (Typeset by Saxon Graphics Ltd, Ed.).
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In *Source: Journal of Marketing* (Vol. 57, Issue 1).
- Keller, K. L. (1999). Managing brands for the long run: Brand reinforcement and revitalization strategies. In *California Management Review; Spring* (Vol. 41).
- Keller, K. L. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*.
- Keller, K. L. (2003). *Papers Understanding brands, branding and brand equity*.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285–306. <https://doi.org/10.2752/175470811x13071166525216>
- Kolbl, Ž., Konečnik Ruzzier, M., & Kolar, T. (2015). Brand Revitalization: Don't Let Your Brands Turn into Sleepyheads. *Central European Business Review*, 4(2), 5–11. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.121>
- Koo, Y.-R. (2006). *A Study on Brand Identity Revitalization for Aging Brand*.
- Krober, A., & Kluckhohn, C. (1954). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. *The Journal of Philosophy*, 559–563.
- Kumar, R. (2021). This cool brand is so lovable: How brand coolness generates brand love? *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 24(1and2), 35–49. <https://doi.org/10.5958/0974-0945.2021.00005.4>
- Laud, G. (2013, September). *Why Consumers Seek "Coolness"? Understanding the Vernacular Meaning of "Cool" Abstract*.
- Leal Filho, W., Schmidberger, I., Sharifi, A., Vargas, V. R., Rampasso, I. S., Dibbern, T., Liakh, O., Aina, Y. A., Trevisan, L. V., Mbah, M. F., Anholon, R., & Kozlova,

- V. (2024). Design thinking for sustainable development: A bibliometric analysis and case study research. *Journal of Cleaner Production*, 455. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142285>
- Lehu, J. M. (2004). Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do: An exploratory qualitative research put into the french context. In *Journal of Marketing Communications* (Vol. 10, Issue 2, pp. 133–152). <https://doi.org/10.1080/13527260410001693811>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6).
- Lugmayr, A., Stockleben, B., Zou, Y., Anzenhofer, S., & Jalonen, M. (2014). Applying “design Thinking” in the context of media management education. *Multimedia Tools and Applications*, 71(1), 119–157. <https://doi.org/10.1007/s11042-013-1361-8>
- Magistretti, S., Bellini, E., Cautela, C., Dell’Era, C., Gastaldi, L., & Lessanibahri, S. (2022). The perceived relevance of design thinking in achieving innovation goals: The individual microfoundations perspective. *Creativity and Innovation Management*, 31(4), 740–754. <https://doi.org/10.1111/caim.12519>
- Maxwell, J. A. (2008). *Designing a Qualitative Study*.
- Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124–148. <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE.
- Minet, A., Wentzel, D., Raff, S., & Garbas, J. (2024). Design thinking in physical and virtual environments: Conceptual foundations, qualitative analysis, and practical implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 207. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123596>
- Molander, S., Ostberg, J., & Peñaloza, L. (2022). Brand Morphogenesis: The Role of Heterogeneous Consumer Sub-Assemblages in the Change and Continuity of a Brand. *Journal of Consumer Research*. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucac009>
- Morrison, S., & Crane, F. G. (2007). Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience. *Journal of Brand Management*, 14(5), 410–421. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550080>
- Mosielski, J. M. Teresa. (2013). *Coolhunting : evaluating the Capacity for Agency and Resistance in the Consumption of Mass Produced Culturally-Relevant Goods*. Library and Archives Canada = Bibliothèque et Archives Canada.
- Murphy, A. B., Heffernan, M., Price, M., Harvey, D. C., DeLyser, D., & Lowenthal, D. (2017). The Past Is a Foreign Country—Revisited. *The AAG Review of Books*, 5(3), 201–214. <https://doi.org/10.1080/2325548x.2017.1315261>
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3). <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Nascimento, J., & Loureiro, S. M. C. (2024). Mapping the sustainability branding field: emerging trends and future directions. In *Journal of Product and Brand Management* (Vol. 33, Issue 2, pp. 234–257). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2023-4349>

- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Economica Editorial.
- Özsomer, A., Batra, R., & Steenkamp, J. B. E. M. (2024). Brands and Branding around the World. In *Journal of International Marketing* (Vol. 32, Issue 3, pp. 1–4). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/1069031X241265816>
- Park, J., & Hadi, R. (2020). Shivering for Status: When Cold Temperatures Increase Product Evaluation. *Journal of Consumer Psychology*, 30(2), 314–328. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1133>
- Pattammal, V., & Gunasekaran, Dr. K. (2024). *STATISTICAL INFERENCE OF BRAND CORE ELEMENTS, PRODUCT & ORGANIZATIONAL ATTRIBUTES, CORE BRAND USER PERSONA & VALUE PROPOSITION (BRANDS) OF DAVID AAKER BRAND IDENTITY MODEL*.
- Pedersen, C. L. (2021). Empathy-based marketing. *Psychology and Marketing*, 38(3), 470–480. <https://doi.org/10.1002/mar.21448>
- Pitanga, Â. F. (2020). QUALITATIVE RESEARCH OR QUANTITATIVE RESEARCH: REFLECTING ON DECISIONS IN SELECTING A CERTAIN APPROACH. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 184–201. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.299>
- Pöhlmann, M., Jambrino-Maldonado, C., Heras-Pedrosa, C. de las, & Seitz, J. (2024). Trends and evolution of agile branding: a bibliometric analysis. *Business: Theory and Practice*, 25(2), 406–419. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.21438>
- Reinecke, S. (2016). What is it that design thinking and marketing management can learn from each other? In *Design Thinking for Innovation: Research and Practice* (pp. 151–162). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26100-3_11
- Robbins, S. P. (2006). *Best-Seffer Mundial COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL j Companion Website Site com material de apoio para professores e alunos*.
- Roberts, J. P., Fisher, T. R., Trowbridge, M. J., & Bent, C. (2016). A design thinking framework for healthcare management and innovation. *Healthcare*, 4(1).
- Robins, D., & Pountain, D. (2000). *Cool Rules: Anatomy of an Attitude*. Reaktion Books.
- Rodkin, P. C., Farmer, T. W., Pearl, R., & Acker, R. Van. (2006). They're Cool: Social Status and Peer Group Supports for Aggressive Boys and Girls. *Wiley Social Development*.
- Runyan, R. C., Noh, M., & Mosier, J. (2013). What is cool? Operationalizing the construct in an apparel context. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(3), 322–340. <https://doi.org/10.1108/JFMM-01-2012-0001>
- Sasi, K. P., Reddy, K., Uma, D., Reddy, M., & Venkatesulu, K. (2016). *BRAND REVITALIZATION*.
- Seidel, V. P., & Fixson, S. K. (2013). Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices. *Journal of Product Innovation Management*, 30(SUPPL 1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/jpim.12061>
- Şeyda, A., & Taşpınar, E. (2022). DESIGN THINKING AND ART EDUCATION. In *Article Types: Review Article Sanat&Tasarım Dergisi* (Vol. 12, Issue 2). <https://doi.org/https://doi.org/10.20488/SANATTASARIM.1221700>
- Shagirbasha, S. (2024). Journey of an Edupreneur—Design- Thinking Approach. *Vikalpa*, 49(2), 121–128. <https://doi.org/10.1177/02560909241254147>

- Shocker, A. D., & Srinivasan, V. (1979). Multiattribute Approaches for Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review. *Journal of Marketing Research*, 16(2).
- Souza, É. R. de A. (2018). *O MUNDO MEDIATIZADO DAS MARCHAS POPULARES DE LISBOA: a configuração comunicativa entrelaçamento mediático*. Faculdade de Ciências Humanas.
- Stanford Online. (n.d.). *5 steps to design your career using design thinking*. Stanford University.
- Tarnoki, C., & Puentes, K. (2019). Something for everyone: A review of qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. In *Qualitative Report* (Vol. 24, Issue 12, pp. 3122–3124). Peace and Conflict Studies. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.4294>
- Taylor, E. B. (1871). *PRIMITIVE CULTURE: RESEARCHES INTO THE DEVELOPMENT OF MYTHOLOGY, PHILOSOPHY, RELIGION, ART, AND CUSTOM.: Vol. I*.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 45, Issue 1, pp. 8–37). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- The Sustainable Food Lab. (2021). *THE BASICS OF BRANDING & MARKETING A GUIDE FOR SUSTAINABILITY PROFESSIONALS INTERESTED IN ENGAGING MARKETING & BRANDING DEPARTMENTS* The Sustainable Food Lab.
- Unurlu, C., & Uca, S. (2017). The effect of culture on brand loyalty through brand performance and brand personality. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 672–681. <https://doi.org/10.1002/jtr.2139>
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>
- Valaskivi, K. (2013). A brand new future? Cool Japan and the social imaginary of the branded nation. *Japan Forum*, 25(4), 485–504. <https://doi.org/10.1080/09555803.2012.756538>
- Verganti, R. (2009). *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Harvard Business Press.
- Vinuto, J. (2014). *A AMOSTRAGEM EM BOLA DE NEVE NA PESQUISA QUALITATIVA: UM DEBATE EM ABERTO*. <https://doi.org/10.20396/temáticas.v22i44.10977>
- Vosgerau, D. S. A. R., Pocrifka, D. H., & Simonian, M. (2016). Associação entre a técnica de análise de conteúdo e os ciclos de codificação: Possibilidades a partir do software ATLAS.ti. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 19, 93–106. <https://doi.org/10.17013/risti.19.93-106>
- Vrana, J., & Singh, R. (2021). NDE 4.0—A Design Thinking Perspective. *Journal of Nondestructive Evaluation*, 40(1). <https://doi.org/10.1007/s10921-020-00735-9>
- Walle, A. H. . (2015). *Qualitative Research in Business : a Practical Overview*. Cambridge Scholars Publishing.
- Warren, C., Batra, R., Loureiro, S. M. C., & Bagozzi, R. P. (2019). Brand Coolness. *Journal of Marketing*, 83(5), 36–56. <https://doi.org/10.1177/0022242919857698>
- Warren, C., Campbell, M. C., Dahl, D. W., Johar, G. V., & van Osselaer, S. M. (2011). *What Makes Things Cool? How Autonomy Influences Perceptions of Coolness* (Vol. 38). <http://www.acrwebsite.org/volumes/16300/volumes/v38/NA-38><http://www.copyright.com/>.

