

Mariana Guedes de Cárcomo Lobo

# O Papel do *Cultural Branding* para o Sucesso da Marca – O Caso Milaneza

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Victor Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, setembro de 2018

## **Declaração de honra**

Eu, Mariana Guedes de Cárcomo Lobo abaixo assinada, aluna do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161260001, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 08/ 10/2018



---

## Agradecimentos

Duas das pessoas mais importantes na minha vida, os meus queridos avós, Maria Elisa Lopes Rodrigues e José Carlos Guedes, agradeço a oportunidade de estar a fazer esta dissertação. Sem eles eu não teria tido a oportunidade de ingressar neste Mestrado de Gestão de Empresas e tornar-me mais rica pessoal e profissionalmente. Agradeço toda a confiança que depositaram em mim e toda a preocupação que tiveram ao longo desta etapa.

À minha querida Helena, funcionária dos meus avós, mas que da família faz parte, agradeço toda a disponibilidade em me ajudar quando tinha pouco tempo para as lides da casa, por toda a força que me deu e, por me ouvir sempre que preciso.

Agradeço à minha mãe por me ter apoiado quando decidi voltar a estudar para mudar de vida. Por me ajudar na procura de uma instituição de renome onde pudesse ter um ótimo percurso académico para ter os melhores resultados, e crescer profissionalmente.

Ao meu pai e aos meus irmãos, agradeço toda a paciência e compreensão todas as vezes que não consegui estar com eles para estar focada na realização desta dissertação.

A minha família e amigos mais chegados foram também muito importantes nesta minha etapa, por toda a preocupação e apoio que me foram dando.

Aos entrevistados, Dr. João Paulo Pinho Rocha e Dr<sup>a</sup>. Cláudia Meneses, pela disponibilidade em me receberem e responderem às questões feitas sem nenhuma restrição.

Por último, mas não menos importante, ao meu orientador, Professor Doutor Victor Tavares, por ter aceite ser meu orientador nesta minha aventura de fazer uma dissertação e, por todo o empenho, dedicação e disponibilidade. Também pela paciência que teve comigo quando o desenvolvimento da dissertação não era o que esperava de uma sessão de orientação para outra.

## Resumo

Esta dissertação é um estudo qualitativo sobre um novo conceito de gestão da marca, o *cultural branding* visando as *crowdcultures*, nesta era digital, aplicado à marca Milaneza, tendo como objetivo analisar o sucesso da marca com esta abordagem cultural na sua gestão.

Esta investigação assenta na: i) elaboração da revisão de literatura sobre a evolução da natureza do Marketing e das abordagens de gestão da marca; ii) evidenciação da importância das redes sociais para o sucesso das marcas na Era Digital; iii) demonstração da importância das *Crowdcultures* (culturas de multidão) e compreender como deve ser gerida uma marca utilizando-se a abordagem do *cultural branding*; iv) análise de um caso ilustrativo de uma prestigiada marca que adota tal abordagem; v) contribuição para as empresas entenderem a importância das 'culturas de multidão' na construção da marca e criação da identidade das suas marcas.

Para o estudo de caso foram realizadas duas entrevistas a profissionais ligados à marca Milaneza. A análise teve uma abordagem exploratória e qualitativa e, permite comprovar que estes conceitos são ainda pouco conhecidos com estes termos, mas são utilizados e importantes para a gestão da marca e para o seu crescimento.

Palavras-chave: Culturas de multidão; gestão da marca cultural; marketing digital; marketing tradicional; redes sociais.

## *Abstract*

*This dissertation is a qualitative study about a new concept of brand management, the cultural branding aimed at the crowdcultures, in this digital age, applied to the brand Milaneza, aiming to analyze the success of the brand with this cultural approach in its management.*

*This research is based on: i) preparation of the literature review on the evolution of the nature of Marketing and brand management approaches; ii) evidence of the importance of social networks for the success of brands in the Digital Age; iii) demonstrating the importance of Crowdcultures and understanding how a brand should be managed using the cultural branding approach; iv) analysis of an illustrative case of a prestigious brand that adopts such an approach; v) contribution to companies to understand the importance of 'crowd cultures' in building the brand and creating the identity of its brands.*

*For the case study, two interviews were carried out with professionals related to the Milaneza brand. The analysis had an exploratory and qualitative approach, and allows to prove that these concepts are still little known with these terms, but are used and important for the management of the brand and its growth.*

*Keywords: Crowdcultures; cultural branding; digital marketing; traditional marketing; social media.*

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>ii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de Apêndices</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. Introdução e identificação do problema de investigação</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Justificação do tema .....	1
1.3. Problema e objetivos .....	1
1.4. Metodologia .....	2
1.5. Estrutura .....	3
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	<b>4</b>
2.1. A importância da evolução tecnológica no marketing .....	4
2.2. Do Marketing Tradicional ao Marketing Digital .....	8
2.3. <i>Social Media</i> .....	15
2.4. Natureza da Marca .....	20
2.5. Abordagens de Gestão da Marca .....	28
2.6. <i>Cultural Branding</i> .....	31
2.7. <i>Crowdculture</i> .....	33
2.8. A marca Milaneza .....	35
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>39</b>
3.1. A metodologia utilizada .....	39
3.2. Justificação da estratégia de estudo de caso .....	40
3.3. Justificação da escolha da marca .....	42
3.4. Procedimento do estudo de caso .....	43
3.5. Procedimentos de análise e interpretação do estudo de caso .....	44

<b>4. Questões de investigação .....</b>	<b>45</b>
<b>5. Análise e discussão dos resultados .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>57</b>
<b>7. Limitações e recomendações .....</b>	<b>59</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>60</b>
<b>Netgrafia .....</b>	<b>63</b>
<b>Apêndice .....</b>	<b>64</b>

## Lista de Abreviaturas e Siglas

INE – Instituto Nacional de Estatística

RP – Relações Públicas

TV - Televisão

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Agregados domésticos com ligação à <i>internet</i> , Portugal, 2010 - 2027 .....	6
Gráfico 2 - Indivíduos com idade entre os 16 e 74 anos que utilizam equipamento portátil para aceder à <i>internet</i> fora de casa e do local de trabalho nos 3 meses anteriores à entrevista.....	9
Gráfico 3 - Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram equipamento portátil para aceder à <i>internet</i> fora de casa e do local de trabalho nos 3 meses anteriores à entrevista, por tipo de equipamento .....	10
Gráfico 4 - Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio eletrónico nos 12 meses anteriores à entrevista, Portugal, 2010-2017.....	10
Gráfico 5 - <i>Social Media</i> VS nº de membros ativos mensalmente .....	17

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Marketing de Conteúdos Passo a Passo .....	12
---	----

## Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Guião da Entrevista .....	65
--	----

## 1. Introdução e identificação do problema de investigação

### 1.1. Antecedentes

Relativamente ao tema abordado nesta dissertação, existem poucos estudos científicos que abordem os conceitos de *cultural branding* e *crowdcultures* associados a marcas.

Existem estudos que fazem referência às abordagens de gestão da marca, mas sem ter o foco na abordagem cultural. Já o tema dos *social media* na gestão da marca está bastante estudado.

### 1.2. Justificação do tema

A escolha do tema para esta dissertação não foi imediata. Inicialmente, foi escolhida por mim uma área de estudo que foi a Gestão da Marca, porque é uma área que pessoalmente me interessa, e uma área que gostava de trabalhar profissionalmente. A especificação do tema surgiu após uma reunião de orientação onde me foi apresentado um artigo sobre marcas que se tornaram ícones referenciando um tipo de *branding* utilizado, o *cultural branding*, nesta era digital em que vivemos atualmente, tendo também em conta as *crowdcultures*. Artigo esse de Douglas Holt, o “pai” deste novo conceito de *cultural branding*.

Após pesquisas sobre o autor, e o tema desenvolvido por ele, concluí que era um tema pouco estudado e desenvolvido por outros autores. Sendo uma abordagem de gestão da marca interessante e pouco desenvolvida, decidi investigar sobre o tema para melhor compreensão do mesmo. É um assunto atual, que pode interessar a muitos gestores de marca, e está igualmente interligado a esta nova era digital. É uma realidade que os gestores da marca vivem com a transição do marketing tradicional para o digital.

Em suma, os gestores da marca todos os dias enfrentam novos desafios devido a evolução rápida que se manifesta, e com este tema espero ter uma melhor compreensão deste novo tema e conseguir aplicá-lo na gestão de determinada marca.

### 1.3. Problema e objetivos

Considerando as lacunas de conhecimento detetadas na revisão de literatura académica e profissional, o problema de investigação foi formulado nos seguintes termos:

- Qual o papel da abordagem cultural para o sucesso das marcas na Era Digital, que competem em mercados abertos e fortemente competitivos?

Neste sentido, o objetivo desta dissertação, de natureza exploratória e descritiva, é identificar os principais desafios que as marcas hoje em dia enfrentam na sua gestão com toda a evolução que se faz sentir no marketing e nas suas diferentes abordagens, mais concretamente na abordagem cultural.

Especificamente, os objetivos da investigação são os seguintes:

- 1) Efetuar uma revisão de literatura sobre a evolução da natureza do Marketing e das abordagens de gestão da marca;
- 2) Evidenciar a importância das redes sociais para o sucesso das marcas na Era Digital;
- 3) Mostrar a importância das *Crowdcultures* (culturas de multidão) e compreender como deve ser gerida uma marca utilizando-se a abordagem do *cultural branding*;
- 4) Estudar um caso ilustrativo de uma prestigiada marca que adota tal abordagem;
- 5) Contribuir para que as empresas entendam a importância das 'culturas de multidão' na construção da marca e criação da identidade das suas marcas.

#### **1.4. Metodologia**

Numa fase inicial desta dissertação, foi escolhido o tema 'Gestão da Marca', e após esta escolha foi efetuada uma pesquisa documental sobre o tema, chegando-se a um tema mais específico relacionado com a gestão da marca: o *Cultural Branding*.

A abordagem metodológica é de natureza qualitativa, foca num modelo fenomenológico no qual a realidade é enraizada nas percepções dos sujeitos. O objetivo é compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações, em vez de ser através de números. A investigação qualitativa normalmente ocorre em situações naturais em contraste com a investigação quantitativa, que exige controlo e manipulação de comportamentos e lugares (Bento, 2012).

Foi efetuada uma revisão da literatura recorrendo a dissertações académicas, artigos científicos, leitura de outra bibliografia relevante na área da gestão da marca. Os objetivos da revisão da literatura passam por restringir o problema de investigação, encontrar novas linhas de investigação e identificar recomendações para investigações futuras (Bento, 2012).

A investigação efetuada foi de natureza exploratória, pois teve como objetivo proporcionar maior proximidade com o problema, visando torná-lo mais explícito. Para além da revisão bibliográfica foi efetuado um estudo de caso de uma empresa portuguesa, em que a escolhida é a Cerealis, mas a marca é a Milaneza, tendo sido realizadas entrevistas exploratórias, com pessoas diretamente envolvidas com a gestão da marca, tentando perceber em que termos aplicam este novo conceito do *Cultural Branding* e, em caso negativo, se seria ou não uma mais valia para o negócio.

### **1.5. Estrutura**

Esta dissertação está organizada em 7 capítulos, incluindo este capítulo introdutório em que se faz a identificação do problema de investigação.

No capítulo 2 é efetuada uma revisão de literatura, que tem como objetivo resumir conceitos fundamentais para a investigação que se segue. Começa por fazer uma introdução da evolução da tecnologia e da *internet*, que vai levar a um tema atual que é a transição, ou coexistência, do marketing tradicional ao marketing digital. Faz-se também referência aos *social media*, pois nesta era do digital é um meio de comunicação muito usado pelas pessoas e mesmo pelas marcas. De seguida fala-se sobre a natureza da marca, em que os assuntos vão afunilando pelas abordagens de gestão da marca, focando no *cultural branding* e *crowdcultures*, os temas de maior importância nesta investigação.

A metodologia de investigação é descrita no capítulo 3, onde é descrita a metodologia escolhida para esta investigação e a sua justificação, passando a explicar-se qual o procedimento efetuado.

O capítulo 4 é dedicado à construção das questões de investigação, que levaram ao desenvolvimento do guião da entrevista.

A análise e discussão dos resultados obtidos nas entrevistas à Milaneza são realizados no capítulo 5.

No capítulo 6 apresenta-se a conclusão desta dissertação.

E por fim, no capítulo 7 as limitações enfrentadas nesta investigação e recomendações para futuros estudos.

## 2. Revisão da Literatura

O ambiente de comunicação de marketing mudou enormemente nos últimos anos, resultando em novos desafios para os *marketers* envolvidos na construção e gestão das marcas. Os meios de publicidade tradicionais, como a televisão (TV), a rádio, as revistas, e os jornais, estão a perder importância relativa.

A tecnologia e a *Internet* mudaram profundamente o quando, onde e como os consumidores processam as comunicações, e mesmo se optam por processá-las (Keller, 2009).

O marketing tem vindo a sofrer uma transição do tradicional para o digital e, conseqüentemente, as marcas adaptam-se também a esta evolução.

### 2.1. A importância da evolução tecnológica no marketing

Vieites e Espiñeira (2008: 29) definem a *internet* como “o primeiro meio global de comunicação bidirecional”, pois com a sua ajuda, as marcas conseguem um diálogo eletrónico com o cliente, diferente do que acontecia no *branding* tradicional que o cliente passivo recebia uma única mensagem transmitida numa única direção (Kania, 2001). A *internet* também “permite aos seus utilizadores aceder e interatuar com milhões de documentos que contêm informação audiovisual proveniente de diversas fontes, bem como comunicar entre si de diversas formas, tudo a um custo mínimo, permitindo a eliminação de barreiras espaciais e temporais. Também permite realizar transações comerciais e, inclusive, distribuir certos produtos digitalizados” (Vieites e Espiñeira, 2008: 29). Pode-se, assim, concluir que é um ‘veículo’ que mudou, e continua a mudar, o marketing das marcas de uma forma significativa (Kania, 2001).

A *Internet* influenciou a forma como os consumidores aderiram às marcas, e está a transformar o marketing e a tornar obsoletas muitas das estratégias e estruturas tradicionais da função, sendo mesmo muito difícil a maneira antiga de fazer negócio.

O desenvolvimento da tecnologia e a evolução do marketing estão, inextricavelmente, interligados. Estes “avanços tecnológicos têm marcado a evolução da publicidade ao longo da história, alterando fundamentalmente a forma como as empresas podem comunicar com os seus clientes” (Ryan e Jones, 2009: 4).

Estando a tecnologia e a *Internet* em constante progresso, alterando, fundamentalmente, a maneira como o mundo interage e comunica, estão a forçar os profissionais de marketing a repensar as suas práticas tradicionais. O que antigamente acontecia, após a compra de um determinado produto em determinada marca, p

relacionamento do comprador e vendedor dissipava-se. Hoje, com o desenvolvimento das tecnologias, os consumidores podem permanecer agressivamente ligados, promovendo publicamente os produtos que compraram. Em consequência, os consumidores colaboram no desenvolvimento das marcas (Keller, 2009 e Edelman, 2010).

No entanto, Ryan e Jones (2009) defendem que o marketing não é sobre tecnologia, mas sim sobre pessoas pois, na perspectiva do marketing, a tecnologia só interessa quando consegue conectar pessoas com outras pessoas, ou seja, *marketers* com clientes.

Tal como defendem Vieites e Espiñeira (2008), podemos concluir que a *internet* trouxe vantagem às empresas na divulgação da sua informação, que flui com facilidade pelas suas artérias a elevada velocidade, alcançando todos os pontos do planeta. A *internet* trouxe grandes vantagens para as marcas no que diz respeito ao alcance do cliente-alvo, pois permite que os *marketers*, de forma eficiente, apresentem a marca no momento, lugar certos e para as pessoas certas para obter resultados. E, ao contrário do que acontece no comércio tradicional, os clientes podem entrar na loja *online* das marcas, ver algo que gostariam de comprar e tomar decisões imediatas e impulsivas (Kania, 2001).

Por se ter tornado uma ferramenta bastante útil para os *marketers* na criação de marcas fortes e na obtenção de vantagens competitivas, Tiago e Veríssimo (2014) defendem que os mesmos devem adotar os *social media* como um canal de fornecimento de informações aos clientes, conexão com as partes interessadas e, em última análise, gerar vendas.

Estas mudanças significativas nas tecnologias digitais – a *internet* e o aumento *online*, *mobile* e *social media* - têm tido um enorme impacto sobre como as empresas e as marcas se conectam com os clientes e como os clientes se conectam e influenciam os comportamentos de marca uns dos outros, visto que estes avanços também trouxeram mudanças na forma como as pessoas no planeta se relacionam (Kotler, 2018). Tal traz vantagens para as marcas porque, com os *social media*, as pessoas podem conversar diretamente com as marcas que utilizam todos os dias (Rowles, 2014).

Assim, a marca tornou-se uma prioridade de marketing, sendo essencial para a maioria das empresas (Keller, 2009 e Edelman, 2010).

O sucesso de uma empresa passa muito pelo seu marketing, pela forma como a empresa divulga a sua marca, seja ela de produto físico ou serviço. Como Kotler e Keller (2006: 2) referem, “o bom marketing tem-se tornado um ingrediente cada vez

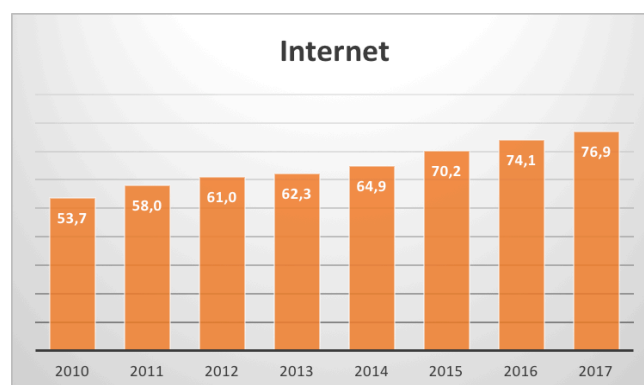
mais indispensável para o sucesso nos negócios.”. Este é definido por Côrte-Real, Brito, Perez, Azevedo, Machado, Mendes, Pedro, Lencastre e D’Elboux (2005: 30) como “a gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto dos seus diversos públicos, diferenciando-a da concorrência.”. Públicos esses que terão de ser segmentados, numa análise de marketing, identificando os mais pertinentes para a marca, sendo que cada um representa um mercado, e define-se como um grupo de pessoas, individuais ou coletivas.

Existem várias formas de utilizar o marketing e, os *marketers*, para além das informações em *websites*, utilizavam o marketing direto, as ‘explosões’ de e-mail, o telemarketing, a rádio, a televisão, e outros meios de comunicação em massa, investindo milhões e biliões num único anúncio para divulgar informações relacionadas com a empresa e os seus produtos, atingindo dezenas de milhões de clientes (Tiago e Veríssimo, 2014; Kotler, 2018).

No entanto, mesmo havendo vários meios para divulgar o marketing, a *internet* foi, sem dúvida, um fenómeno para a evolução das empresas e, segundo Stone e Woodcock (2014), o volume de acessos e transações na *internet* são elevados e continuam a crescer muito rapidamente. Kotler (2018) refere que mais de 3,3 biliões de pessoas (46 % da população mundial) está *online*.

Um estudo realizado em 2017 pelo Instituto Nacional de estatística (INE) sobre a “Utilização de Tecnologias da Informação e da comunicação pelas Famílias”, 77% das famílias portuguesas têm acesso à *internet*, e tem vindo a aumentar desde o início da década, como se pode verificar no gráfico abaixo.

**Gráfico 1 – Agregados domésticos com ligação à *internet*, Portugal, 2010 - 2017**



Fonte: INE (2017).

Kotler (2018) fez também uma análise da população que utiliza a *internet*, mas à escala mundial, afirmando que mais de 46% da população mundial tem acesso à *internet* e

30% acede através de *mobile*, um número que se espera que duplique até 2020, uma vez que o telemóvel ou *smartphone* está a tornar-se uma forma cada vez mais popular de entrar *online*. Por esta razão, muitas empresas agora comercializam *online*, e algumas só operam *online*. Dificilmente hoje vemos empresas que não tenham uma presença substancial *online*. Mesmo lojas tradicionais começam a aumentar as suas vendas através da *internet*.

Em relação ao envolvimento com as marcas nesta era digital, Edelman (2010) distingue o 'antes' e o 'agora'. No 'antes', o autor refere a 'A Metáfora do Funil' evidenciando que durante anos, os *marketers* assumiram que os consumidores começaram com um grande número de marcas potenciais em mente e metodicamente ganhavam as suas escolhas até que decidiram qual comprar. Após a compra, o seu relacionamento com a marca geralmente concentrava-se no uso do produto ou serviço em si. 'Agora', em vez de reduzir sistematicamente as suas escolhas, os consumidores adicionam e subtraem marcas de um grupo em consideração durante uma fase de avaliação ampliada. Após a compra, costumam entrar numa relação aberta com a marca, partilhando a sua experiência com esta *online*.

Atualmente, qualquer pessoa tem acesso à *internet* onde quer que esteja (seja através do computador, *tablet*, *smartphone*, *smarttv* e outros dispositivos digitais) e, por isso, o marketing digital e de *social media* têm trabalhado nesse sentido. Tal autor salienta que este tipo de marketing envolve o uso de ferramentas de marketing digital como *websites*, aplicações móveis e anúncios, vídeo *online*, *e-mail*, blogs, e outras plataformas digitais para envolver os consumidores em qualquer lugar e a qualquer momento (Kotler, 2018). No entanto, Keller (2009) defende que neste novo ambiente de *media*, o consumidor está cada vez mais em controlo, no sentido em que não só têm mais opções de *media* para usar, como também têm a possibilidade de escolha sobre se e como querem receber conteúdo comercial.

Concluindo, a *Web* é uma ferramenta extremamente útil, que veio ajudar os *marketers* na criação de marcas fortes e na obtenção de vantagens competitivas (Ryan e Jones, 2009). Consequentemente, o uso generalizado da *internet* e das tecnologias digitais está a ter um impacto dramático tanto para os compradores como para os *marketers* que os servem (Kotler, 2018). Keller (2009), defende que um dos tópicos de marketing mais populares e potencialmente importantes que surgiram nos últimos anos tem sido o conceito de marca e o importante valor intangível que as marcas trazem para as organizações.

## 2.2. Do Marketing Tradicional ao Marketing Digital

O que têm em comum as empresas de sucesso de hoje em dia? Kotler (2018: 29) considera que estão fortemente focadas no cliente e comprometidas com o marketing. Tal autor define o marketing como “o processo pelo qual as empresas envolvem clientes, criam fortes relacionamentos com os clientes e criam valor para o cliente para capturar o valor dos clientes em contrapartida.”.

Pode-se assumir que as comunicações de marketing são o meio pelo qual as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – dos produtos e marcas que vendem. Elas representam a ‘voz’ da empresa e das suas marcas e são o meio pelo qual se pode estabelecer um diálogo e construir relacionamentos com e entre consumidores. Permitem, ainda, que as empresas liguem as suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sentimentos e coisas. Podem criar experiências e criar comunidades tanto *online* como *offline*, podendo contribuir com o capital da marca – estabelecendo a marca na memória e criando uma imagem de marca – além de impulsionar as vendas e, até, afetar o valor para o acionista (Keller, 2009).

Com a evolução que se tem vindo a verificar, uma das maiores mudanças sofridas pelo marketing tradicional, segundo Baltés (2015), foi determinada pelo aparecimento do marketing digital, requerendo, por parte das empresas, alterações nas suas estratégias do marketing, para permanecerem competitivas na nova era digital. Atualmente, os consumidores estão melhor informados e com maior poder de comunicação, podendo partilhar informações das marcas e experiências com as marcas com outros consumidores. Tal deve-se aos novos desenvolvimentos do digital, *mobile*, e *social media*, que revolucionaram o modo como os consumidores compram e interagem, exigindo, que as empresas adotem novas estratégias e táticas de marketing. Estes desenvolvimentos capacitaram os consumidores e fizeram do marketing um caso verdadeiramente bidirecional. Nos dias de hoje, para algumas empresas, o marketing digital é muito mais do que um canal suplementar publicitário, constitui um modelo completo para se fazer negócio (Kotler, 2018).