Zhou, W. (2023). Research on Brand Rejuvenation Strategy of Old Brands from the Perspective of Brand Marketing. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 58(1), 266–273. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/58/20230987>

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião das Entrevistas Semi-estruturadas Colaboradores

A. CONTEXTO DO COLABORADOR

1. Qual é a sua idade?
2. Qual é a sua função na empresa?
3. Há quanto tempo trabalha na Arcádia?
4. Em que área/local trabalha (loja específica, sede, etc.)?

B. IDENTIDADE DA MARCA

5. Como descreveria a Arcádia em três palavras?
6. O que considera que diferencia a Arcádia de outras marcas do setor?
7. Qual é a imagem que acha que os consumidores têm da marca? Corresponde ao que a marca quer transmitir?
8. Em que momentos ou contextos sente que os consumidores mais se lembram da Arcádia?
9. Acha que os consumidores reconhecem facilmente a marca? E os seus produtos?

C. COOLNESS DA MARCA

10. Acha que a Arcádia é vista como uma marca cool?
 - a) Quais são os elementos que podem contribuir para essa perceção (positiva ou negativa)?
11. A marca já tentou modernizar-se? O que foi feito nesse sentido?
12. Como avalia a presença digital da Arcádia (redes sociais, website, campanhas)?
13. Que marcas considera cool? Que atributos têm que a Arcádia poderia adotar?

E. PÚBLICO-ALVO E TENDÊNCIAS

14. Como descreveria a experiência de compra na Arcádia?
15. Como descreve o perfil do cliente típico da Arcádia atualmente (idade, estilo de vida, motivações...)?
16. O que sente que os consumidores mais valorizam quando escolhem a Arcádia? E o que parecem valorizar menos?
17. Que tipo comentários ou feedback direto ou indireto recebe dos consumidores sobre a marca ou os produtos?
18. Que tipo de clientes sente que a marca não está a conseguir captar — e porquê?
 - a) Por exemplo, a marca atrai públicos mais jovens?
 - I. Se sim: que produtos consomem? Com que frequência?
 - II. Se não, porquê?
19. A marca tem clientes fiéis? O que motiva essa lealdade?
20. Há alguma estratégia atual para captar novos clientes?
 - a) Se sim: Qual? Resultados?
 - b) Se não: Como conseguem criar awareness e atrair novos clientes?
21. Nos últimos anos, notou mudanças nas preferências, expectativas ou comportamentos dos consumidores da Arcádia? Se sim, quais?

F. INOVAÇÃO & DESIGN THINKING

22. Como é feito o desenvolvimento de novos produtos?
23. A empresa costuma envolver os consumidores nesse processo? Há algum mecanismo de recolha de feedback que seja usado?
24. Se pudesse, o que mudava na Arcádia?
25. Acha que a Arcádia poderia adotar estratégias para se tornar mais atrativa/ top of mind?

26. O que acha que falta à marca para ser mais inovadora, relevante ou surpreendente para o consumidor de hoje?

Apêndice 2 – Guião das Entrevistas Semi-estruturadas Consumidores

A. CONTEXTO DO CONSUMIDOR

1. Qual é a sua idade?
2. O que faz atualmente?
3. Vive em que zona?

B. RELAÇÃO COM A MARCA

4. O que lhe vem imediatamente à cabeça quando ouve o nome “Arcádia” (produtos, características, sentimentos)?
5. Como conheceu a Arcádia? Lembra-se da primeira vez que teve contacto com a marca?
6. Tem contacto com a marca atualmente?
 - a) Se sim: Com que frequência? Onde (loja física, online, oferta)? O que costuma consumir/comprar? Em que tipo de situação?
 - b) Se não: Porquê? Gostava de consumir/comprar?
7. Segue a marca nas redes sociais?
8. Que produtos ou serviços da marca conhece?
9. Como avalia a experiência com a marca (qualidade, atendimento, preço)? Que sentimentos lhe desperta a marca?
10. Como descreveria a Arcádia a alguém que não conhece?
11. Já recomendou ou ofereceu produtos da marca? O que o/a leva a fazê-lo?

C. ESCOLHA E COMPARAÇÃO

12. Que marca satisfaz para si as mesmas necessidades?
13. O que faz com que escolha, ou não, a Arcádia em vez de outras marcas semelhantes?
14. Na sua opinião, o que torna a Arcádia diferente (ou não) das restantes marcas do mesmo setor?

D. PERCEÇÃO DE MARCA

15. Acha que a Arcádia está atualizada em termos de imagem? E de comunicação e posicionamento? Porquê?
16. Em que aspetos sente que a marca poderia estar mais próxima de si, ou de pessoas do seu estilo de vida ou geração?

E. COOLNESS

17. Para si, o que significa uma marca ser “cool”?
18. Considera a Arcádia uma marca cool? Porquê, ou por que não?
19. Que marcas (de qualquer setor) considera cool atualmente? O que essas marcas têm que a Arcádia não tem?
20. Conhece alguma marca tradicional que se reinventou com sucesso? O que fizeram que achou interessante?
21. Que tipo de experiências, produtos, colaborações ou campanhas gostaria de ver numa marca como a Arcádia?

Apêndice 3 – *Codebook* Entrevistas Colaboradores

Tabela 5 - *Codebook* Entrevistas Colaboradores

Lista de Códigos	Frequência
Lista de Códigos	276
Identidade e Imagem de Marca	0
Marca de confiança	8
Tradição/Artesanal/Qualidade	18
Storytelling e Diferenciação simbólica	5
Posicionamento seletivo	7
Dimensão emocional/familiar	5
Notoriedade e Reconhecimento	0
Coerência visual	11
Prestígio associado	15
Imagem percebida pelo Consumidor	7
Qualidade e Experiência	1
Qualidade percebida	21
Atendimento e Personalização	15
Experiência online	6
Momentos de Consumo e Público-alvo	0
Consumo quotidiano/familiar	4

Gifting/Ocasão Especial	10
Perfil de cliente típico	5
Lealdade/Fidelidade	6
Comunicação e Presença Digital	0
Redes sociais & campanhas digitais	19
Website/Loja online/Delivery	6
Consistência entre canais	3
Estratégia atual e Inovação	0
Mais momentos de consumo	5
Expansão pontos de venda/negócio pastelaria	12
Resistência vs abertura à inovação	15
Ampliação dos canais de comunicação	3
Melhoria design/visual	8
Consideração do feedback do consumidor	8
Coolness da Marca	0
Captação de gerações jovens	16
Marcas cool mencionadas	12
Percepção global de coolness	0
Arcádia parcialmente cool	4
Arcádia é cool	12
Chocolate do Dubai	9

Apêndice 4 – Codebook Entrevistas Consumidores

Tabela 6 - Codebook Entrevistas Consumidores

Lista de Códigos	Frequência
Lista de Códigos	592
Saliência	0
Elementos visuais lembrados	6
Ausência de conhecimento	3
Associação Imediata	25
Desempenho	0
Qualidade percebida	29
Design/loja (apelativo vs antiquado)	34
Experiência geral Positiva	13
Preço/Preceção de valor	13
Acesso/Conveniência	20
Imaginário	0
Contextos/Situações de contacto	8
Memória/Primeiro contacto	11
Marca geracional	21
Tradição/Artesanal	34
Familiaridade/Contexto consumo	31
Sofisticação/Prestígio	20

Juízos	0
Credível/Confiável	17
Comparação (substitutos)	31
Diferenciação (características)	17
Sentimentos	0
Negativos/Rejeição	1
Positivos	15
Ressonância	0
Relação atual	12
Recomenda/Não recomenda	11
Envolvimento Digital	12
Lealdade	8
Coolness & Inovação	0
Definição de Cool pelos consumidores	12
Percepção global de coolness	0
Parcialmente cool	2
Arcádia é cool	1
Arcádia não é cool	10
Marcas cool mencionadas	20
Reinvenção de Marcas Tradicionais	13
Inovações e Expectativas	102
Tema Extra - Chocolate do Dubai	0
Desconhecimento Arcádia vs Fenómeno	12
Percepção do Fenómeno	13
Opinião sobre decisão	15

Apêndice 5 – Tabela de Frequências Perfil A

Tabela 7 - Tabela de Frequências Perfil A

Códigos	Segmentos	Porcentagem (%)
Estratégia atual e Inovação	51	9,14
Coolness da Marca	44	7,89
Qualidade e Experiência	43	7,71
Identidade e Imagem de Marca	43	7,71
Notoriedade e Reconhecimento	33	5,91
Comunicação e Presença Digital	28	5,02
Momentos de Consumo e Público-alvo	25	4,48
Qualidade percebida	21	3,76
Redes sociais & campanhas digitais	19	3,41
Tradição/Artesanal/Qualidade	18	3,23
Percepção global de coolness	16	2,87
Captação de gerações jovens	16	2,87
Resistência vs abertura à inovação	15	2,69
Atendimento e Personalização	15	2,69

Prestígio associado	15	2,69
Marcas cool mencionadas	12	2,15
Expansão pontos de venda/negócio pastelaria	12	2,15
Arcádia é cool	12	2,15
Coerência visual	11	1,97
Gifting/Ocasão Especial	10	1,79
Chocolate do Dubai	9	1,61
Marca de confiança	8	1,43
Melhoria design/visual	8	1,43
Consideração do feedback do consumidor	8	1,43
Posicionamento seletivo	7	1,25
Imagem percebida pelo Consumidor	7	1,25
Experiência online	6	1,08
Website/Loja online/Delivery	6	1,08
Lealdade/Fidelidade	6	1,08
Perfil de cliente típico	5	0,90
Dimensão emocional/familiar	5	0,90
Storytelling e Diferenciação simbólica	5	0,90
Mais momentos de consumo	5	0,90
Arcádia parcialmente cool	4	0,72
Consumo cotidiano/familiar	4	0,72
Ampliação dos canais de comunicação	3	0,54
Consistência entre canais	3	0,54
TOTAL	558	100,00