Tanto o marketing digital como o tradicional são “sobre pessoas (*marketers*) a conectarem-se com outras pessoas (consumidores) para construir uma relação, e finalmente impulsionar as vendas” (Ryan e Jones, 2009 : 14). Também Kotler (2018) é da opinião que é mais importante do que nunca construir um forte relacionamento com os clientes com base no valor real e duradouro do cliente pois, face aos avanços tecnológicos dramáticos e profundos, desafios económicos, sociais e ambientes, os

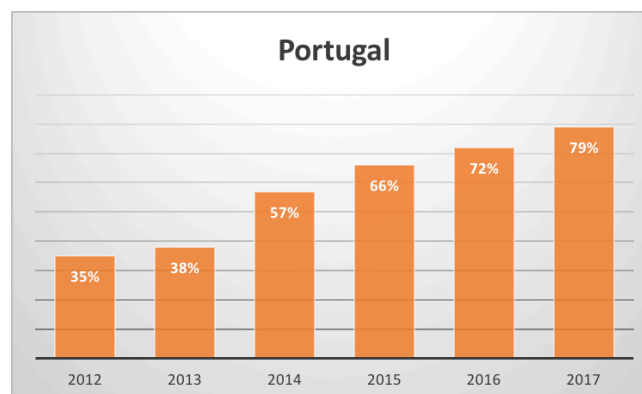
clientes de hoje reavaliam como se envolvem com as marcas e, por isso, a relação de ambos é muito importante.

Nesta era do digital, Ryan e Jones (2009: 13) sustentam que o que os *marketers* têm de fazer é continuar a entender as pessoas, e como elas utilizam as tecnologias e, assim, perceber como podem alavancar a relação entre elas. Acrescentam, ainda, que “entender as pessoas é a chave para desbloquear o potencial do marketing digital.”

Por outro lado, os *marketers* têm vindo a desenvolver *websites* criativos, aplicações para *smartphones*, *blogs*, vídeos *online* e redes sociais. Ao contrário do que faziam antes apenas com o marketing tradicional, que desperdiçavam mensagem para um elevado número de pessoas, os *marketers* agora conseguem alcançar diretamente o seu público-alvo e de forma interativa, tendo como objetivo tornarem-se parte da vida das pessoas e enriquecer as experiências destas com as marcas (Kotler, 2018).

Com o marketing digital, as empresas fornecem aos compradores o acesso a uma variedade ilimitada de produtos e uma riqueza de produtos e informação de compra em qualquer lugar e a qualquer momento (Kotler, 2018). Esta tática deve-se ao crescimento da utilização da *internet* seja em casa ou em mobilidade, que se pode verificar no estudo realizado pelo INE e já referido anteriormente, que concluiu que a percentagem de indivíduos (entre os 16 e 74 anos) que utilizam equipamento portátil para aceder à *internet* fora de casa e do local de trabalho, tem vindo a aumentar desde 2010. Um dado com grande relevância para os *marketers* e, que se pode confirmar no gráfico abaixo.

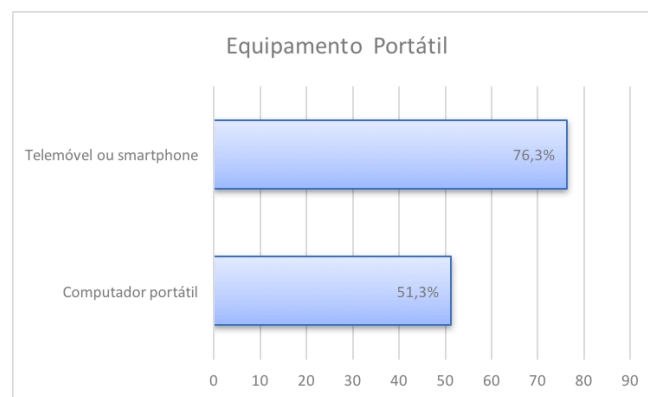
**Gráfico 2 - Indivíduos com idade entre os 16 e 74 anos que utilizam equipamento portátil para aceder à *internet* fora de casa e do local de trabalho nos 3 meses anteriores à entrevista**



Fonte: INE (2017).

Este mesmo estudo revela que 79% de utilizadores de *internet* em mobilidade em 2017, usaram principalmente *smartphone*, como se pode ver abaixo.

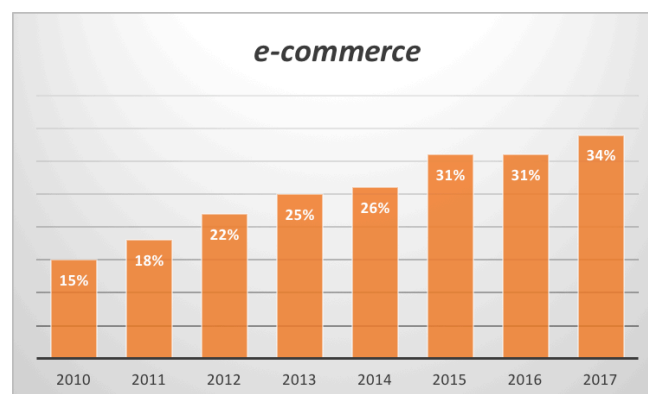
**Gráfico 3 - Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram equipamento portátil para aceder à *internet* fora de casa e do local de trabalho nos 3 meses anteriores à entrevista, por tipo de equipamento**



Fonte: INE (2017).

Em relação ao comércio eletrónico, o mesmo estudo revela que também tem aumentado na última década.

**Gráfico 4 - Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio eletrónico nos 12 meses anteriores à entrevista, Portugal, 2010-2017**



Fonte: INE (2017).

Este aumento de compra *online* pode-se também dever ao facto de o marketing digital oferecer uma maior flexibilidade aos vendedores, permitindo que os *marketers* façam ajustes contínuos aos preços e programas ou criem *engagement* imediato, oportuno ou pessoal e ofertas, consoante as necessidades do consumidor (Kotler, 2018).

Assim, as empresas têm vindo a impulsionar as suas marcas num mundo digital, tornando o seu marketing cada vez mais interativo e *online* (Stone e Woodcock, 2014).<sup>10</sup>

tendo o seu conteúdo demasiada importância, sendo mesmo a chave para o sucesso das campanhas de marketing *online* e a mais importante ferramenta do marketing digital (Baltes, 2015).

Kotler (2017) considera que o marketing de conteúdos é visto como o futuro da publicidade na economia digital. Foi a transparência criada pela *internet* que deu origem a este marketing de conteúdos, visto que os *marketers*, ao longo do tempo, foram encontrando dificuldades ao tentarem chegar aos consumidores através da publicidade tradicional, visto que eles nem sempre acreditam nela, preferindo mesmo pedir opiniões sobre as marcas aos amigos e família, e mesmo às comunidades *online*.

O marketing de conteúdos é definido por Kotler (2017) como “uma abordagem de marketing que envolve a criação, a organização, a distribuição e a amplificação de conteúdos interessantes, relevantes e úteis para um grupo de audiência claramente definido a fim de criar conversas sobre esses conteúdos” (Kotler, 2017: 155). Baltes (2015) acrescenta que o marketing de conteúdos é diferente de publicidade de produto, que visa a compra de um produto ou serviço. É o que a empresa cria e partilha para contar a sua história, para, assim, ganhar a confiança dos seus potenciais clientes nos seus produtos e serviços para se imporem no mercado, beneficiando também de manter a atenção do consumidor e reforçar a fidelidade da marca.

Este tipo de marketing modifica o papel dos *marketers* de promotores de marca para contadores de histórias (*Storytelling*), oferecendo, assim, aos consumidores acesso a conteúdos originais de alta qualidade, enquanto contam histórias interessantes sobre as marcas (Kotler, 2017). Baltes (2015: 116) refere que “as marcas fortes são baseadas numa história que comunica quem é a empresa; a autenticidade é comunicar o que realmente é”, concluindo que o marketing de conteúdos deve basear-se nos valores da empresa.

Houve, efetivamente, uma grande mudança com a criação deste tipo de marketing e, de facto, os conteúdos são a nova publicidade. Mas os ‘antigos’ anúncios e os conteúdos diferem completamente. Os primeiros, contêm a informação que as marcas querem transmitir para ajudar a vender os seus produtos e serviços, enquanto que os conteúdos contêm informação que os consumidores querem utilizar para alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais. Assim sendo, por vezes, os *marketers*, para atraírem os consumidores de forma consistente, têm de criar conteúdos que podem

não contribuir diretamente para o valor da marca ou para melhorar as suas vendas, mas que são valiosos para os consumidores. (Kotler, 2017).

São oito os seguintes passos que os *marketers* devem seguir para o marketing de conteúdos:

**Tabela 1 - Marketing de Conteúdos Passo a Passo**

1.	2.	3.	4.
<b>Definição de Objetivos</b>	<b>Mapeamento de Audiência</b>	<b>Conceção e Planeamento</b>	<b>Criação do conteúdo</b>
Que pretende alcançar com esta campanha de marketing de conteúdos?	Quem são os clientes e quais são as suas ansiedades e desejos?	Qual é o tema geral do conteúdo e qual é o trajeto do conteúdo?	Quem cria o conteúdo e quando?
Objetivo de construção da marca	Descrição do perfil e personalidade dos clientes  Ansiedades e desejos dos clientes	Tema do conteúdo  Formatos e composição do conteúdo  Calendário e enredo do conteúdo	Criadores do conteúdo: recursos internos ou agências  Calendário de criação e conteúdo
5.	6..	7.	8.
<b>Distribuição de conteúdo</b>	<b>Amplificação do conteúdo</b>	<b>Avaliação do Marketing de Conteúdos</b>	<b>Melhoramento do Marketing de Conteúdos</b>
Onde quer distribuir o conteúdo?	Como planeia alavancar o conteúdo e interagir com os clientes?	Qual é o nível de sucesso da sua campanha de marketing de conteúdos?	Como pode melhorar o marketing de conteúdos existente?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal próprio</li> <li>• Canal pago</li> <li>• Canal conquistado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar conversas em torno do conteúdo</li> <li>• Utilizar divulgadores e influenciadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métricas de marketing de conteúdo</li> <li>• Sucessos gerais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança do tema do conteúdo</li> <li>• Melhoramento do conteúdo</li> <li>• Melhoramento da distribuição e amplificação do conteúdo</li> </ul>

Fonte: adaptado de Kotler (2017)

No seu estudo sobre marketing de conteúdos como principal ferramenta de marketing digital, Baltés (2015: 117) concluiu que “o marketing de conteúdo é o presente e especialmente o futuro do marketing digital e inerentemente ao marketing em geral”, acrescentando que “uma estratégia de marketing digital não pode ser bem-sucedida sem ter um marketing de conteúdo de qualidade”. Por isso, as empresas precisam de realizar pesquisas extensas sobre o mercado-alvo, a fim de criar o marketing de conteúdo que responda aos seus interesses, e fornecer valor além do que é a sua oferta direta de produtos (Baltés, 2015 e Rowles, 2014).

Tiago e Veríssimo (2014) defendem que a comunicação é uma componente-chave no marketing digital. No entanto, o marketing digital não se limita ao conteúdo da mensagem, estendendo-se à ligação com os clientes e representa uma ferramenta preponderante para construir, consolidar e manter a notoriedade da marca, tal como já foi defendido por Kotler (2017) e Baltés (2015). Assim, os autores do estudo defendem que, para que as empresas estabeleçam relações mutuamente satisfatórias com os seus vendedores ou clientes, é necessário que determinem uma estratégia alternativa baseada na *Web*, procurando desenvolver relações digitais e usando estratégias promocionais que enfatizem a cocriação de conteúdos e significados. Sendo o objetivo compartilhar conteúdo como forma de persuadir a tomada de decisões, tal levou os *marketers* de conteúdo a disponibilizar os seus recursos informativos com o público selecionado através de qualquer *media* (Baltés, 2015).

Com esta evolução, muitas empresas começam a aperceber-se das limitações da estratégia tradicional de comunicação de marketing, bem como das oportunidades trazidas pelo marketing digital (Baltés, 2015). Para fazerem a transição do marketing tradicional para o digital, as empresas têm de ter um profundo conhecimento sobre os seus consumidores: quem são, os dispositivos que utilizam para estarem conectados à empresa e o conteúdo que querem ver e quando, para poderem proporcionar aos consumidores uma eficiente, relevante e envolvente experiência das suas marcas e produtos (Woodcock e Stone, 2014). Neste sentido, Kotler (2018) refere que o marketing digital pode ser feito de várias formas:

Marketing *online* (*websites*, publicidade *online*, *email*, vídeos *online*, blogs);

*Mobile* marketing;

Social media marketing

Já Kotler (2017) não defende que as empresas se devem focar apenas no marketing digital. Mesmo sabendo que já se está num mundo conectado, defende que o marketing digital não deve substituir o tradicional, devendo coexistir com papéis

intercambiáveis ao longo do percurso do consumidor. Tal, porque, a principal função do marketing digital é promover os resultados, enquanto que a do marketing tradicional é iniciar a interação com o consumidor.

Contudo, nesta era digital, o autor acredita que a chave para a atração da marca continua a ser o marketing centrado nas pessoas, uma vez que, no seu entender, as marcas mais diferenciadas são as que têm carácter humano.