Apêndice 6 – Tabelas Frequências Perfil B

Tabela 8 - Tabela de Frequências Perfil B

Códigos	Segmentos	Porcentagem %
Coolness & Inovação	160	13,37
Imaginário	125	10,44
Desempenho	109	9,11
Inovações e Expectativas	102	8,52
Juízos	65	5,43
Ressonância	43	3,59
Tema Extra - Chocolate do Dubai	40	3,34
Saliência	34	2,84
Design/loja (apelativo vs antiquado)	34	2,84
Tradição/Artesanalidade	34	2,84
Familiaridade/Contexto consumo	31	2,59
Comparação (substitutos)	31	2,59
Qualidade percebida	29	2,42
Associação Imediata	25	2,09
Marca geracional	21	1,75

Marcas cool mencionadas	20	1,67
Sofisticação/Prestígio	20	1,67
Acesso/Conveniência	20	1,67
Credivél/Confiável	17	1,42
Diferenciação (características)	17	1,42
Sentimentos	16	1,34
Positivos	15	1,25
Opinião sobre decisão	15	1,25
Perceção do Fenómeno	13	1,09
Preço/Preceção de valor	13	1,09
Reinvenção de Marcas Tradicionais	13	1,09
Experiência geral Positiva	13	1,09
Perceção global de coolness	13	1,09
Definição de Cool pelos consumidores	12	1,00
Desconhecimento Arcádia vs Fenómeno	12	1,00
Relação atual	12	1,00
Envolvimento Digital	12	1,00
Recomenda/Não recomenda	11	0,92
Memória/Primeiro contacto	11	0,92
Arcádia não é cool	10	0,84
Lealdade	8	0,67
Contextos/Situações de contacto	8	0,67
Elementos visuais lembrados	6	0,50
Ausência de conhecimento	3	0,25
Parcialmente cool	2	0,17
Negativos/Rejeição	1	0,08
Arcádia é cool	1	0,08
TOTAL	1197	100,00

Apêndice 7 – Cobertura por Participantes Perfil A

Tabela 9 - Cobertura por Participantes Perfil A

Códigos	Nº Entrevistas	% de Cobertura
Marca de confiança	4	100,00
Tradição/Artesanal/Qualidade	4	100,00
Coolness da Marca	4	100,00
Estratégia atual e Inovação	4	100,00
Comunicação e Presença Digital	4	100,00
Coerência visual	4	100,00
Prestígio associado	4	100,00
Imagem percebida pelo Consumidor	4	100,00
Qualidade percebida	4	100,00
Atendimento e Personalização	4	100,00
Momentos de Consumo e Público-alvo	4	100,00
Qualidade e Experiência	4	100,00

Gifting/Ocasão Especial	4	100,00
Notoriedade e Reconhecimento	4	100,00
Lealdade/Fidelidade	4	100,00
Redes sociais & campanhas digitais	4	100,00
Identidade e Imagem de Marca	4	100,00
Percepção global de coolness	4	100,00
Chocolate do Dubai	4	100,00
Captação de gerações jovens	4	100,00
Resistência vs abertura à inovação	4	100,00
Arcádia é cool	4	100,00
Melhoria design/visual	4	100,00
Consideração do feedback do consumidor	4	100,00
Perfil de cliente típico	3	75,00
Ampliação dos canais de comunicação	3	75,00
Expansão pontos de venda/negócio pastelaria	3	75,00
Marcas cool mencionadas	3	75,00
Consistência entre canais	3	75,00
Website/Loja online/Delivery	3	75,00
Mais momentos de consumo	3	75,00
Consumo cotidiano/familiar	3	75,00
Storytelling e Diferenciação simbólica	3	75,00
Dimensão emocional/familiar	3	75,00
Posicionamento seletivo	3	75,00
Experiência online	2	50,00
Arcádia parcialmente cool	2	50,00
DOCUMENTOS com código(s)	4	100,00
DOCUMENTOS sem código(s)	0	0,00
DOCUMENTOS ANALISADOS	4	100,00

Apêndice 8 – Cobertura por Participantes Perfil B

Tabela 10 - Cobertura por Participantes Perfil B

Códigos	Nº Entrevistas	% de Cobertura
Envolvimento Digital	12	100,00
Coolness & Inovação	12	100,00
Associação Imediata	12	100,00
Qualidade percebida	12	100,00
Design/loja (apelativo vs antiquado)	12	100,00
Ressonância	12	100,00
Juízos	12	100,00
Imaginário	12	100,00
Desempenho	12	100,00
Saliência	12	100,00
Opinião sobre decisão	12	100,00

Percepção do Fenómeno	12	100,00
Desconhecimento Arcádia vs Fenómeno	12	100,00
Inovações e Expectativas	12	100,00
Reinvenção de Marcas Tradicionais	12	100,00
Comparação (substitutos)	12	100,00
Marcas cool mencionadas	12	100,00
Percepção global de coolness	12	100,00
Definição de Cool pelos consumidores	12	100,00
Tema Extra - Chocolate do Dubai	12	100,00
Recomenda/Não recomenda	11	91,67
Relação atual	11	91,67
Experiência geral Positiva	11	91,67
Acesso/Conveniência	11	91,67
Memória/Primeiro contacto	11	91,67
Tradição/Artesanalidade	11	91,67
Familiaridade/Contexto consumo	11	91,67
Credível/Confiável	10	83,33
Sofisticação/Prestígio	10	83,33
Arcádia não é cool	10	83,33
Marca geracional	9	75,00
Sentimentos	9	75,00
Positivos	9	75,00
Lealdade	8	66,67
Preço/Preceção de valor	7	58,33
Contextos/Situações de contacto	6	50,00
Elementos visuais lembrados	6	50,00
Diferenciação (características)	5	41,67
Ausência de conhecimento	3	25,00
Parcialmente cool	2	16,67
Negativos/Rejeição	1	8,33
Arcádia é cool	1	8,33
DOCUMENTOS com código(s)	12	100,00
DOCUMENTOS sem código(s)	0	0,00
DOCUMENTOS ANALISADOS	12	100,00

Apêndice 9 - Coocorrência de Códigos Perfil A

Tabela 11 - Coocorrência de Códigos Perfil A

Código-mãe A	Subcódigo A	Código-mãe B	Subcódigo B	Nº Coocorrências	Interpretação
Qualidade & Experiência	Qualidade percebida	Identidade & Imagem da Marca	Marca de confiança	6	Qualidade reforça confiança na marca

Identidade & Imagem de Marca	Tradição/ Artesanal	Identidade & Imagem de Marca	Marca de confiança	6	Tradição sustenta confiança
Estratégia & Inovação	Resistência à inovação disruptiva	Coolness & Relevância Cultural	Captação de gerações jovens	5	Tensão entre tradição e rejuvenescimento
Coolness & Relevância Cultural	Arcádia é cool	Identidade & Imagem de Marca	Storytelling e Diferenciação simbólica	2	Narrativa simbólica apoia coolness
Coolness & Relevância Cultural	Arcádia é parcialmente cool	Estratégia & Inovação	Resistência à inovação disruptiva	1	Parcialmente cool devido à resistência
Notoriedade e Reconhecimento	Prestígio associado	Momentos de Consumo e Público-alvo	Gifting/ Ocasão Especial	3	Prestígio ligado a ofertas especiais

Apêndice 10 – Coocorrência de Códigos Perfil B

Tabela 12 - Coocorrência de Códigos Perfil B

Código-mãe A	Subcódigo A	Código-mãe B	Subcódigo B	Nº Coocorrências	Interpretação
Desempenho	Preço/Percepção de valor	Desempenho	Qualidade percebida	6	Relação direta entre qualidade e crítica ao preço
Desempenho	Design/loja (antiquado)	Imaginário	Marca geracional	2	Estética associada ao afastamento das gerações jovens
Saliência	Associação imediata	Imaginário	Tradição e Artesanal	9	Recordação ligada à herança artesanal
Saliência	Associação imediata	Desempenho	Qualidade percebida	6	Associação espontânea reforça qualidade
Saliência	Associação imediata	Imaginário	Familiaridade/ Contexto de Consumo	5	Associação imediata ligada a consumo familiar
Desempenho	Design/loja (antiquado)	Coolness & Inovação	Arcádia não é cool	6	Estética antiquada fragiliza coolness
Imaginário	Marca geracional	Coolness & Inovação	Arcádia não é cool	4	Distância geracional reduz atratividade
Sentimentos	Sentimentos positivos	Desempenho	Qualidade percebida	4	Emoções positivas sustentadas na qualidade





**Conceito de
brand coolness**

Uma marca cool é autêntica, original e esteticamente marcante.

É desejável, inovadora e culturalmente relevante.

Combina status e rebeldia, mas mantém proximidade com as comunidades.

Mais do que atributos, o brand coolness é uma percepção subjetiva, dinâmica e em constante adaptação.

Warren et al., 2019; Jiménez-Barreto et al., 2022;
Kumar, 2021; Molander et al., 2022

How to be cool?

by Filipa Costa Sá



ÍNDICE

How to be cool?

INTRODUÇÃO **9**

Enquadramento	10
Desafio	12
Descrição da Investigação	13
Objetivos Gerais	14
<i>Design Thinking</i>	15

DESIGN THINKING **18**

1. Empatia	20
<i>Insights</i> das Entrevistas: Colaboradores	21
<i>Insights</i> das Entrevistas: Consumidores	23
Observação ambiental e comportamental	30
Tendências Culturais e de Consumo: Análise de <i>Coolhunting</i>	32
<i>Insights</i> Estratégicos Gerais	33
2. Definição	36
Problema Central	37
Principais pontos fortes identificados na Arcádia	38
Principais áreas de melhoria identificadas na Arcádia	39
Objetivos estratégicos para a Arcádia	40
3. Ideação	42
Oportunidades identificadas na Arcádia	43
Eixos Estratégicos de Revitalização	44
4. Prototipagem	46
Posicionamento da Arcádia	47
Objetivos qualitativos de marketing para a Arcádia	48
Objetivos quantitativos de marketing para a Arcádia	49
Relação dos Pilares de Posicionamento e dos Objetivos de Marketing	50
Recomendações práticas por eixo estratégico	51

ÍNDICE

How to be cool?

Relação dos Pilares de Posicionamento e dos Eixos Estratégicos	53
Proposta de Plano de Ação	54
5. Teste	56
Sugestões de ferramentas de teste	57

CONCLUSÕES E REPLICABILIDADE **58**

Contribuição para a Arcádia	59
Resposta à pergunta central	61
Contribuição para outras marcas tradicionais	62

*“O brand coolness está
associado a marcas admiráveis,
rebeldes, de elevado status,
populares e únicas”*

Warren et al., 2019;
Bagozzi & Khoshnevis, 2023

HOW TO BE COOL? | by FILIPA COSTA SÁ

Arcádia



INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Pergunta Central

Como pode uma marca tradicional como a Arcádia tornar-se culturalmente relevante e emocionalmente atrativa para novos públicos, sem comprometer a sua identidade histórica?

Este relatório estratégico foi desenvolvido, para explorar como as marcas tradicionais podem reinventar-se, num mercado em constante mudança.

Reúne *insights* de investigação, análises de mercado e propostas estratégicas, servindo como guia prático para marcas que enfrentam o mesmo desafio.

Num contexto em que os consumidores procuram autenticidade mas exigem também inovação e proximidade cultural, torna-se essencial compreender de que forma uma marca com herança forte pode transformar-se em relevante e atual.

Caso de Estudo - Arcádia

Na Arcádia vive-se tradição, desde 1933

A Arcádia foi fundada em 1933 no Porto, pela família Barros, que ainda hoje se mantém à frente da marca, preservando a tradição nas suas receitas e nos processos de fabrico. É um ícone na área da chocolataria artesanal portuguesa, reconhecida pela sua qualidade, prestígio e memória afetiva.

Hoje, continua a ser uma referência nacional, contando com mais de 40 lojas espalhadas por todo o país, empregando cerca de 400 trabalhadores nas várias áreas da empresa, e capaz de fazer exatamente o mesmo mas numa escala maior.

Conta com 3 estabelecimentos de produção onde faz o fabrico próprio de chocolates, drageias, bolos, amêndoas e muito mais.

Arcádia 10

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Missão

“Associar a qualidade ímpar da nossa tradição às exigências do tempo contemporâneo para trazer ao mundo criações que fazem parte do imaginário nacional e que se tornem indispensáveis nos momentos mais especiais”



Visão

Ser a referência no que respeita à aliança entre Tradição e Inovação na confeção de chocolates, amêndoas, gelados e produtos de confeitaria; Criar produtos de Excelência e espaços de Eleição, mantendo a nossa marca aliada à Qualidade; Liderar nos índices de Satisfação das experiências de consumo; Garantir as melhores práticas através de uma Gestão Profissionalizada.



Valores

Tradição – Manter as práticas tradicionais nos processos de fabrico

Seletividade – Impor exigência e rigor em todos os processos de seleção

Inovação – Ir permanentemente ao encontro das necessidades dos nossos clientes

Proximidade – Ser uma marca que cria emoções e está presente nos momentos importantes

INTRODUÇÃO

Desafio

As marcas tradicionais enfrentam uma tensão constante: **preservar a autenticidade** que lhes dá legitimidade ou arriscar-se a perder relevância junto das novas gerações.

A **herança histórica**, embora valiosa, pode ser percebida como antiquada quando não é traduzida em códigos contemporâneos de estética, comunicação e experiência.

Assim, o problema central consiste em encontrar o **equilíbrio entre tradição e modernidade**, transformando marcas clássicas em clássicos contemporâneos.

Porquê a Arcádia?

Apesar da sua forte identidade patrimonial, a marca enfrenta hoje desafios na modernização da sua imagem, na experiência em loja e na presença digital, fatores que limitam a sua ligação às novas gerações.

Assim, este relatório estratégico procura apoiar a sua transformação numa marca *cool*, mantendo a autenticidade da marca enquanto amplia a sua relevância cultural.

INTRODUÇÃO

Descrição da Investigação

6 LOJAS OBSERVADAS

Registou-se: a experiência de consumo; a identidade visual; o serviço; e o comportamento dos clientes.

Esta análise permitiu perceber como a marca se expressa no contacto direto com o consumidor e quais os pontos fortes e fracos da experiência atual.

16 ENTREVISTAS

4 Colaboradores (Perfil A): para compreender a visão interna sobre identidade, inovação e futuro da marca.

12 Consumidores (Perfil B): para avaliar perceções de qualidade, tradição, atratividade e *coolness*.

Este cruzamento de perspetivas revelou tanto os pontos de consenso (qualidade, tradição, prestígio) como as tensões (necessidade de inovação e rejuvenescimento).

10 SINAIS CULTURAIS ATRAVÉS DE COOLHUNTING

Análise de **10 sinais culturais e tendências de consumo**, com especial atenção ao setor alimentar e às marcas consideradas *cool*. Identificaram-se padrões como sustentabilidade, experiências partilháveis, colaborações criativas e autenticidade comunicacional, que servem de inspiração para reposicionar a Arcádia.

INTRODUÇÃO

Objetivos Gerais

O relatório tem como finalidade apoiar o **reposicionamento da Arcádia**, de modo a reforçar a sua relevância cultural e emocional junto dos consumidores atuais, tendo como **objetivos estratégicos gerais**:

- 1** Traduzir os dados da investigação qualitativa em *insights* estratégicos acionáveis, focados na experiência, expectativas e emoções do consumidor
- 2** Elaborar uma proposta de revitalização da marca Arcádia, com sugestões práticas que envolvam identidade visual, *storytelling*, portefólio de produtos, experiências de marca e canais de comunicação
- 3** Integrar os princípios do *Design Thinking*, nomeadamente, a empatia, a definição, a ideação e a prototipagem, como modelo conceptual para estruturar o relatório estratégico
- 4** Propor um conjunto de ações inovadoras, mas viáveis, que respeitem a tradição e os valores da marca, mas que respondam às exigências culturais e estéticas do mercado atual
- 5** Criar uma ferramenta replicável que possa servir como referência para outras marcas tradicionais portuguesas em processo de revitalização estratégica
- 6** Explorar tendências emergentes do consumo e da comunicação que possam inspirar a Arcádia a assumir uma postura mais contemporânea, sem descaracterização

INTRODUÇÃO

Design Thinking

O Relatório Estratégico é estruturado pela metodologia do *Design Thinking*, na apresentação de resultados, objetivos, soluções e propostas estratégicas, pois é orientado para o desenvolvimento de produtos e serviços além dos métodos tradicionais, proporcionando uma estrutura processual clara para fomentar a inovação (Jimenez et al., 2024; Drašković, 2024).

É um modelo que situa o utilizador no centro, fomentando uma abordagem adaptada e centrada no ser humano (Jimenez et al., 2024).

Frequentemente descrito como um processo flexível, adaptável e iterativo, o *Design Thinking*, é composto por um conjunto de atividades que integram métodos diversos (Beckman & Barry, 2007; Elsbach & Stigliani, 2018; Seidel & Fixson, 2013; Drašković, 2024).

Assim, o presente relatório é construído pelas cinco fases principais desta metodologia: Empatia, Definição, Ideação, Prototipagem e Testes (Roberts et al., 2016).





HOW TO BE COOL? | by FILIPA COSTA SÁ

Arcádia



DESIGN THINKING

“O brand coolness é subjetivo e contextual, persuadido pelas mudanças culturais, sociais e temporais, sendo adaptável e inovado”

Kumar, 2021;
Molander et al., 2022

HOW TO BE COOL? | by FILIPA COSTA SÁ

Arquídia

1

DESIGN THINKING
EMPATIA



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Colaboradores

ESSÊNCIA

A Arcádia transmite tradição, artesanato e qualidade, características que lhe conferem confiança e prestígio, sobretudo em *gifting*.

FRAGILIDADES

- Estética *do packaging* com sinais de desatualização
- Algumas lojas identificadas como “formais” e antiquadas
- Presença digital ainda contida
- Dificuldade em captar a geração mais jovem

INOVAÇÃO

- Abertura prudente à inovação (“inovar mantendo a tradição”)
- Resistência a tendências passageiras que arrisquem a autenticidade

O QUE VALORIZAM

- Coerência valor/preço: experiência e embalagem têm de justificar o *premium*
- Consistência de imagem entre lojas sem perder o ADN
- *Storytelling* simples que qualquer colaborador consiga ativar em atendimento

O QUE CONSIDERAM COOL

- Tradição com inovação: capacidade de manter essência e atualizar códigos
- Imagem mais moderna nos pontos de venda e presença digital viva
- Novidade com critério: edições limitadas/colaborações alinhadas com a marca



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Colaboradores

OPORTUNIDADES VISTAS POR DENTRO

- Atualização moderada do *packaging* e do ambiente de loja (mais leve, partilhável).
- *Storytelling* do artesanal em formatos curtos/digitais; bastidores do fazer.
- Micro-momentos além das épocas festivas (café, presente de última hora, pausa de tarde).
- Integração físico-digital em loja (estímulos UGC, QR para conteúdos).
- Expansão seletiva do conceito cafetaria para aumentar recorrência.

ALERTAS/LIMITES (SEGUNDO OS COLABORADORES)

- Não perseguir tendências rápidas (ex.: "chocolate do momento") se ferirem qualidade.
- Preço *premium* sem experiência *premium* gera fricção.
- Risco geracional: aproximar-se dos jovens sem diluir o posicionamento.

3 CITAÇÕES-ÂNCORA



"Inovar mantendo a tradição", Colaborador A2

"Oferecer Arcádia tem outro valor no momento da oferta.", Colaborador A1

"As imagem e as embalagens ainda têm caminho a fazer.", Colaborador A1



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Consumidores

O que é uma marca cool para os consumidores?

“Para mim, ser cool é **estar atento às tendências** mas conseguir definir estratégias próprias a partir daí. Acho também que depende muito da geração, o que é cool para nós, provavelmente não será para os nossos pais.”, Consumidor B2

“Uma marca cool é ter a **comunicação adequada** aos dias de hoje, e isso vai muito além da televisão e da rádio. Passa sobretudo pelas **redes sociais**”, Consumidor B3

“Uma marca cool é aquela que utiliza hoje em dia os **canais de comunicação mais digitais**, que comunica de forma atual e interessante através desses meios”, Consumidor B6

“Uma marca cool é aquela que **não está direcionada apenas a uma idade**. Consegue chegar a várias gerações de formas diferentes, mas eficazes”, Consumidor B5

“Uma marca cool tem uma presença forte, mas sem estar constantemente a tentar ser apetecível. **É apelativa pela forma como é**”, Consumidor B8

“Uma marca cool **comunica de forma leve e divertida**, mas sem perder a sua essência. No caso da Arcádia, seria manter a tradição, mas transformá-la em algo atual e apelativo”, Consumidor B10

Palavras-chaves sobre a percepção de cool

- Digital
- Abrangência
- Apelativo
- Comunicação
- Inovação
- Tendências
- Autenticidade
- Orgânico



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Consumidores

ASSOCIAÇÃO IMEDIATA

A associação imediata dos consumidores à Arcádia é o **chocolate**.