Tal como já referido por Woodcock e Stone (2014), o facto de as empresas terem de dispor de um profundo conhecimento sobre os seus consumidores, neste contexto de marketing centrado no humano, Kotler (2017) defende que este processo de conhecimento dos consumidores começa com o desvelamento das ansiedades e desejos mais profundos destes, através da auscultação social, da netnografia e da pesquisa empática, ou seja, utilizando a antropologia digital. Esta analisa a forma como os humanos interagem com as ligações digitais, como se comportam no contexto das tecnologias e como estas são usadas pelos humanos para interagirem entre si.

A antropologia digital é também usada para compreender como as pessoas veem as marcas nas suas comunidades digitais e o que as atrai para certas marcas. A auscultação social, um dos métodos da antropologia digital, é utilizada na avaliação de marketing de conteúdos para monitorizar conversas que ocorrem em torno dos conteúdos distribuídos, ou seja, monitoriza o que está a ser dito sobre uma marca na *Internet*, em particular nas redes sociais e nas comunidades *online*. O segundo método, a netnografia, adapta a prática da etnografia (recolha de dados para estudo) para compreender os comportamentos das tribos eletrónicas ou nas comunidades *online*. Aqui, os netnógrafos envolvem-se ativamente como participantes nas comunidades da *Internet*, onde estas, geralmente são geridas por consumidores e não por empresas. Por último, o método da pesquisa empática que envolve a perspetiva e a empatia humana no processo de pesquisa, e requer observação em primeira mão, o diálogo, a troca de ideias e a colaboração entre os investigadores e os membros da comunidade para sintetizarem as ideias relevantes (Kotler, 2017).

São grandes as diferenças entre estes dois tipos de marketing: o digital e o tradicional. Neste último, uma ferramenta importante utilizada é o marketing *mix* que emprega os quatro 'P's': produto, preço, ponto (de venda) e promoção, que é a forma de as empresas planearem o que oferecer e como oferecer aos consumidores. No entanto, no mundo atual *online* em que vivemos, o marketing *mix* evoluiu para integrar uma maior participação do consumidor, podendo ser redefinido como os quatro 'C's':

cocriação, moeda corrente, ativação comunitária e conversa. E, as empresas que apliquem este novo marketing *mix* dos quatro C's, têm uma maior probabilidade de sobreviver nesta economia digital, pois acabam por ter uma maior participação do seu consumidor, envolvendo-o numa comercialização transparente (Kotler, 2017).

Em síntese, à medida que as comunicações de marketing se tornam cada vez mais integradas ao espaço digital, os *marketers* podem usar os *social media* para criar ligações digitais com os clientes. Tiago e Veríssimo (2014) referem que existem dois métodos principais para o desenvolvimento desses vínculos:

Atuar com uma empresa digital ou interativa, mantendo ou reforçando os altos níveis de uso de marketing digital; ou

Adotar vários tipos de interação de redes sociais para aumentar o uso de marketing digital.

Todos os esforços neste domínio devem levar a um maior *engagement*, relações mais fortes com os clientes e, subseqüentemente, envolvimento do cliente.

### **2.3. Social Media**

De acordo com Laroche *et al.* (2013), as pessoas têm os seus próprios incentivos para se juntarem. Uma necessidade psicológica essencial é sentirem-se socialmente conectadas. Portanto, juntarem-se aos *social media* e conectarem-se com as pessoas cumpre uma necessidade de pertença. Este desejo de interação social é declarado como uma das motivações dos consumidores para se envolverem em atividades de geração de conteúdo em ambientes *online*.

Assim sendo, “uma das grandes mudanças na interação humana é a recente proliferação de redes sociais *online*” (Tiago e Veríssimo, 2014: 703).

Contudo, os *social media* não apareceram agora. Existe um grande equívoco sobre os *social media*, que é o de se considerar que são um fenómeno novo. Ryan e Jones (2009) desfizeram tal equívoco, salientando que a interação *online* tem existido desde o início da *web* e, o que mudou nos últimos anos, foi o alcance e penetração das tecnologias de *social media*, a sua adoção na vida quotidiana por um público dominante e a proliferação do conteúdo gerado pelos utilizadores. Os mesmos autores definem os *social media* como sendo apenas pessoas a falar, conectar e partilhar com outras pessoas, e o marketing como uma indústria é também sobre pessoas: entendê-las e comunicar com elas.

Tal como refere Kotler (2018), o crescimento da *internet* e dos *social media* deu um grande impulso ao marketing de *engagement* com clientes, pois, através deles, as marcas em vez de simplesmente transmitirem uma mensagem aos consumidores, podem envolver-se com eles em conversas e em tempo real (Kotler, 2018 e Rowles, 2014). Ryan e Jones (2009) concluem que os *social media* oferecem às empresas a oportunidade de conhecerem os seus clientes, o que não era possível antes. Mas, as empresas sempre conversaram com os seus clientes. A diferença crítica entre o passado e o presente a este respeito é que agora, as ferramentas de comunicação *online* permitem que os clientes respondam às empresas. O que pressiona as empresas a terem uma presença mais digital (Tiago e Veríssimo, 2014).

Kotler (2018: 47) salienta que “os *social media* fornecem uma casa digital onde as pessoas podem conectar-se e partilhar informações e momentos importantes das suas vidas” e “oferecem uma plataforma ideal para o marketing em tempo real, pelo qual os *marketers* podem envolver os consumidores no momento, ligando as marcas a tópicos de tendências importantes, eventos do mundo real, causas, ocasiões pessoais ou outros acontecimentos importantes na vida dos consumidores.”.

Assim, o marketing de *social media*, segundo Erdogmus e Çiçek (2012) está relacionado com o marketing relacional, onde as empresas precisam de tentar vender para fazer ligações com os consumidores.

Por esta razão, a maioria dos *marketers* estão na ‘onda’ dos *social media*. E, assim como estão agora a aprender a usar os *social media* para criar *engagement* com os clientes, os próprios *social media* também estão a aprender a tornar as suas comunidades numa plataforma adequada para o conteúdo de marketing, de forma a beneficiar tanto os *social media* quanto as marcas que lá estão presentes (Kotler, 2018).

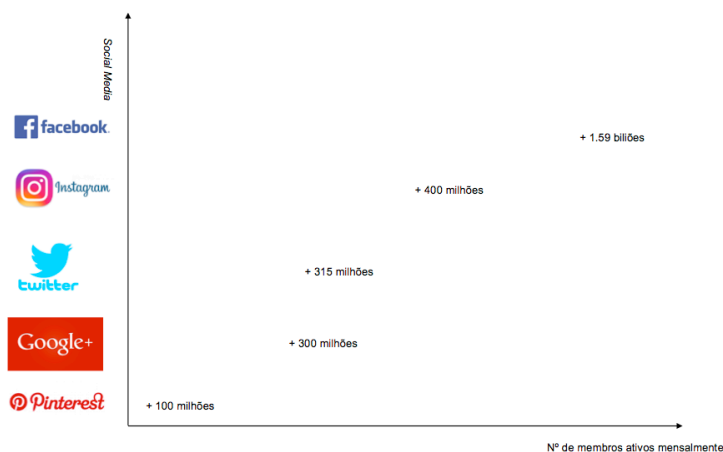
Fornecem, assim, oportunidades estimulantes para ampliar o *engagement* e levar as pessoas a falarem sobre a marca (Kotler, 2018), o que vai de encontro ao que Tiago e Veríssimo (2014) defendem: as empresas devem adotar os *social media* como canal de fornecimento de informação aos clientes e conexão com as partes interessadas, para gerar vendas, usufruindo das vantagens oferecidas pela *internet*. Além destas vantagens, os *social media* podem trazer mais valias, oportunidades para empresas com pouco poder económico. Mesmo sendo dispendioso na criação e administração de conteúdos para as redes sociais, estas são gratuitas ou baratas de usar, estando ao alcance de empresas e marcas que não têm a possibilidade de investir em campanhas de marketing de grandes orçamentos (Kotler, 2018).

O facto de Tiago e Veríssimo (2014) defenderem que as empresas devem adotar os *social media* para os seus negócios, tem também a ver com o que Kotler (2018) referencia, que os *social media* são interativos, o que os torna ideais para os *marketers* iniciarem e participarem em conversas com os clientes, podendo assim ver os seus comentários, e fazerem melhorias em tempo real, caso achem necessário. Podem também ser usados para alcançar clientes em qualquer momento, em qualquer lugar, com conteúdo de marketing oportuno e relevante sobre eventos e atividades da marca, sendo que este conteúdo pode ser partilhado com consumidores individuais e comunidades de clientes, atuando assim de forma imediata e oportuna. Tudo isto traz vantagens para as marcas, visto que os *marketers*, com o rápido crescimento do uso das redes sociais, podem observar o que está a acontecer e, em tempo real, criar conteúdo para corresponder. No entanto, para se manterem nas redes, este conteúdo tem de ser envolvente e ter um fluxo constante (Kotler, 2018).

Erdogmus e Çiçek (2012) acreditam que para uma empresa permanecer competitiva no cenário de negócio de rápido movimento, exige uma sólida estratégia de *social media*.

Kotler (2018) fez uma análise numérica de algumas redes sociais, as mais importantes, e os seus membros ativos mensalmente, que apresento com o gráfico abaixo.

**Gráfico 5 - Social Media VS nº de membros ativos mensalmente**



Elaboração própria; Fonte: KOTLER e ARMSTRONG (2018).

Os *social media* permitem aos seus utilizadores trocar, discutir, comunicar e participar de qualquer forma de interação social, e tudo isto *online*. Esta interação social pode englobar texto, imagens, áudio, vídeos, entre outros, que pode ser individual ou mesmo em combinação. Segundo Ryan e Jones (2009) pode envolver:

- Geração de novos conteúdos;
- Recomendação e partilha de conteúdo existente;
- Revisão e classificação de produtos, serviços e marcas;
- Discussão de temas mais interessantes do dia;
- Busca de passatempos, interesses e paixões;
- Partilha de experiência.

Tais autores citam os *Google alumnus* e a líder de redes sociais Vanessa Fox que defendem que existe todo o tipo de formas para as pessoas comunicarem *online*, e que as redes sociais estão realmente em qualquer lugar, permitindo que as pessoas falem *online* onde quer que estejam. Acrescentam também que, do ponto de vista corporativo, o que interessa às empresas é onde as pessoas estão a falar da empresa, e do que estão a falar, dos seus produtos e/ou serviços. Por este razão, uma grande variedade de *sites* alavancaram elementos de *social media* para se envolverem com o seu público, e alguns, baseiam todo o seu negócio modelo em torno da crescente popularidade dos *online social media*, participação do usuário e conteúdo gerado pelo usuário. No entanto, para terem um impacto significativo positivo no perfil *online* da organização, os *marketers* podem usar os *social media* para criar ligações digitais com os clientes, dado que as comunicações de marketing estão a tornar-se cada vez mais integradas no espaço digital (Tiago e Veríssimo, 2014). Para isso, terão de descobrir o que interessa às pessoas, do que elas falam, para de seguida fornecerem informações úteis, conselhos e conteúdos para as mesmas, falando com elas e não para elas. (Ryan e Jones, 2009). Mas, para obter esse impacto positivo, é muito importante fornecer conteúdo relevante e atualizado, sendo esta uma das estratégias mais importantes para gerir uma marca nos *social media* com sucesso (Tiago e Veríssimo, 2014).

Ryan e Jones (2009) e Baltes (2015) acreditam que os clientes das marcas estão a falar sobre elas uns com os outros, estão a falar sobre a indústria, a concorrência, a empresa, a marca, e sugerem que o mais acertado será os *marketers* usarem os *social media* para criarem ligações digitais com os clientes e se envolverem nessas

conversas e, assim, poderem ver o que dizem e criar *engagement* com esses clientes e relações com a comunidade, em vez de apenas ver de fora.

Do ponto de vista do consumidor, o uso de tecnologias de comunicação de informação oferece uma série de benefícios, incluindo eficiência, conveniência, informações mais ricas e participativas, uma seleção mais ampla de produtos, preços competitivos, redução de custos e diversidade de produtos. As redes sociais *online* tendem a melhorar esses benefícios, pois os consumidores podem-se comunicar de forma mais pró-ativa. Por exemplo, através delas, os indivíduos podem procurar as opiniões dos outros sobre produtos específicos. Ao fazê-lo, os consumidores demonstram valorizar os julgamentos mais do que as promoções (Tiago e Veríssimo, 2014). Também de acordo, estão Erdogmus e Çiçek (2012) que referem que a popularidade da plataforma de *social media* e o conteúdo entre amigos é um motivo importante para os clientes se envolverem com as marcas nos *social media*. Por isso, é que ao *marketers* devem analisar o público-alvo e decidir participar nas plataformas mais eficazes para comunicarem com ele, aprimorando sempre o seu conteúdo.