Menções a valores como **história, tradição, família e qualidade**, reforçando a noção de que a Arcádia ocupa uma posição distinta no imaginário português enquanto **marca de chocolates de origem artesanal**.



"A primeira coisa que me vem à cabeça é mesmo chocolate", Consumidor B1

"Quando ouço Arcádia vem-me à cabeça chocolates artesanais, uma marca muito requintada", Consumidor B9

DESEMPENHO & QUALIDADE

A **qualidade** surge como atributo central e inquestionável.

Este reconhecimento distingue a marca face a concorrentes mais industriais, consolidando a Arcádia como **referência premium no setor**.



"Está muito ligada à qualidade", Consumidor B1

"Para mim, são os melhores chocolates portugueses", Consumidor B12



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Consumidores

DESIGN & LOJAS

Os consumidores apontam **fragilidades na imagem e no design. A necessidade de modernização é recorrente.**

As **embalagens**, em particular, são vistas como **desatualizadas e pouco apelativas:**



"Podiam ser mais 'instagramáveis', para gerar vontade de partilhar",
Consumidor B1

"A imagem e a comunicação estão desatualizadas", Consumidor B3

Nas **lojas**, apontam-se perceções de que **a comunicação não acompanha as tendências atuais.**



"Não é uma marca que me chame", Consumidor B9

Assim, a **dimensão visual** é percebida como um **desafio estratégico para captar gerações mais jovens e tornar a marca mais contemporânea.**



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Consumidores

ACESSO & CONVENIÊNCIA

Face a outras marcas presentes em supermercados e centros comerciais, a Arcádia é vista como **pouco acessível**.

Este ponto mostra que, embora a marca seja valorizada como *premium*, a sua **disponibilidade limitada reduz a frequência de compra e cria barreiras à fidelização**.

“Sinto que não são tão facilmente acessíveis como outras marcas”, Consumidor B1.

IMAGINÁRIO & TRADIÇÃO

A Arcádia é fortemente associada a **artesanato, origem portuguesa e autenticidade**, o que inspira **confiança**:

“sinto que é uma marca menos industrializada, mais artesanal e mais portuguesa”, Consumidor B1.

Este **legado tradicional é visto como ponto forte**, mas também um **obstáculo**:

“acaba por ser consumida por pessoas mais velhas, que já têm esse hábito desde sempre”, Consumidor B1.

Ou seja, a **tradição garante credibilidade**, mas contribui para uma **perceção geracionalmente limitada**.



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Consumidores

DIMENSÃO GERACIONAL

A marca **não é percebida como próxima das gerações mais jovens:**



“precisava de estar mais presente nas redes sociais”, Consumidor B1

“passa super ao lado da minha geração”, Consumidor B8

A **fidelidade** está concentrada em **consumidores mais velhos:**



*“o público mais fiel é o dos 60, 70 anos, que já têm uma ligação antiga”,
Consumidor B9.*

Assim, a Arcádia enfrenta o **desafio de rejuvenescer** a sua base de **clientes sem perder a ligação histórica.**

CONTEXTO DE CONSUMO

O **consumo** de Arcádia está **associado a momentos especiais e familiares:**



“Muito presente nos Natais”, Consumidor B1

*“aniversários, jantares de família, prendas” (B4), “Natal ou Páscoa”,
Consumidor B11*

Trata-se, portanto, de uma **marca de ocasião e celebração**, mais do que de consumo quotidiano, o que reforça o seu carácter *premium* mas **limita a frequência de compra.**



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Consumidores

JUÍZOS & SENTIMENTOS

Os consumidores descrevem a Arcádia como **credível, confiável e distinta**:



"O facto de ser uma marca muito antiga transmite confiança e credibilidade",
Consumidor B10

Os **sentimentos** mais evocados são **nostalgia e prazer**:



"remontou-me à infância", Consumidor B7
"desperta-me sentimentos de tradição e nostalgia, porque associo sempre a momentos festivos", Consumidor B11

Assim, a marca ocupa um **espaço emocional forte**, mas ainda **pouco explorado na comunicação contemporânea**.

RESSONÂNCIA & DIGITAL

A **relação regular** com a marca é **limitada**. Vários **consumidores** afirmam **comprar apenas em ocasiões especiais ou festivas**.

Nas **redes sociais**, a **presença é quase inexistente** para o público:



"não sigo a marca, nunca me apareceu nada", Consumidor B3

Isto demonstra que a Arcádia tem uma **baixa ressonância digital, com fraca lembrança ativa** no quotidiano dos consumidores.

Arcádia 27



EMPATIA

Insights das Entrevistas: Consumidores

COMPARAÇÃO COM CONCORRÊNCIA

Na mente dos consumidores, a **Arcádia compete com marcas mais comerciais**, como por exemplo a Kinder, Milka, Ferrero Rocher e **com lojas especializadas** como a Hussel.

Estas alternativas oferecem maior conveniência e, em alguns casos, sofisticação a preços mais acessíveis, **evidenciando a necessidade** de a Arcádia **reforçar a sua diferenciação cultural e premium**.

COOLNESS & INOVAÇÃO

A maioria dos entrevistados **não considera a Arcádia uma marca cool**.

As **razões** apontadas prendem-se sobretudo com a sua **imagem tradicional, design desatualizado e comunicação pouco ativa**:

“vejo-a como muito tradicional e não sinto que explore esse lado mais atual ou ligado às tendências”, Consumidor B1

“a imagem e a comunicação estão desatualizadas e não acompanham o que hoje em dia torna uma marca cool”, Consumidor B3

“parece mais um clássico”, Consumidor B7

“os produtos têm um design demasiado tradicional, o que dificulta associá-los a algo cool”, Consumidor B10



EMPATIA

Observação ambiental e comportamental

Foi realizada uma observação não-participante, com cerca de 50 min cada e foram registadas notas de campo de forma detalhada.

6 LOJAS



PORTO

2 chocolaterias
1 cafetarias/pastelarias



LISBOA

2 chocolaterias
1 cafetarias/pastelarias

PADRÕES COMUNS

- **Força da tradição:** espaços elegantes e consistentes na identidade clássica (madeira, dourados, azuis, aromas de chocolate).
- **Confiança e prestígio:** experiência *premium* consolidada, sobretudo em *gifting* e clientes fidelizados.
- **Atendimento funcional:** cordial, mas pouco envolvente ou narrativo; falha em *storytelling*.
- **Digital quase ausente:** presença limitada a menus em QR Code, sem estímulos para partilha ou ativação *online*.
- **Experiência pouco exploratória:** clientes habituais procuram estabilidade; jovens revelam curiosidade mas pouca retenção.



EMPATIA

Observação ambiental e comportamental

O QUE DIFERENCIA CADA TIPOLOGIA

Cafeterias/Pastelarias: consumo rotineiro e local, público mais envelhecido, uso de espaço para socialização → conforto > novidade.

Chocolaterias: públicos distintos (turistas vs. *premium* fidelizados); mais espaço para *gifting* e momentos especiais; maior potencial de “instagramabilidade” (ex.: degustação de vinho do Porto com chocolate).

INSIGHTS ESTRATÉGICOS

- **Experiência emocional em falta:** apesar da sofisticação, a vivência em loja raramente surpreende ou envolve emocionalmente o cliente.
- **Storytelling não ativado:** o produto artesanal e a herança histórica não são comunicados de forma viva em loja.
- **O digital é um ponto cego:** quase não existem estímulos à partilha espontânea ou integração físico-digital.
- **Segmentação de públicos pouco explorada:** clientes habituais encontram estabilidade, mas jovens e turistas não são retidos com novidades consistentes.
- **Oportunidade de inovação discreta:** há espaço para introduzir elementos mais leves, modernos e partilháveis sem perder sofisticação.



O QUE FALTA?

A observação mostra uma marca sólida, *premium* e confiável, mas que **precisa de transformar a experiência em loja num motor de envolvimento cultural e digital.**

A Arcádia já tem as bases da autenticidade, **falta-lhe traduzir isso em formatos e ambientes mais próximos das novas gerações e das lógicas de partilha contemporânea.**



EMPATIA

Tendências culturais e de consumo: Análise de *Coolhunting*

A análise de tendências, via *coolhunting*, fornece pistas concretas para reposicionar a Arcádia sem comprometer a sua identidade.

SUSTENTABILIDADE

Não é apenas um diferencial, mas sim um requisito cultural. Marcas de referência já incorporam embalagens reutilizáveis, rastreabilidade e narrativas de circularidade.

EXPERIÊNCIA COMO FATOR CULTURAL

Produtos tornam-se relevantes quando proporcionam emoção e partilha. Exemplos internacionais como o Dubai Chocolate ou o Café Biscoff mostram como sabores exóticos, *storytelling* e *design* diferenciador criam viralidade.

CO-BRANDING E COLABORAÇÕES

Parcerias entre marcas de consumo e ícones culturais (como Milka × Katy Perry ou Oreo × Minecraft) reforçam exclusividade e geram identificação com comunidades específicas.

INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE

Práticas como embalagens com *braille* ou *design* universal já são vistas como prova de empatia e legitimidade cultural.

COMUNICAÇÃO AUTÊNTICA

Consumidores rejeitam ativismo superficial; exigem consistência entre valores declarados e práticas reais.



EMPATIA

Insights estratégicos gerais

O QUE É COOL NESTE MERCADO?

VS

COMO A ARCÁDIA É PERCECIONADA?

Tradição e qualidade são valorizadas, mas isoladas não bastam.

Existe distância geracional, pois é uma marca respeitada, mas pouco próxima.

Falta de estímulos digitais e experiências partilháveis em loja.

Oportunidade de reposicionar-se como autêntica, relevante e inovadora.

EIXOS ESTRATÉGICOS

Os *insights* da investigação são apresentados em **6 eixos estratégicos**:

- Tradição & Qualidade
- *Coolness* & Modernidade
- Experiência de Consumo
- Inovação & Produto
- Comunicação & Digital
- Acessibilidade & Conveniência

De seguida, consta o detalhe dos resultados e *insights* recolhidos relacionados com cada um dos eixos estratégicos.



EMPATIA

Insights estratégicos gerais

Eixo Estratégico	Dados Recolhidos	Insight Estratégico
Tradição & Qualidade	<ul style="list-style-type: none">Reconhecimento unânime de autenticidade, herança artesanal e prestígio ligado ao <i>gifting</i>.	A tradição é o maior ativo e deve ser reapropriada como símbolo cultural e emocional , não apenas histórico.
Coolness & Modernidade	<ul style="list-style-type: none">Colaboradores veem tradição como potencial <i>cool</i>;Consumidores percebem marca antiquada;<i>Coolhunting</i> mostra que <i>cool</i> é atualidade + autenticidade + inovação.	A Arcádia precisa de traduzir herança em códigos contemporâneos (<i>design</i> , narrativas, digital) para ser relevante junto dos jovens.
Experiência de Consumo	<ul style="list-style-type: none">Lojas sofisticadas, mas com atendimento funcional, pouco <i>storytelling</i> e ausência digital;Consumo associado a épocas festivas, não ao quotidiano.	Transformar o consumo em experiência memorável, partilhável e diária , equilibrando <i>premium</i> com proximidade.
Inovação & Produto	<ul style="list-style-type: none">Colaboradores são cautelosos;Consumidores pedem formatos modernos e experiências.Pouca agilidade em responder às tendências do mercado (ex. Chocolate do Dubai)	Desenvolver uma inovação seletiva e ágil , que combine edições limitadas, formatos atuais e colaborações culturais.
Comunicação & Digital	<ul style="list-style-type: none">Redes sociais reconhecidas como essenciais, mas pouco exploradas;Consumidores ligam <i>coolness</i> a presença digital ativa.	Apostar em conteúdos digitais partilháveis, co-criados e próximos da geração Z , reforçando notoriedade cultural.
Acessibilidade & Conveniência	<ul style="list-style-type: none">Lojas em localizações <i>premium</i> mas pouco convenientes;Menor proximidade em canais digitais e físicos de fácil acesso.	Garantir proximidade quotidiana sem perder exclusividade, através de omnicanalidade e pontos de contacto acessíveis.



HOW TO BE COOL? | by FILIPA COSTA SÁ

Arcádia

2

DESIGN THINKING
DEFINIÇÃO

2

DEFINIÇÃO

Problema Central

Como pode uma marca tradicional como a Arcádia tornar-se culturalmente relevante e emocionalmente atrativa para novos públicos, sem comprometer a sua identidade histórica?

Num **mercado cada vez mais competitivo**, marcado pela **digitalização**, pela procura de **experiências diferenciadoras** e pela **valorização da autenticidade**, a Arcádia enfrenta o desafio de revitalizar-se sem comprometer o seu património histórico e identitário.

O **risco** está em **permanecer excessivamente ancorada ao passado**, tornando-se **irrelevante** para novos públicos, ou, em contrapartida, tentar transformar-se de forma **demasiado radical**, perdendo os elementos de autenticidade que constituem a sua força.



As marcas tradicionais, como a Arcádia, enfrentam uma dualidade estrutural:

- Por um lado, a sua **herança, autenticidade e qualidade artesanal são a base da confiança e prestígio.**
- Por outro, os **consumidores, especialmente os mais jovens, não as percebem como atuais, inovadoras ou culturalmente relevantes**, limitando o seu potencial de crescimento.



DEFINIÇÃO

Principais pontos fortes identificados na Arcádia



PONTOS FORTES

Legado histórico forte

A Arcádia possui uma herança cultural que lhe confere legitimidade e diferenciação. Esta história pode ser reinterpretada de forma contemporânea, posicionando a marca como guardiã da tradição portuguesa do chocolate.

Associação emocional e simbólica

A marca desperta sentimentos de confiança, nostalgia e pertença, sobretudo ligados a momentos festivos (Natal, Páscoa, aniversários). Este capital emocional pode ser trabalhado para reforçar a ligação afetiva com diferentes gerações.

Posicionamento *premium* consolidado

O reconhecimento da qualidade artesanal e do caráter *premium* da Arcádia, permite-lhe competir num território aspiracional, menos dependente do preço e mais próximo da diferenciação pela experiência.

Procura contemporânea por autenticidade

As novas gerações valorizam marcas autênticas, com propósito e história. A Arcádia reúne estas características, faltando apenas traduzi-las em linguagem culturalmente atualizada.

Potencial digital

O digital é uma oportunidade clara para amplificar a presença da Arcádia. Redes sociais, *storytelling* visual e colaborações com influenciadores permitem construir proximidade com públicos jovens e aumentar notoriedade.

Experiências de consumo diferenciadoras

Os momentos de celebração, já associados à marca, podem ser expandidos para experiências imersivas (eventos temáticos, pop-up stores, ativações em *shoppings*) que criem valor cultural e reforcem a imagem contemporânea da marca.



DEFINIÇÃO

Principais áreas de melhoria identificadas na Arcádia



ÁREAS DE MELHORIA

Imagem antiquada

A identidade visual, o *design* das embalagens e a estética das lojas são vistos como pouco modernos, afastando consumidores mais jovens e limitando a partilha digital.

Baixa presença digital

A marca é praticamente invisível nas redes sociais para muitos consumidores, o que reduz o contacto e a lembrança ativa no quotidiano.

Acesso limitado

A venda maioritariamente em lojas próprias, torna a marca menos conveniente do que concorrentes mais massificados e presentes em grandes superfícies.

Concorrência acessível e global

Marcas como Kinder, Milka, Ferrero Rocher ou Hussel oferecem soluções mais baratas, disponíveis e adaptadas contexto sociocultural dos consumidores, tornando-se escolhas mais imediatas.

Perceção geracional restrita

A Arcádia é fortemente associada a públicos mais velhos, correndo o risco de não atrair consumidores abaixo dos 40 anos, se não atualizar a sua linguagem e propostas de valor.

Risco de descaracterização

Qualquer mudança que descarte a tradição em demasia ou o legado, pode comprometer a autenticidade da marca, diluindo o seu principal diferenciador no mercado.



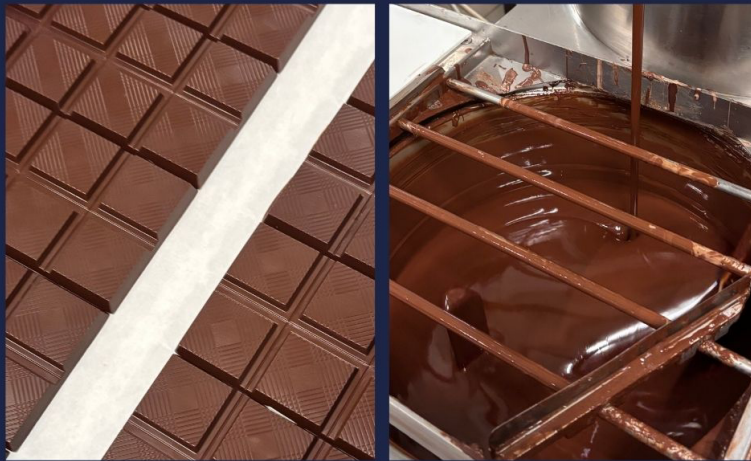
DEFINIÇÃO

Objetivos estratégicos para a Arcádia

O OBJETIVO PRINCIPAL É TORNAR A ARCÁDIA NUMA MARCA COOL.

Como?

- 1** Reposicionar a marca como autêntica, relevante e inovadora
- 2** Revitalizar e modernizar a imagem de marca
- 3** Conquistar e fidelizar o público mais jovem
- 4** Equilibrar tradição e inovação, sem perda de identidade
- 5** Expandir os momentos de consumo de esporádicos para regulares, integrando o quotidiano dos consumidores
- 6** Comunicação *online* e *offline* alinhada com as tendências atuais e interesses culturais do público-alvo



HOW TO BE COOL? | by FILIPA COSTA SÁ

Arquídia

3

DESIGN THINKING
IDEAÇÃO



IDEAÇÃO

Oportunidades identificadas na Arcádia

Nesta fase, os *insights* recolhidos foram traduzidos em oportunidades estratégicas e organizados em ações práticas que orientam a definição das propostas de revitalização da marca Arcádia.

Oportunidades identificadas:

- 1 Do Artesanal ao Aspiracional:** transformar a herança artesanal em códigos contemporâneos de sofisticação e desejo.
- 2 Tradição Partilhável:** reinterpretar os rituais clássicos em formatos digitais, sociais e interativos.
- 3 Experiência Cultural:** posicionar o consumo de chocolate como experiência cultural e não apenas alimentar.
- 4 Proximidade Geracional:** criar pontos de contacto relevantes para públicos jovens, sem descaracterizar a marca.



IDEAÇÃO

Eixos estratégicos de revitalização

Como já referido, os *insights* da investigação são apresentados em 6 eixos estratégicos. A criação destes eixos impõem-se numa perspectiva estrutural, abrangendo todas as áreas do estudo.

A partir destes eixos, serão criadas propostas de ações passíveis de serem adaptadas no contexto de revitalização da marca Arcádia. Assim, abaixo, apresenta-se descritivamente o intuito de cada eixo.

1. IDENTIDADE VISUAL E PACKAGING

O primeiro eixo diz respeito à identidade visual e *packaging*, com o objetivo de modernizar a perceção estética da marca, equilibrando tradição artesanal com códigos visuais contemporâneos.

É o primeiro ponto de contacto que transmite sofisticação e atualidade, tornando a marca mais aspiracional e *cool*.

2. STORYTELLING E CONTEÚDO DE MARCA

O *storytelling* e conteúdo da marca, pretende reforçar a autenticidade e a herança da Arcádia, mas traduzida de forma relevante para as novas gerações.