Tudo isto vai de encontro com o que Kotler (2017) defende: nos dias de hoje, o poder não está no indivíduo, mas nos grupos sociais. Por tal motivo, os consumidores tendem a seguir os círculos sociais quando decidem que marca escolher, seja pelas opiniões positivas ou negativas, ultrapassando assim as comunicações de marketing externas e até mesmo as preferências sociais. Isto faz o autor acreditar que as conversas casuais sobre as marcas se tornam mais credíveis do que as campanhas de publicidade com 'alvos' específicos.

Recentemente, Kotler (2018) veio sugerir que os *marketers* podem usar os *social media* já existentes, ou criar a sua própria rede social. No entanto, as existentes parecem ser a solução mais fácil. Com a variedade de *social media*, a maioria das marcas criou presença em várias delas, podendo criar comunidades substanciais da marca. Embora existam *social media* com maior interesse, surgiram também inúmeras baseadas em nichos e interesses, que atendem às necessidades de comunidades menores de pessoas de mentalidade semelhante, tornando-as veículos ideias para *marketers* que pretendem segmentar grupos de interesses especiais.

Através da diversidade de *social media*, como por exemplo, em redes sociais, comunidades de conteúdo, mundos virtuais, blogs, *sites* de microblog, *sites* de jogos *online*, *social bookmarking*, *sites* de notícias, fóruns, entre outros, Erdogmus e Çiçek (2012) defendem que as empresas podem promover os seus produtos e/ou serviços, fornecer suporte instantâneo e/ou criar uma comunidade *online* entusiasta da marca.

As comunidades de marca fornecem oportunidades de estarem em contato com clientes altamente dedicados, para se comunicarem efetivamente com outros clientes e obter informações valiosas delas e, por cocriar valor, de interagir de perto com outros clientes (Laroche, *et al.*, 2012). Tais autores acreditam que a vantagem mais importante para as empresas no apoio às comunidades de marcas seja o aumento da fidelidade à marca. Sendo que aqui, os *social media* têm um papel importantíssimo e vantajoso, pois funcionam como um canal de comunicação e distribuição altamente eficiente, como um poderoso meio de influenciar as percepções e o comportamento dos clientes e de reunir pessoas diferentes / semelhantes, que estão a motivar os gestores de marca a participar neles, nos *social media*.

Estas comunidades de marcas trazem benefícios às marcas, facilitando a partilha de informações, consolidando a história e a cultura de uma marca, fornecendo assistência aos consumidores e influência positiva na fidelidade da marca. Isto porque, como 'comprar' é uma das necessidades das pessoas, e um dos propósitos de contribuir nos *social media*, as pessoas também se juntam a comunidades de marcas para atender às suas necessidades para serem identificadas com grupos ou símbolos com os quais se desejam associar, defendem os mesmos autores.

Concluindo, fazendo um uso efetivo do tempo e dos recursos, o marketing de *social media* oferece às empresas melhores bases de comunicação com os consumidores para criar fidelidade à marca além dos métodos tradicionais. Como os *social media* permitem que os consumidores compartilhem informações com outros sobre as marcas de produtos e serviços, essas conversas entre as pessoas, fornecem às empresas outra maneira económica de aumentar a notoriedade da marca, aumentar o reconhecimento e o *recall* da marca e aumentar a fidelidade à marca. Assim, pode-se dizer que os *social media* ajudam as empresas a criar fidelidade à marca através de redes, conversas e construção de comunidades (Erdogmus e Çiçek, 2012).

#### **2.4. Natureza da Marca**

Rowles (2014) elucida que a marca é derivada da velha palavra nórdica *brandr*, que significa 'queimar', e foi usada em referência à marcação de gado, queimando a marca do proprietário sobre eles.

Numa visão tradicional da marca, o autor, diz que a marca é "nome, termo, *design*, símbolo, ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou serviço do vendedor como distinto dos de outros vendedores", fazendo com que a marca seja a personalidade de alguma coisa, como por exemplo, da organização, serviço ou

produto, criada pela soma de todas as experiências que as pessoas têm com a marca (Rowles, 2014 in *American Marketing association Dictionary*, 2013: 7).

Os produtores utilizam as suas marcas de forma a distinguirem os seus produtos de outros produtores, tendo um papel determinante no equilíbrio da relação 'valor dos produtos para os consumidores – rentabilidade da empresa' (Hart e Murphy, 1998; Serra e Gonzalez, 1998; Keller, 2008). Uma marca converte-se, assim, num compromisso público que o produtor assume face aos consumidores, visto que é o que distingue os produtos similares, permitindo reconhecer quem o fabricou e o comercializou, podendo ser uma pessoa ou empresa (Serra e Gonzalez, 1998). Pode-se então dizer que “as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas.” (Kotler e Keller, 2006: 269). Assim sendo, “a proposta de valor de uma marca é o conjunto de benefícios ou valores que promete entregar aos consumidores para satisfazer as suas necessidades.” (Kotler, 2018: 35).

Importa também aqui distinguir marca de produto, sendo que este é qualquer coisa que se possa oferecer a um mercado de aquisição, uso ou consumo que satisfaça uma necessidade ou desejo, podendo ser algo físico ou um serviço (Keller, 2008). Tavares (2016: 15, in King, 1993) acrescenta ainda que “um produto é algo que é produzido numa fábrica; uma marca é algo que é adquirido por um cliente. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode ser rapidamente ultrapassado; uma marca de sucesso é intemporal.”.

Nos últimos anos tem existido uma maior pesquisa sobre as marcas, visto que estas são reconhecidas como parte do capital da empresa. Neste ponto de vista, Kapferer (2008: 9) considera que “as marcas são ativos que produzem benefícios adicionais para o negócio”. Keller e Lehman (2006) são da mesma opinião, defendendo que o *branding* emergiu como prioridade de alta administração nos últimos anos devido à crescente perceção de que as marcas são ativos intangíveis mais valiosos que as empresas possuem.

Assim, a marca tem sido um tema em constante estudo e investigação por parte de vários autores, e é na sua definição que os especialistas estão em desacordo (Kapferer, 2008). Tavares (2016:13) constata que “não existe ainda nem um consenso sobre a natureza e definição de marca, nem uma teoria integradora do conceito de marca, apesar de terem surgido alguns contributos importantes nesse sentido”.

Heding *et al.* (2009) defendem que a marca é e foi definida de muitas maneiras ao longo dos anos, dependendo da perspetiva a partir da qual a marca é percebida.

Também Kapferer (2008) refere que cada especialista tem a sua a sua própria definição, ou *nuance* para a definição da marca. Muitas vezes, tal depende dos antecedentes académicos do autor das diferentes definições. Na definição clássica, a marca está ligada à identificação de um produto e à diferenciação dos seus concorrentes, através do uso de um determinado nome, logotipo, *design* ou outros sinais e símbolos visuais, aparecendo ligada sempre ao marketing (Heding *et al.*, 2009 e Côte-Real *et al.*, 2005). Tal como sugere Keller (2008: 2), “sempre que um *marketer* cria um novo nome, logo, ou símbolo para um novo produto, está a criar uma marca”.

Erdogmus e Çiçek (2012) acreditam que construir e manter a fidelidade à marca é um dos temas centrais de pesquisa para os *marketers* durante muito tempo.

À medida que as marcas ganham um significado exclusivo, positivo e proeminente nas mentes de um grande número de consumidores, tornam-se irresistíveis e insubstituíveis, e ganham lealdade dos consumidores. A fidelidade da marca, em contrapartida, traz receitas, quota de mercado, rendibilidade para as empresas e ajuda-as a crescer ou, pelo menos, a manterem-se no mercado (Keller, 2008; Aaker, 1991 e Kapferer, 2008).

Os *marketers* utilizaram vários meios para manter a fidelidade da marca dos seus clientes, incluindo os elementos de marca, variáveis clássicas de marketing e novos métodos de marketing, tais como eventos, patrocínios, atividades de marketing individuais, marketing na *internet* e marketing de redes sociais (Keller, 2008).

Para a criação de uma nova marca, Tavares (2016) defende que, no que diz respeito às funções dos gestores da marca, estes têm de conhecer bem os seus consumidores-alvo para poderem criar uma marca que reúna um grupo de valores que vão de encontro às necessidades racionais e emocionais, visando a diferenciação da marca face à concorrência, avaliando-a bem para, assim, poderem determinar o tipo de marca e imagem que a empresa quer apresentar ao seu mercado. Com isto, a empresa consegue uma vantagem competitiva em relação à sua concorrência, levando a um maior sucesso da marca.

Para um maior sucesso da marca, as empresas devem gerir cuidadosamente as suas marcas, sendo um dos pontos importantes desta gestão, a contínua comunicação aos consumidores do posicionamento da marca (Kotler, 2018). Este posicionamento define a direção das atividades e programas de marketing – o que a marca deve ou não deve fazer com o seu marketing. O posicionamento da marca envolve o estabelecimento de associações de marca chave nas mentes de clientes e outros constituintes importantes

para diferenciar a marca e estabelecer superioridade competitiva (Keller e Lehman, 2006).

De Chernatony e MacDonald (2001) definem uma marca de sucesso como aquela que se aplica a um produto, serviço, pessoa ou lugar, identificando-o e acrescentando-lhe valor. É, por isso, reconhecida pelo consumidor como superior e com a qual desenvolve laços únicos.

Keller e Lehman (2006) acreditam que uma variedade de atividades de *branding* podem ser conduzidas para ajudar a alcançar o posicionamento da marca desejado e construir o património da marca. O seu sucesso final depende, em grande medida, não apenas de quão bom eles funcionam de forma singular, mas também de como eles funcionam de combinação, de modo que ocorrem resultados sinérgicos.

Embora alguns gestores de marca, de grandes marcas, gastem muito dinheiro em enormes quantidades de publicidade para criar notoriedade da marca, preferências e lealdade, Kotler (2018) é da opinião de que, tais campanhas podem realmente ajudar no reconhecimento de nomes, conhecimento de marca e talvez alguma preferência pela marca, mas nada disto se mantém se não houver o *engagement* da marca com os clientes e a experiência do cliente com a marca. Isto porque, nos dias de hoje, os clientes chegam às marcas através de uma ampla gama de contatos e pontos de contato, que incluem a publicidade, mas também a experiência pessoal com a marca, o boca-a-boca, os *social media*, *website* da empresa, aplicações móveis, entre outros., e por isso torna-se cada vez mais imprescindível a marca gerir de forma cuidada estes pontos de contato, tanto como gere a produção dos seus anúncios.

O mesmo autor defende que, para haver todo este cuidado com a gestão da marca, nada melhor do que os funcionários da empresa vivam a marca e se centrem nos clientes, para, assim, poderem passar a mensagem e posicionamento da marca de forma clara. E não só devem educar os seus funcionários como também os seus distribuidores e revendedores para atenderem bem os seus clientes.

Neste processo da gestão da marca, Kotler (2018: 272) sugere que, as empresas devem examinar periodicamente as forças e fraquezas das suas marcas com algumas perguntas:

- “A nossa marca destaca-se em oferecer benefícios que os consumidores realmente valorizam?”
- “A marca está devidamente posicionada?”

- “Todos os nossos pontos de contato do consumidor suportam o posicionamento da marca?”
- “Os gestores da marca entendem o que a marca significa para os consumidores?”
- “A marca recebe suporte adequado e sustentado?”

Estas questões servem para as empresas auditarem as suas marcas, e concluírem se a gestão das mesmas está a ser bem feita, de forma a poderem criar marcas fortes.

Construir uma marca forte implica definir claramente a identidade da marca e o posicionamento de forma consistente. Como desenvolver a identidade, a diferenciação e a personalidade da marca são questões centrais no âmbito da gestão da marca (Aaker, 1996).

Hart e Murphy (1998: 3) definem marcas fortes como “marcas que são particularmente bem adaptadas ao meio ambiente e que, assim, sobrevivem e prosperam.”, podendo ser bens ou serviços, que oferecem uma qualidade boa e consistente aos consumidores. Estas marcas atuam como uma garantia credível para esse produto ou serviço, permitindo ao consumidor identificar e especificar claramente os produtos que realmente oferecem valor agregado.