A narrativa da marca é o que cria ligação emocional e transforma tradição em inspiração cultural.

3. EXPERIÊNCIA EM LOJA E DIGITALIZAÇÃO

Este eixo pretende transformar o consumo em experiência memorável, ampliando o envolvimento e a proximidade.

Espaços e interações diferenciadores aumentam o valor percebido e reforçam a atratividade da marca como experiência *cool*.



IDEAÇÃO

Eixos estratégicos de revitalização

4. INOVAÇÃO DE PRODUTO E COLABORAÇÕES

Este eixo serve para gerar novidade e relevância cultural, mantendo a Arcádia ligada a tendências e públicos emergentes.

A inovação funciona como sinal de modernidade e dinamismo, fundamentais para o reposicionamento *cool*.

5. COMUNICAÇÃO DIGITAL E INFLUÊNCIA CULTURAL

Relativamente ao eixo comunicação digital e influência cultural, serve para construir notoriedade junto de gerações jovens e inserir a Arcádia em conversas culturais contemporâneas.

A comunicação digital é o espaço onde a percepção de *coolness* é legitimada socialmente.

6. ACESSIBILIDADE E CONVENIÊNCIA

Por último, este eixo, pretende transformar a intenção em consumo, garantindo proximidade física e digital.

A conveniência e disponibilidade aumentam a presença no quotidiano e tornam a marca mais relevante e próxima das rotinas dos consumidores.

HOW TO BE COOL? | by FILIPA COSTA SÁ

Arcádia

4

PROTOTIPAGEM

4 **PROTOTIPAGEM**

Posicionamento da Arcádia

A **proposta de posicionamento** para Arcádia está assente em **3 Pilares**:

1 Autenticidade

A Arcádia deverá manter-se fiel ao seu património artesanal e à sua herança histórica. Este pilar irá garantir confiança, qualidade e legitimidade cultural, posicionando a marca como símbolo de tradição que não se dilui perante as mudanças do mercado.

2 Relevância

A marca deverá procurar conectar-se com as gerações atuais e futuras, através de padrões culturais, digitais e sociais. A relevância deverá traduzir-se na capacidade de estar presente nos temas da atualidade, no consumo partilhável e nos momentos de vida dos consumidores.

3 Inovação

A inovação deverá surgir como uma força de revitalização, que irá permitir criar experiências memoráveis, produtos diferenciadores e colaborações estratégicas. O objetivo será inovar com consistência, sem perder identidade, mas garantindo dinamismo e atratividade.

4

PROTOTIPAGEM

Objetivos qualitativos de marketing para a Arcádia

Os **objetivos qualitativos** referem-se às dimensões intangíveis da relação marca-consumidor, sendo nesta investigação definidos pela **notoriedade** e pela **proximidade**.

NOTORIEDADE

- Manter o reconhecimento junto do público-alvo e **conquistar o público jovem**.
- Estar presente e **manter-se relevante** no quotidiano dos consumidores.
- Atualizar a **comunicação digital e o design das lojas** segundo padrões atuais, gerando impacto cultural e competitividade no espaço digital.

Assim, a **notoriedade** torna-se essencial para **reposicionar a marca como autêntica, relevante e inovadora**, reforçando a sua visibilidade e afinidade em meios digitais e contextos culturais onde ainda não é suficientemente reconhecida.

PROXIMIDADE

- **Fortalecer a relação emocional** com os seus consumidores, fomentando experiências que incentivem confiança e lealdade.
- **Aplicar estratégias de comunicação mais personalizadas e autênticas**, criando um diálogo fluido entre marca-consumidor.
- Desenhar a **experiência em loja e nos canais digitais** para **transmitir um conceito cool**, uma imagem apelativa e modernizada, sem perder os valores tradicionais, de modo a intensificar o vínculo entre a marca e os consumidores.
- **Integrar os interesses culturais, estilos de vida e formas de comunicação das gerações mais jovens**, de modo a construir uma relação com a marca.

Assim, a **proximidade** torna-se fulcral para **consolidar a marca** como parte do quotidiano dos consumidores, gerando **vínculos emocionais** que ultrapassam a relação de compra e venda, construindo relações duradouras.

Ao investir em **interações mais humanas e personalizadas**, garante maior destaque num mercado competitivo.

4

PROTOTIPAGEM

Objetivos quantitativos de marketing para a Arcádia

Os **objetivos quantitativos** representam métricas objetivas e mensuráveis que possibilitam avaliar a *performance* das estratégias implementadas, sendo nesta investigação definidos pela **conversão** e **engagement**.

ENGAGEMENT

- Nas **redes sociais**, **aumentar a interação** dos consumidores com os seus conteúdos, **incentivando comentários, partilhas e menções orgânicas**.
- Tronar a **experiência digital e física diferenciadora** e alinhada com os interesses culturais e estilos de vida do **público jovem**, de forma a que sejam “instagramáveis”.
- Participar em **campanhas, eventos e experiências diferenciadoras**, de forma a **criar engagement** com os consumidores e **aumentar a sua comunidade**.
- Desenvolver **experiências digitais e em loja** que permitam a **criação de valor** e o **envolvimento dos consumidores**.

Desta forma, o **engagement** apresenta-se como um objetivo quantitativo imprescindível para **mensurar a eficácia das estratégias**, traduzindo o nível de envolvimento dos consumidores com a marca.

CONVERSÃO

- **Criar estratégias de venda distintas**, de forma a que o **consumo não seja associado a consumo esporádico**, sazonal e festivo (Natal, Páscoa, *gifting*).
- **Criar estratégias de ofertas direcionadas ao público jovem**, destinadas a micro-momentos de consumo (cafeteria, prenda de última hora, edições limitadas).
- **Definir estratégias digitais alinhadas e otimizadas**, de modo a que exista uma **maior conversão de venda no e-commerce**, simplificando o processo de compra e **aumentando a rede de expansão**.

A **conversão** é essencial para **medir a performance** da estratégias aplicadas, pois possibilita o **aumento das vendas online e momentos de consumo**.

Arcádia 48

4

PROTOTIPAGEM

Relação dos Pilares de Posicionamento e dos Objetivos de Marketing

Com base nos objetivos qualitativos e quantitativos definidos, foram relacionados os 3 pilares de posicionamento propostos, de modo a garantir a coerência entre a identidade da marca e a criação de valor percebido pelos consumidores.

Pilares de Posicionamento	Objetivos de marketing: Qualitativos e Quantitativos
Autenticidade	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade: reforçar a visibilidade da marca como genuína e diferenciada. • Engagement: estimular a interação e identificação através de conteúdos autênticos.
Relevância	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade: assegurar presença consistente no quotidiano dos consumidores. • Proximidade: fortalecer vínculos emocionais e relações de confiança.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement: promover experiências diferenciadoras e participativas. • Conversão: gerar procura através de novidades e formatos de consumo adaptados.

4

PROTOTIPAGEM

Recomendações práticas por eixo estratégico (1/2)

Após definição da proposta de posicionamento para a Arcádia e objetivos qualitativos e quantitativos de marketing, estão reunidas as condições para aferir a recomendação e materialização de práticas por cada eixo estratégico da Arcádia:

1. Identidade Visual e *Packaging*

- Atualização de elementos visuais (embalagens, tipografia, materiais) que mantenham o carácter artesanal, mas que comuniquem de forma inovadora.
- Criação de produtos/*packaging* que sejam naturalmente partilháveis e aspiracionais.
- Uniformização estética entre lojas e pontos de contacto, garantindo coerência entre tradição e modernidade.

2. *Storytelling* e Conteúdo de Marca

- *Storytelling* que valorize a herança artesanal mas o traduza em formatos digitais e atuais.
- Construção de narrativas em torno de micro-momentos (um café, uma prenda de última hora, um ritual de fim de tarde) e não apenas em torno de festividades.
- Integração de colaboradores como “embaixadores” da tradição, reforçando autenticidade e proximidade.

3. Experiência em Loja e Digitalização

- Ambientes mais imersivos e acolhedores, com elementos “instagramáveis” e momentos de degustação que incentivem partilha.
- Integração digital, com estímulos que liguem o *offline* ao *online* (QR Codes, desafios digitais, registo imediato de campanhas em redes sociais).
- Lojas segmentadas e adaptadas em função do público local.

4

PROTOTIPAGEM

Recomendações práticas por eixo estratégico (2/2)

4. Inovação de Produto e Colaborações

- Desenvolver colaborações estratégicas, por exemplo: edições limitadas, *influencers* gastronómicos e de *lifestyle*, para reforçar exclusividade e atratividade.
- Produtos funcionais ou adaptados a novas tendências de consumo (exemplo: formatos *on-the-go*, *snacks* saudáveis, sabores experimentais).
- Lançamentos com caráter de exclusividade e escassez, que criem expectativa e atratividade.

5. Comunicação Digital e Influência Cultural

- Produção de conteúdos criativos e consistentes, com foco em redes sociais visuais e participativas.
- Colaborações com *influencers* culturais e gastronómicos, reforçando a credibilidade em segmentos jovens.
- Campanhas que privilegiem cocriação e partilha espontânea (exemplo: estratégia de UGC), em vez de comunicação unidirecional.
- Reforçar a comunicação com campanhas digitais efetivas, que reforcem a presença da marca no meio digital, de forma a atingir os objetivos definidos.

6. Acessibilidade e Conveniência

- Expansão seletiva em zonas urbanas e pontos de consumo rotineiro, como cafés, *pop-ups*, expansão em centros comerciais.
- Potenciar o canal digital, com a loja online mais acessível e opções de entrega rápida.
- Oferta ajustada a diferentes momentos de consumo, do *gifting* às opções práticas e acessíveis para consumo diário.

4

PROTOTIPAGEM

Relação dos Pilares de Posicionamento e dos Eixos Estratégicos

A relação entre os pilares de posicionamento e os eixos estratégicos, traduz a identidade da marca em ações práticas definidas, de forma a garantir coerência entre os 3 pilares e a sua concretização em iniciativas específicas.

Na seguinte tabela, está expresso como atingir cada pilar de posicionamento através dos referidos eixos estratégicos a adotar.

Pilares de Posicionamento	Eixos Estratégicos
Autenticidade	<ul style="list-style-type: none">• Identidade Visual e <i>Packaging</i>• <i>Storytelling</i> e Conteúdo de Marca• Experiência em Loja e Digitalização
Relevância	<ul style="list-style-type: none">• Experiência em Loja e Digitalização• Comunicação Digital e Influência Cultural• Acessibilidade e Conveniência
Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Inovação de Produto e Colaborações• Comunicação Digital e Influência Cultural• Identidade Visual e <i>Packaging</i>



PROTOTIPAGEM

Proposta de Plano de Ação (1/2)

Com base nos objetivos de marketing e iniciativas definidas através dos eixos estratégicos, foi definido o seguinte plano de ação, com propostas de ações a adotar para tornar a Arcádia numa *cool brand*.

Nº da Fase	Sugestões de ações	Objetivos de Marketing	Eixos Estratégicos
Fase 1	Atualização da identidade visual e <i>packaging</i> (embalagens, tipografia, materiais) mantendo o caráter artesanal e comunicar de forma inovadora.	Notoriedade: reforçar visibilidade e relevância no quotidiano dos consumidores.	Identidade Visual e <i>Packaging</i>
	Reforçar <i>storytelling</i> digital através da criação de narrativas em torno de micro-momentos (rituais de consumo diário).	Notoriedade: reforçar afinidade cultural. Proximidade: criar ligação emocional e identificação com a marca.	<i>Storytelling</i> e Conteúdo de Marca
Fase 2	Melhorar experiência em loja: criar ambientes imersivos, “instagramáveis”, com momentos de degustação e integração digital (QR Codes, campanhas digitais).	Proximidade: fortalecer vínculo emocional. Engagement: incentivar interação e experiências partilháveis.	Experiência em Loja e Digitalização
	Desenvolver colaborações estratégicas, por exemplo: edições limitadas, influenciadores gastronómicos e de <i>lifestyle</i> , para reforçar exclusividade e atratividade.	Notoriedade: gerar <i>buzz</i> cultural. Conversão: estimular procura através de lançamentos exclusivos.	Inovação de Produto e Colaborações / Comunicação Digital e Influência Cultural

4

PROTOTIPAGEM

Proposta de Plano de Ação (2/2)

Nº da Fase	Sugestões de ações	Objetivos de Marketing	Eixos Estratégicos
Fase 3	Expandir e segmentar pontos de venda, como cafés, pop-ups, centros comerciais e tornar o canal <i>online</i> mais acessível, com uma estratégia de <i>e-commerce</i> otimizada e simples.	Conversão: aumentar frequência e facilitar compra. Proximidade: adaptar-se a rotinas e estilos de vida do consumidor.	Acessibilidade e Conveniência
	Implementar campanhas digitais orgânicas (exemplo: estratégia UGC) para reforçar credibilidade junto de segmentos jovens.	Engagement: promover participação ativa. Notoriedade: aumentar alcance e visibilidade digital.	Comunicação Digital e Influência Cultural
	Reforçar a comunicação com campanhas digitais efetivas, que reforcem a presença da marca no meio digital, de forma a atingir os objetivos definidos.		

HOW TO BE COOL? | by FILIPA COSTA SÁ

*Arca*dia

5

DESIGN THINKING
TESTE

5

TESTE

Sugestões de Ferramentas de Teste



Como sugestão de **ferramentas para testar as ações propostas** no capítulo anterior, definiram-se possíveis ferramentas que podem ser adaptadas pela Arcádia no contexto em causa

#1 Testes de mercado controlados

Lançar uma nova embalagem regular, com duas a três versões, ou uma de edição limitada, recolhendo o *feedback* dos consumidores impactados pelas mesmas, em quatro a seis lojas-piloto, em Lisboa e no Porto.

#2 Feedback estruturado

Criar rotinas de recolha de perceção, através de:

- questionários rápidos em loja
- *focus group* digital com clientes fiéis
- botão de *feedback* imediato - dispositivo ou *tablet* existente com três opções de reação
- *posts* nas redes sociais estruturados de modo a existir uma interação e dar *feedback* espontâneo
- passatempo com QR Code em loja - os clientes que derem *feedback* recebem um desconto na compra ou um chocolate ou um produto de pastelaria.

#3 Monitorização competitiva

Lançar novos produtos de edição limitadas de forma a testar e acompanhar a capacidade de resposta de players diretos, ou seja, se a concorrência reage rapidamente, de forma a perceber se a ação teve impacto ou não.

#4 Provas de conceito digitais

Campanhas segmentadas com *A/B testing* em redes sociais para validar narrativas antes de as escalar para meios pagos mais amplos.

HOW TO BE COOL? | by FILIPA COSTA SÁ

Arcádia



**CONCLUSÕES E
REPLICABILIDADE**

How to be cool?

CONCLUSÕES

How to be cool?

Contribuição para a Arcádia

O relatório apresentado, é uma proposta académica de uma possível abordagem para a Arcádia tornar-se uma *cool brand*.

Permitiu transformar *insights* em orientações práticas que posicionam a Arcádia como uma marca **autêntica, relevante e inovadora**, capaz de dialogar com diferentes gerações sem perder a sua herança artesanal.

A proposta organiza-se em torno de **seis eixos estratégicos** que, articulados entre si, sustentam o processo de revitalização da marca:

1. Identidade visual e *packaging*
2. *Storytelling* e conteúdo de marca
3. Experiência em loja e digitalização
4. Inovação de produto e colaborações
5. Comunicação digital e influência cultural
6. Acessibilidade e conveniência

Foram desenvolvidos **quatro objetivos de marketing qualitativos e quantitativos** que orientaram a definição dos objetivos e a estruturação estratégica deste relatório.

Os objetivos qualitativos desenvolvidos foram:

1. **Notoriedade:** corresponde à capacidade da marca se manter visível e relevante no quotidiano dos consumidores, afirmando-se também no espaço digital e junto de públicos mais jovens.
2. **Proximidade:** traduz-se no fortalecimento da relação emocional com os consumidores, através de experiências, personalização e diálogo autêntico que reforçam confiança e pertença.

Os objetivos quantitativos desenvolvidos foram:

3. **Engagement:** reflete o nível de envolvimento e interação dos consumidores com a marca, potenciado por conteúdos, experiências diferenciadas e participação ativa em plataformas digitais.
4. **Conversão:** refere-se à eficácia em transformar esse envolvimento em vendas, através de estratégias de consumo diversificadas, campanhas digitais otimizadas e expansão de canais de compra.

CONCLUSÕES

How to be cool?

Contribuição para a Arcádia

Foi ainda desenvolvido uma **proposta de plano de ação** que pretende assegurar uma execução em três fases, garantindo a definição de prioridades claras. As prioridades materializam-se numa seleção de ações propostas nos eixos estratégicos que alavancem a concretização dos objetivos de marketing.

Assim, numa **primeira fase**, os eixos em maior destaque para implementação são a identidade visual e *packaging* e, o *storytelling* e conteúdo da marca.

Na **segunda fase**, as prioridades incidem na experiência em loja e digitalização, bem como, na inovação de produto e colaborações e comunicação digital e influência cultural.

Na **terceira e última fase**, as prioridades incidem-se na acessibilidade e conveniência e, novamente em ações secundárias no campo da comunicação digital e influência cultural.

Este plano de ação constitui um contributo válido para a Arcádia, por oferecer uma abordagem estruturada, faseada e alinhada com os eixos estratégicos da marca. Permitindo assim, orientar a implementação de prioridades, de forma coerente e eficaz para a concretização dos objetivos de marketing.

CONCLUSÕES

How to be cool?

Resposta à pergunta central

Como pode uma marca tradicional como a Arcádia tornar-se culturalmente relevante e emocionalmente atrativa para novos públicos, sem comprometer a sua identidade histórica?

Uma marca tradicional como a Arcádia pode alcançar maior relevância cultural e atratividade emocional junto de novos públicos mediante a **reinterpretação estratégica da sua herança histórica como símbolo de autenticidade e confiança**, articulando-a com linguagens contemporâneas de *design*, *storytelling* e comunicação digital.

A preservação da tradição, enquanto elemento identitário, deve coexistir com a criação de experiências memoráveis e partilháveis, capazes de fomentar vínculos emocionais duradouros e de **aproximar a marca das gerações emergentes**. Simultaneamente, a inovação deve ser entendida não como descaracterização, mas como impulsor de dinamização e atualização cultural, materializada em novos produtos, colaborações e ativações que assegurem **consistência e atualidade, sem comprometer a integridade do legado histórico**.

REPLICABILIDADE

How to be cool?

Contribuição para Outras Marcas Tradicionais

Para além da aplicação direta à Arcádia, este relatório fornece um protótipo replicável para outras marcas tradicionais em processo de revitalização.

O enquadramento assenta em **quatro dimensões centrais**:

- **Pilares de Posicionamento:** orientam a narrativa e a forma como a marca deve ser percebida culturalmente.
- **Objetivos de Marketing:** traduzem os pilares em objetivos qualitativos e quantitativos, garantindo coerência entre os eixos estratégicos e o plano de ação.
- **Eixos Estratégicos:** traduzem os pilares em áreas concretas de atuação, garantindo coerência entre tradição e modernidade.
- **Plano de Ação:** permitem transformar estratégia em ação, respeitando a maturidade de cada marca e a sua capacidade de adaptação.

Como se definem estas quatro dimensões centrais?

Para as marcas chegarem aos respectivos pilares de posicionamento, definirem objetivos de marketing e eixos estratégicos, de forma a traçarem um plano de ação, devem utilizar o processo do **design thinking**.

Dividido em cinco etapas:

- **Empatia:** recolher *insights* através de metodologias de investigação, adaptadas à marca. Exemplo: entrevistas, questionários, observações, *focus group*, *coolhunting*, etc.
- **Definição:** a marca deve definir o problema (porque é que não é *cool*), definir objetivos estratégicos, analisar pontos fortes e de melhoria.
- **Ideação:** identificar oportunidades para tornar a marca *cool* e definir eixos estratégicos de ação.
- **Prototipagem:** definir os pilares de posicionamento, objetivos de marketing, materialização dos eixos estratégicos e criação de um plano de ação.
- **Teste:** criar estratégias para testar e validar o plano de ação.

Arcádia,

*you're cool. You just
didn't know how.*