O valor de uma marca para uma organização pode ser visto ao reconhecer alguns dos benefícios do mercado que são criados a partir de uma marca forte. Hoeffler e Keller (2003) identificaram uma ampla gama de benefícios possíveis:

- Perceções melhoradas do desempenho do produto;
- Maior fidelidade do cliente;
- Menor vulnerabilidade a ações de marketing competitivo e crises de marketing;
- Margens maiores;
- Resposta ao cliente mais elástica para redução de preços e resposta inelástica do cliente aumentar preços;
- Maior cooperação comercial e de intercâmbio e apoio;
- Maior eficácia na comunicação de marketing;
- Licenciamento adicional e oportunidades de extensão da marca.

Um dos principais benefícios da construção de uma marca forte é o aumento da eficácia da comunicação de marketing. Num sentido geral, como resultado da força e da equidade da marca anunciada, os consumidores podem estar mais dispostos a

atender comunicações adicionais para uma marca, processar essas comunicações de uma forma mais favorável e ter uma maior capacidade de depois relembrar as comunicações (Keller, 2009).

Tais benefícios de comunicação e outros possíveis, no entanto, só surgem como resultado de se ter uma marca forte. Construir marcas fortes, é portanto, uma prioridade de gestão (Aaker, 1991 e 1996, e Kapferer, 2008). Para construir uma marca forte, as estruturas de conhecimento corretas devem existir na mente de clientes reais ou potenciais para que respondam positivamente às atividades e programas de marketing dessas diferentes maneiras, sendo que as comunicações de marketing, como já referido, podem desempenhar um papel crucial na formação desse conhecimento (Keller, 2009).

Interessa às empresas terem marcas fortes, pois irão obter ganhos e lucros. Kotler e Keller (2006: 269) concluem referindo que “Wall Street acredita que marcas fortes resultam num melhor desempenho em termos de ganhos e lucros para as empresas, o que por sua vez, gera maior valor para os acionistas”.

Kotler e Keller (2006) enumeraram as seguintes vantagens de marketing que uma marca forte proporciona:

- Melhor percepção do desempenho do produto
- Maior fidelidade
- Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência
- Menor vulnerabilidade às crises de marketing
- Maiores margens
- Menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço
- Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço
- Maior cooperação e suporte comercial
- Mais eficácia das comunicações de marketing
- Possíveis oportunidades de licenciamento
- Oportunidades adicionais de extensão da marca

Keller (2009) sugere que dois componentes particularmente importantes do conhecimento da marca são a notoriedade da marca e a imagem da marca. A percepção da marca está relacionada à força da marca ou ao rastreamento na memória conforme reflete a capacidade dos consumidores de recuperar ou reconhecer a marca.

em diferentes condições. A imagem da marca é definida como percepções e preferências dos consumidores para uma marca, conforme reflete os vários tipos de associações de marcas que se encontram na memória dos consumidores. Associações de marcas fortes, favoráveis e únicas são essenciais como pontos de diferença que podem servir como fontes de equidade da marca para gerar os efeitos diferenciais.

Para Kapferer (2012), as marcas tornaram-se uma importante ferramenta de gestão da sociedade moderna. Elas estão presentes na vida económica, social, cultural, desportiva, e até religiosa das pessoas. São ativos intangíveis que produzem benefícios adicionais para o negócio das empresas. Este é o domínio da gestão estratégica da marca: como criar valor com a gestão adequada da marca. Mas há quem defenda que o *branding* é uma área da gestão muito complexa, merecendo o seu estudo numa variedade de diferentes perspetivas, como Hedning et al. (2009) e, onde mais à frente, se irá fazer o estudo do *branding* numa perspetiva cultural.

Segundo Kapferer (2008), *branding* significa muito mais do que apenas dar um nome de marca ao produto, requerendo um envolvimento corporativo a longo prazo, um alto nível de recursos e habilidades. Kotler e Keller (2006: 269 e 270) acrescentam à definição dada por Kapferer que *branding* “significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”, e “diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma a que torne a sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gera valor à empresa.”. Ou seja, o *branding* ajuda os consumidores a identificar o produto, de ‘quem’ é o produto, a ‘que’ se presta e ‘por que’ o consumidor se deve interessar por ele, e não pelas outras marcas. Tem como objetivo que os consumidores não considerem que todas as marcas da mesma categoria são iguais e consigam perceber que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria de produto ou serviço.

Segundo Hart e Murphy (1998: 3), “consiste no desenvolvimento e manutenção de conjuntos de atributos e valores de produtos que são coerentes, apropriados, distintivos, protegíveis e atraentes para os consumidores.”. Estes autores distinguem o *branding*, do marketing e da publicidade, dizendo que o marketing, embora englobe a marca, é uma função mais ampla, e diz respeito ao desenvolvimento e implementação de estratégias para mover produtos ou serviços do produtor para o consumidor de forma lucrativa. E a publicidade utiliza os *media* para informar os consumidores de que os mesmos produtos ou serviços estão disponíveis para comprar e, ao mesmo tempo, estimular fazê-lo.

Holt (1998) defende que o *branding* se tornou um dos aspetos mais importantes da estratégia de negócios, mas que também é um dos mais mal compreendidos. Por isso, tal autor argumenta que o *branding* é:

- um ponto de vista estratégico, e não um conjunto seletivo de atividades;
- fundamental para criar valor do cliente, e não apenas imagens;
- uma ferramenta chave para criar e manter vantagens competitivas.

Rowles (2014), também partilha da opinião de Holt, e defende que *branding*, nesta nova era do *digital branding*, não é apenas imagem, ou seja, não é logotipo ou identidade visual, mas sim a soma das experiências *online* dos consumidores. Mas, estas experiências são influenciadas e impactadas pela imagem das marcas, pelos logotipos e patrocínios.

Numa perspetiva do consumidor, estes devem ser vistos como amigos da marca, devendo esta revelar a sua autenticidade e ser honesta em relação ao seu verdadeiro valor. Só assim será merecedora de confiança, o que é importante que se consiga, pois, um produto idêntico pode ser avaliado de forma diferente, dependendo da identificação da marca (Kotler, 2017 e Keller, 2008). Até porque, como refere Keller (2008), as marcas assumem um significado especial para os consumidores por causa das experiências passadas que eles tiveram com o produto, podendo assim identificar com quais marcas se identificam e quais não. E mesmo, diferentes consumidores da mesma marca, podem ter uma perceção diferente desta, dependendo de como a marca é comunicada para cada segmento criado (Kania, 2001).

Em relação às experiências dos consumidores, têm vindo a ser cada vez mais desenvolvidas e, atualmente, quase todas as marcas possuem um programa de recompensa de fidelidade, que podem melhorar e fortalecer a experiência de marca de um cliente (Kotler, 2018). Elas ganham assim um poder, o poder da marca, que está naquilo que os clientes vêem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo. Isto quer dizer que, o poder de uma marca “está na mente de clientes reais ou potenciais e na sua experiência direta ou indireta com ela.” (Kotler e Keller, 2006: 271).

Com os avanços tecnológicos, com o aparecimento da *internet*, surgiu o mercado eletrónico, onde muitas marcas quiseram estar presentes. Mas, a criação de uma marca forte é essencial neste mercado, ganhando a confiança dos clientes *online*. Não são só novas marcas que se fazem presentes *online*, mas também marcas *offline* que querem marcar presença *online*, e já possuem a vantagem inicial de lealdade e familiaridade dos seus clientes quando movimentam os seus negócios *online*.

Contudo, estabelecer uma presença *online* exige uma nova abordagem baseada na integração e interatividade, devendo os *marketers* não só construir um *website*, mas também uma experiência de marca *online* (Kania, 2001).

A tecnologia permitiu às marcas evoluírem. Permitiu que o objetivo de uma marca não seja apenas vender para os consumidores, mas que se torne uma parte significativa das conversas e das vidas dos consumidores. Houve a criação de *engagement* com o cliente, promovendo o seu envolvimento direto e contínuo na formação de conversas sobre a marca, experiências com a marca e comunidades da marca, que só foi possível com as melhorias tecnológicas (Kotler, 2018).

Estas melhorias na comunicação fazem com que os consumidores estejam mais bem informados, mais conectados e mais capacitados do que nunca. Este tipo de consumidores, têm mais informações sobre marcas, e possuem uma grande quantidade de plataformas digitais para transmitir e compartilhar as suas opiniões da marca com outras pessoas (Kotler, 2018).

## **2.5. Abordagens de Gestão da Marca**

A gestão da marca é definida por Tavares (2016) como “o conjunto de atividades relacionadas com a conceção, organização, estratégia, construção e avaliação e melhoria contínua da marca e desenvolvidas com vista à criação de uma vantagem competitiva para a empresa através da criação de um capital de marca. Integra três *dimensões de gestão*: a preparação para a marca, a adaptação dos processos de gestão da marca e a determinação da centralidade da marca.”.

Heading *et al.* (2009) distinguiram as seguintes abordagens da gestão da marca:

### **Abordagem económica**

Inclui o consumo hedónico dos consumidores que satisfaz desejos mais emocionais e irracionais. A troca marca-consumidor é percebida apenas como uma troca de bens que consiste numa ou mais transações, essas trocas entre a marca e consumidor é percecionado de forma mais ampla como um relacionamento com diferentes características, dependendo da abordagem específica.

Os blocos de construção teóricos da abordagem económica consistem em dois temas de apoio: a teoria dos custos de transação e o conceito de marketing *mix*. A teoria dos custos de transação descreve as barreiras que podem impedir as transações de acordo com os princípios da mão invisível e do homem económico. Ele também descreve a perspetiva económica sobre as trocas entre marcas e consumidores como eventos isolados, onde o dinheiro e os bens são trocados. O objetivo principal é

alcançar a próxima transação eliminando ou quebrando as barreiras que impedem a transação de ter lugar. Essas barreiras às transações devem ser superadas. A ferramenta utilizada na abordagem económica para superar essas barreiras é o marketing *mix*.

### **Abordagem de identidade**

A abordagem económica parte do princípio que os atributos relacionados aos quatro p's do marketing são os principais mecanismos que estão por detrás da criação e gestão da marca. A abordagem de identidade por outro lado foca-se na criação de uma identidade única, visual e comportamental. Assume-se que os consumidores atribuem características identitárias às empresas. Isso coloca a corporação e os seus funcionários no centro da criação de marca. A abordagem da identidade, portanto, acrescenta a importância da identidade da marca corporativa ao domínio teórico da gestão da marca.

### **Abordagem baseada no consumidor**

A abordagem baseada no consumidor pressupõe que a marca é uma interpretação cognitiva que reside na mente do consumidor. Esta suposição indica que o consumidor tem muito controle sobre a marca. No entanto, isso não é inteiramente o caso. O consumidor é visto através de uma lente aliada da psicologia cognitiva e a principal metáfora do homem nesta perspectiva é a do computador.

E, assim como um programador informático qualificado, é capaz de programar o computador para fazer o que se pretende, o “vendedor” ou “*marketer*” que está disposto a mapear a construção da marca na mente do consumidor, poderá escolher exatamente os elementos da marca certa e comunicá-los ao público-alvo que irá responder em conformidade. Esses, aparentemente contraditórios, são o que está por trás da abordagem baseada no consumidor.

### **Abordagem relacional**

A teoria da relação da marca baseia-se numa relação marca-consumidor, o que implica uma troca igual entre a marca e o consumidor. Ambas as partes contribuem para a criação de valor da marca, que ocorre em uma troca contínua baseada em significado. O desenvolvimento da relação marca-consumidor é um processo interminável, influenciado pelas mesmas mudanças de parâmetros que as relações humanas. Embora o foco da abordagem relacional seja a troca (ou relação) entre a marca e o consumidor, é importante realçar que as relações são fenómenos influenciados por mudanças contextuais. A teoria da relação de marca também visa

compreender a vida dos consumidores de forma holística; implicando que o ambiente do consumidor não é delimitado da análise. Mas é importante entender que a abordagem se concentra no intercâmbio entre marca e consumidor, enquanto a compreensão do contexto social do consumidor é o ponto central da abordagem comunitária e o impacto do ambiente cultural do consumidor é conceitualizado na abordagem cultural.

### **Abordagem comunitária**

Nas comunidades da marca, uma marca é o ponto principal da interação social entre consumidores apaixonados. Esses consumidores usam a comunidade para compartilhar as suas experiências com a marca e histórias da marca. As comunidades das marcas podem depender inteiramente da interação do consumidor, enquanto outras são mais ou menos facilitadas por um profissional, mas tendem a evoluir e a prosperar em torno de marcas antigas com uma história interessante. E com produtos de luxo como carros, motos e computadores. As comunidades da marca podem ser uma força muito poderosa que afeta o valor da marca.

### **Abordagem Cultural**

A perspectiva da abordagem cultural incorpora o consumo da marca num contexto cultural de nível macro e está vinculada na tradição dos estudos culturais. A abordagem cultural envolve todos os consumidores e pode ser dividida em diferentes "níveis"; um nível subcultural, um nível nacional e um nível global. Todos eles são níveis de análise válidos e preocupações da perspectiva cultural da marca.

Ver o consumo através da lente cultural significa que todos os aspetos das experiências de consumo são analisados no respetivo contexto cultural. A abordagem "empresta" métodos de diferentes tradições científicas, como entrevistas fenomenológicas, estudos de campo etnográfico e netnografia.

As relações sociais do mundo real, como já referido, foram migradas para o mundo virtual, resultando em comunidades *online* que reúnem pessoas de todo o mundo. Este movimento, para a dimensão digital, permite que as pessoas compartilhem conhecimento, se entretendam e promovam diálogos entre diferentes culturas (Tiago e Veríssimo, 2014).

Kotler (2018) refere que as pessoas pensam que o marketing está direcionado para o maior número de pessoas possível, mas o que realmente defende é que os *marketers* sabem que não podem atender todos os clientes em todos os sentidos, pois se assim fosse não serviriam todos os clientes da melhor forma.

E por isto, a empresa deve primeiro decidir quem irá servir, e sendo a cultura 'o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa', entrará aqui o *Cultural Branding* (Kotler e Keller, 2006: 173; Kotler, 2018).

## **2.6. Cultural Branding**

No mercado, a estratégia da marca concentrou-se nas questões táticas da administração diária das empresas em andamento e no fornecimento de direção para alavancar as ações das empresas em andamento. Mas Holt e Cameron (2010) argumentam que a marca cultural acrescenta uma perspectiva estratégica crucial para os objetivos mais importantes do mercado: desenvolver novos negócios e ressuscitar os que estão a desaparecer.

Segundo Holt (site) *cultural branding* é uma disciplina que orienta sistematicamente a inovação da marca: identifica oportunidades culturais emergentes na sociedade e constrói estratégias de marca para alavancar essas oportunidades.

Algumas marcas tornaram-se icônicas, como a Apple e Nike, não por terem tecnologia inovadora ou serviços de confiança, mas sim por partilharem uma cultura (Holt, 2003). O mesmo autor, Holt (2004), defende que estas marcas icônicas foram guiadas por um conjunto de princípios estratégicos táticos, que denomina de '*Cultural Branding model*'.

Campanhas icônicas, que vivem nas nossas memórias há várias décadas, como o "Cantar de Gallo", a "Hora Coca-Cola Light" ou o "Verão da Olá", tiveram o poder de abalar os alicerces culturais das pessoas e construir referências para sempre. Todas as marcas que conseguirem fazer coincidir os conteúdos que desenvolvem, com os valores culturais das pessoas que procuram atingir, ficarão na memória e tornar-se-ão icônicas.

A estratégia da marca cultural é uma abordagem distintiva da estratégia informada por teorias da cultura, da sociedade e da política. O objetivo desta abordagem cultural é impulsionar a marca como uma estrutura distinta e de valor agregado para gerir os desafios da 'grande imagem' do mercado que as empresas enfrentam, particularmente no que diz respeito à inovação (Holt, 2004). Esta abordagem explora como as marcas são uma parte inerente da nossa cultura, e explica como desempenhar um papel ativo na cultura *mainstream* pode transformar uma marca num ícone (Heding *et al.*, 2009).

O *cultural branding* permite que uma marca se distinga das outras que existem no mercado pela diferença que causam nas suas campanhas publicitárias e na forma como captam a atenção do público, permitindo que a marca promova uma ideologia

inovadora que rompa com as convenções de categoria. Para isto, antes de tudo deve-se identificar quais os padrões a ultrapassar.

Para entender como a estratégia da marca cultural pode impulsionar a inovação, é preciso conceituar as principais construções estratégicas de uma nova maneira: os mercados, a concorrência, as oportunidades e a própria inovação são virados de para baixo. Uma inovação cultural é uma marca que oferece uma expressão cultural inovadora. Algumas das marcas mais poderosas e valorizadas do mundo tornaram-se assim oferecendo uma expressão cultural inovadora. Assim, para desenvolver um modelo estratégico para a inovação cultural, é preciso primeiro conceituar o papel central das expressões culturais na criação de valor para o cliente. Assim, é preciso entender como as expressões culturais específicas visam um novo tipo oportunidades ideológicas - para saltar os concorrentes que buscam estratégias de marketing e inovação convencionais.

Atualmente, a maioria de propostas que existem no mercado da comunicação focam-se na componente de eficácia e otimização, tendo como base a tecnologia. A aposta total nestas componentes cria campanhas de sucesso a curto prazo, mas que pecam por serem efémeras ou dependerem de componentes promocionais. Esta abordagem, por si só, não constrói marcas. Tem de existir a capacidade de acrescentar valor e marcar pela diferença (Holt, 2004).

É fundamental apostar na criação de conteúdos assentes em crenças e valores culturais, que façam com que uma marca seja efetivamente relevante e se torne memorável. Apoiados por ferramentas de análise e pesquisa, deve ser aliar a criatividade à performance, o conteúdo ao contexto, a racionalidade à flexibilidade e construir um novo produto ou conceito capaz de criar campanhas incontornáveis para as marcas que são trabalhadas e lançadas diariamente no mercado (Holt, 2003).

O modelo defendido por Holt aplica-se, especialmente, às marcas de identidade – mas não apenas a estas. A abordagem sugere que as marcas se tornem ícones culturais e construam valor semiótico ao contar histórias que geram mitos de identidade capazes de responder a contradições permanentes da sociedade. Holt (2004: 51) defende que os gestores de marcas devem passar “da persuasão à construção de mitos, de associações abstratas a expressões culturais”, “da consistência à adequação histórica”. Usando a teoria cultural, marcas como Starbucks, Nike, Patagônia, Jack Daniels e Marlboro geralmente fazem um caso convincente para atribuir seu sucesso a compreensão astuta de mudança de costumes sociais e da aplicação de tropos

culturais à comunicação da marca e não a qualquer superioridade do produto ou avanços técnicos sobre as marcas concorrentes.

## 2.7. *Crowdculture*

Historicamente, a inovação cultural decorreu das margens da sociedade - de grupos marginais, movimentos sociais e círculos artísticos que desafiaram normas e convenções comuns. As empresas e os meios de comunicação de massa atuaram como intermediários, difundindo essas novas ideias no mercado de massa. Mas os meios de comunicação mudaram tudo (Melnick, 2016). Tal autor defende que a comunicação social uniu as comunidades que estavam isoladas geograficamente, aumentando o ritmo e a intensidade da colaboração. O facto dessas comunidades, remotas, estarem densamente conectadas, a influência cultural tornou-se direta e substancial. Assim, formaram-se as *crowdcultures* (Holt, 2016). *Crowd* do inglês multidão, e *culture*, de cultura, sugere um grupo de pessoas que são movidas pelos mesmos interesses, e que se conectam entre si nas redes digitais.

Estas novas multidões apresentam-se em dois níveis: as subculturas, que incluem novas ideologias e práticas, e os mundos da arte, que abrem novos caminhos no entretenimento.

Kotler (2017: 58) refere as subculturas como grupos que seguem conjuntos de normas e crenças diferentes da cultura tradicional, e que estas se situam entre os jovens, as mulheres ou os net-cidadãos. No caso dos jovens, eles tendem a ser seguidos pelos mais velhos, isto porque são os mais jovens geralmente a experimentar o novo produto, acabando por seguirem as suas opiniões e recomendações. As mulheres acabam por agir como o diretor financeiro da família, pois são elas que têm a paciência e cuidado de pesquisarem as marcas, escolhendo o melhor serviço ou produto. Conseguem assim uma maior vantagem para os *marketers*, introduzindo os seus produtos na família, do que os homens. Os net-cidadãos, são igualmente influentes, pois são especialistas em conectarem-se com outros *online* e na partilha de informação. 'Criam classificações, comentários a publicações, e até conteúdos a que os outros cidadãos prestam atenção'.

Kotler (2017) refere também que atualmente as comunidades de consumidores tornaram-se mais poderosas. Por isso, Holt (2016) defende que para gerir a marca com a ajuda dos *social media* de forma eficaz, as empresas devem visar as *Crowdcultures*. Direcionar novas ideologias que se espalham pelas *crowdcultures* pode permitir às marcas destacarem-se no sobrecarregado ambiente dos *media* (Holt, 2016). Ou seja, a empresa terá de se posicionar como uma marca cultural, estudando

bem as ideologias do seu público e defendendo-as, visando sempre os valores da empresa. E tudo isto é facilitado com os meios de comunicação, pois tal como Melnick (2016) refere, estes expandiram e democratizaram as subculturas. Antes, as pessoas tinham que se reunir fisicamente com formas limitadas de se comunicar em tópicos de nicho, talvez revistas ou boletins informativos, ou pequenas reuniões. Agora, existem multidões em torno de praticamente todos os tópicos de conversa. Estes grupos estendem o mundo, permitindo que as pessoas interajam e compartilhem ideias, produtos, práticas, notícias e estética, por exemplo. Os *social media* tornaram os inovadores culturais e os primeiros adotantes.

Este público, pertencendo a uma determinada cultura irá partilhar as ações da empresa, seja com opinião positiva ou negativa, e por isso é que se tem de ter muito cuidado na produção do conteúdo na gestão da marca cultural.

Holt (2016) concluiu que as empresas precisam de mudar o foco rumo ao local real do poder digital, as *crowdcultures*, pois estas têm criado mais oportunidades do que nunca para as marcas. Refere ainda que milhões de empresários culturais ágeis se reúnem online para aprimorar suas atividades, trocar ideias, afinar seu conteúdo e competir para produzir hits. O efeito líquido é um novo modo de prototipagem cultural rápida, no qual podem obter dados instantâneos sobre a receção de ideias do mercado, criá-las e, em seguida, retrabalhá-las para que o conteúdo mais ressonante se encontre rapidamente. No processo, novos talentos emergem e novos géneros se formam ... Essas culturas multicêntricas do mundo da arte são a principal razão pela qual o conteúdo da marca falhou.

Com o surgimento das *Crowdcultures*, Melnick (2016) sugere que a gestão da marca pode passar pela estratégia de *cultural branding*, e refere 5 princípios que as empresas podem seguir para o sucesso da marca nos *social media*:

- Mapear a ortodoxia cultural: na marca cultural, a marca promove uma ideologia inovadora que rompe com convenções de categoria. Para fazer isso, primeiro é necessário identificar quais convenções saltar, a ortodoxia cultural. Assim, o primeiro passo é entender o que atualmente é considerado "senso comum".
- Localizar a oportunidade cultural: ao longo do tempo, a ortodoxia cultural começa a perder força à medida que as pessoas entendem as alternativas. Antes dos *social media*, a influência dessas alternativas teria sido marginal, já que o mainstream controlava a conversa. Os *social media*, no entanto, permitem que a multidão converta uma conversa de nicho em crenças convencionais.

- Identificar a *Crowdculture*: Depois de entender a oportunidade cultural, identificar a multidão de pessoas dessa cultura. No caso da Milaneza, por exemplo, seriam pessoas preocupadas com a saúde e bem-estar, desportistas.
- Difundir a nova ideologia: Em vez de criar conteúdo de marca, criar entretenimento que aproveite a oportunidade cultural identificada. O entretenimento não precisa ser ótimo, ele precisa tocar na veia *Crowdculture*.
- Inovar continuamente, usando *flashpoints* culturais. Uma marca pode sustentar sua relevância cultural ao jogar questões particularmente intrigantes ou contenciosas que dominam as conversas de *media* social relacionadas a uma ideologia.

Seguindo as cinco etapas acima, o autor acredita que uma marca pode criar um produto ou empresa que toca na *Crowdculture*. Para marcar de forma eficaz com os social media, as empresas devem atingir as multidões.

Como Holt (site) afirma, as marcas têm caído no erro de perseguir tendências sendo um *commodity branding*, os consumidores já não prestam atenção e, por isso, para Melnick (2016), as *Crowdcultures* vieram ajudar as marcas a poderem afirmar um ponto de vista que se destaca no ambiente de *media* superdimensionado. A chave é, ao invés de tentar forçar uma história numa audiência cativa, precisa construir uma história e um produto consistente com os desejos da multidão de redes sociais.

## **2.8. A marca Milaneza**

A Milaneza pertence a um grupo empresarial português, Cerealis, que existe há 99 anos, de dimensão internacional, de referência no sector agroalimentar e líder em massas e farinhas.

É um Grupo em que a 'inovação' é um dos seus valores e ambiciona crescer de forma sustentada, assumindo posições de liderança nos mercados onde atua. A Cerealis procura surpreender os seus consumidores e promover o negócio dos seus clientes com a sua constante inovação e desenvolvimento.

Promove uma alimentação e estilo de vida saudável, dinamizando uma cultura interna e externa de conhecimento, desenvolvendo produtos nutricionalmente equilibrados.

Este Grupo do sector agroalimentar acredita que um dos fatores de sucesso são os seus recursos humanos e, por isso, têm construído, ao longo dos anos, uma Política de Recursos Humanos, assente na valorização das pessoas e no desenvolvimento das equipas. Com isto, procuram que os colaboradores, de todos os níveis funcionais,

estejam cada vez mais alinhados e comprometidos com a cultura da empresa e com as necessidades do negócio.

A marca Milaneza tem 85 anos e é “uma marca de massas para massas”. Atualmente tem 36% de cota no mercado, sendo a líder nº1 em massas em Portugal e conta com 3 pilares: inovação, sabor e nutrição.

Tem tido uma História interessante desde o seu lançamento. Para se compreender um pouco melhor a sua evolução, segue a cronologia da sua história:

- 1933: lançamento da marca Milaneza
- 1945: primeiras linhas automáticas de produção
- 1955: primeiras embalagens em celofane
- 1958: inauguração da primeira fábrica de pão
- 1959: Porto e Maia recebem postos de venda de pão
- 1960: primeiro pão de forma português
- 1966: Milaneza em papel e proibição de venda a granel
- 1970: primeira linha automática de esparguete
- 1978: fabrico de bolachas e biscoitos Milaneza
- 1980: renovação e modernização da imagem de marca
- 1986: novo logótipo Milaneza
- 1994: líder no mercado das massas em Portugal
- 1996: alimento oficial dos atletas olímpicos portugueses
- 1998: nova embalagem com abertura e fecho fácil
- 2000: campanha publicitária Milaneza “Para quem é louco por massas”
- 2001: ciclistas com muita massa
- 2002: sabores mediterrânicos
- 2003: refeições refrigeradas
- 2004: campanha publicitária Milaneza “Milaneza: Tem receita para tudo”
- 2006: nova imagem da gama de massas
- 2007: quiches e nova imagem das quiches

- 2008: refeições preparadas frescas
- 2010: refeições preparadas congeladas e massas com sabores
- 2012: uma nova identidade
- 2013: novos produtos
- 2014: massas Milaneza *kids*
- 2015: campanha de recolha de fundos para a UNICEF “Neste Natal vamos todos ajudar”
- 2016: eleita Marca de confiança – 1º lugar na categoria de massas alimentares
- 2017: continua a aposta da inovação

Nesta cronologia consegue observar-se que nas primeiras décadas houve crescimento da marca, e uma preocupação constante com esta evolução, na ligação com os seus consumidores e também de honrar o compromisso de ser marca nº1 em massas em Portugal.

É notório que nos últimos anos, a Milaneza tem tido o cuidado de inovar os seus produtos, indo de encontro com as tendências e necessidades dos diversos tipos de consumidor, nomeadamente quem procura um estilo de vida saudável, uma cultura que está muito em voga nos dias de hoje, apostando também em grandes campanhas de marketing.

A inovação que antigamente a marca fazia era à base de moldes novos: macarrão, macarronete, macarrão riscado, etc. Mas começou a sentir a pressão com as massas de marca italiana, e as marcas brancas a começarem a ganhar a confiança dos consumidores. Esta pressão fez com que a Milaneza ficasse um pouco ‘perdida’, sem grande espaço de manobra. Até que em 2011 lançou um projeto de renovação da marca, para saírem da espiral que estava a fazer com que perdesse cota no mercado. Foi mudado logotipo, assinatura, a forma de comunicar, porque queria ir buscar algo que até aí não tinham. Quis ir buscar as pessoas e a relação com as pessoas, o intangível, que lhes permitisse sair das comparações de preços, ou da origem do produto.

Esta alteração deu-se em 2012, onde a inovação não passava só pelos moldes, mas começou a trazer à marca coisas diferentes: as massas com sabores, massas de crianças, a gama étnica, o couscous que praticamente não existia e as pessoas não sabiam consumir. E como líder, a marca achou que deveria trazer estes produtos para

os consumidores, fazendo um esforço muito grande para que mais nenhuma outra marca trouxesse estes produtos inovadores antes da Milaneza.

Desde que começou a inovar, a marca sentiu uma grande evolução e hoje está claramente posicionada como especialista em massas, e assim quer continuar a ser reconhecida.

Tem uma diversidade de produtos:

1. Massas secas, que estão divididas em 3 gamas:
  - Clássica: esparguete, massinhas, espirais, cotovelos, etc, em que as embalagens são com a cor verde Milaneza Standard;
  - Gastronómicas: massas gigantes, massas tricolores, massas com sabor, etc, que são massas com características mais gastronómicas.
  - Para crianças.
2. Massas frescas, que não produzem, mas compram a terceiros;
3. Refeições preparadas: lasanhas e massas já preparadas;
4. Farinhas: para bolos e uso culinário;
5. Massas étnicas: gama couscous e gama *wok*;
6. Massas Natura: gama mais natural com as massas integrais, massas sem glúten, massas com betaglucano (que é importante para o controlo do colesterol), massa com fibra de aveia.

A Milaneza é assim uma marca líder no mercado português, com produtos de qualidade fabricados em unidades industriais com tecnologias avançadas e em adequadas condições de segurança e higiene alimentar.

### 3. Metodologia

Após a revisão de literatura sobre o tema em estudo, foi realizado um estudo de caso, especificamente da marca Milaneza.

A escolha da realização de um *case study* foi precisamente por este ser uma metodologia de investigação científica de cariz qualitativo. Como o nome indica, a característica que distingue esta metodologia é o facto de ser um plano de investigação que se concentra no estudo pormenorizado e aprofundado, no seu contexto natural, de uma entidade bem definida: o “caso”.

A palavra Metodologia vem do grego e deriva da palavra *Méthodos*, que significa “*caminho para se chegar a um fim*”. E por isso, este capítulo tem como objetivo explicar todo o processo que foi feito desde o início da investigação e porquê.

#### 3.1. A metodologia utilizada

Numa fase inicial para este projeto de dissertação, foi escolhido o tema ‘Gestão da Marca’, e após esta escolha foi efetuada uma pesquisa documental sobre o tema, chegando-se então a um tema mais específico, o *Cultural Branding* relacionado com a Gestão da Marca.

Visto já ter um tema mais definido, a metodologia proposta foi qualitativa e descritiva.

‘A investigação qualitativa foca um modelo fenomenológico no qual a realidade é enraizada nas perceções dos sujeitos; o objetivo é compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações em vez de através de números. A investigação qualitativa normalmente ocorre em situações naturais em contraste com a investigação quantitativa que exige controlo e manipulação de comportamentos e lugares’ (Bento, 2012: 1-2).

Foi efetuada uma revisão da literatura recorrendo a determinados recursos, como teses académicas, artigos científicos, leitura de obras relevantes na área da gestão da marca. Os objetivos da revisão da literatura passaram por restringir o problema de investigação, encontrar novas linhas de investigação e identificar recomendações para investigações futuras (Bento, 2012).

A pesquisa efetuada foi de natureza exploratória, pois teve como objetivo proporcionar maior proximidade com o problema, visando torná-lo mais explícito.

Após a revisão de literatura sobre o tema em estudo, foi realizado um estudo de caso, de uma marca de uma empresa portuguesa, em que a escolhida foi o Grupo Cerealis,

mais especificamente a marca Milaneza. Foram realizadas duas entrevistas exploratórias, ao Diretor de Marketing da Cerealis e à Gestora da Marca Milaneza, tentando perceber se nesta área em estudo aplicam este novo conceito do *Cultural Branding*.

A escolha da realização de um *case study* foi precisamente por este ser uma metodologia de investigação científica de cariz qualitativo.

### **3.2. Justificação da estratégia de estudo de caso**

Para este tema a escolha do estudo de caso deveu-se ao facto de permitir que se observe, entenda, analise e descreva uma determinada situação real, adquirindo conhecimento e experiência que podem ser úteis na tomada de decisão frente a outras situações. É um método de investigação no qual se tem um grande envolvimento nas suas diferentes etapas: a recolha de informações, um processo de pensamento, constituído por análise dos dados e determinação de soluções, e um processo de julgamento ou avaliação.

Com isto, também se adquiriu conhecimento e experiência sobre o tema para tomar decisões no futuro.

O Método do Estudo de Caso " ... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o carácter unitário do objeto social estudado" (Goode & Hatt, 1969: 422). De outra forma, Tull (1976: 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985: 203) diz que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação de gestão".

Yin (1989: 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

O método, muitas vezes, é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses (Tull, 1976) e isto (Yin, 1989) pode ter contribuído para dificultar o entendimento do que é o método de estudo de casos, como ele é desenhado e conduzido.

Ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, Yin (1989) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de

relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O Estudo de Caso caracteriza-se pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações." (Yin, 1989: 19).

Este método (e os outros métodos qualitativos) é útil, segundo Bonoma (1985: 207), "... quando um fenómeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenómeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre".

Os objetivos do método de estudo de caso, segundo McClintock *et al.* (1983: 150), são:

1. "capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante";
2. "permitir um exame detalhado do processo organizacional"; e
3. "esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade".

De forma sintética, Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos 'surveys' ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

O Método do Estudo de Caso obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos.

Neste caso específico, o método utilizado foi a entrevista. Esta é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, apesar de haver uma associação usual entre a entrevista e metodologia de 'survey' (Yin, 1989). A entrevista, dentro da metodologia do Estudo de Caso, pode assumir várias formas:

1. Entrevista de Natureza Aberta-Fechada: onde o investigador pode solicitar aos entrevistados-chave a apresentação de fatos e das suas opiniões;
2. Entrevista Focada: onde o entrevistado é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um carácter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
3. Entrevista do tipo *Survey*: que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso (Yin, 1989), uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos. O problema é que isto pode sofrer a influência dos observadores e entrevistadores e, por isto, podem ser reportadas e interpretadas de acordo com as idiossincrasias de quem faz e relata a entrevista. Por outro lado, os entrevistados bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação. Ao se considerar o uso das entrevistas, portanto, deve-se cuidar para que estes problemas não interfiram nos resultados dispondo de algum estudo e habilitação dos investigadores envolvidos.

### **3.3. Justificação da escolha da marca**

Nos dias de hoje, está muito em voga o estilo de vida saudável que inclui não só o exercício físico como também a alimentação saudável. E, com as redes sociais, as pessoas gostam muito de mostrar aos outros, amigos e seguidores, esse estilo de vida. As pessoas falam umas com as outras sobre esta forma de estar, partilham ideias, e mesmo receitas e produtos da alimentação saudável que fazem. Sendo este um tema do meu interesse, seguindo pessoas e marcas dentro desta área, optei por escolher uma marca que estivesse ligada a este conteúdo.

Depois de alguma pesquisa, a marca Milaneza foi considerada para realizar o *case study* desta dissertação. Para além de ser uma marca líder em Portugal, com uma percentagem considerável de quota de mercado, é uma marca que está cada vez mais presente no mundo digital, ligada cada vez mais aos seus consumidores. Está atenta a estas novas tendências de estilos de vida saudável, querendo chegar a essas pessoas

com novo produtos feitos a pensar nelas. É uma marca já com bastante notoriedade, com os seus produtos base, mas que se mostra ativa, inovando nos seus produtos e direcionando a sua comunicação para essas pessoas que procuram algo mais nos produtos que utilizam na sua alimentação, conseguindo aqui um novo tipo de consumidor que antes não tinha.

Por estas razões, a marca reúne todos os aspetos que se consideram importantes para o caso de estudo deste tema abordado e, por isso, foi a selecionada para a investigação.

### **3.4. Procedimento do estudo de caso**

O estudo de caso desta investigação foi efetuado através de entrevista, e neste processo de recolha de dados é muito importante ter um procedimento de campo explícito e bem delineado, sendo que as tarefas mais importantes são o acesso à marca selecionada e, sobretudo aos entrevistados, aos recursos para efetuar as entrevistas e análise destas.

Ao elaborar o plano de pesquisa, o investigador tem que estabelecer procedimentos que visem maximizar os resultados a serem obtidos com utilização destas seis fontes de evidência. Para auxiliá-lo nesta tarefa, Yin (1989) recomenda a aplicação de três princípios:

- Princípio do Uso de Múltiplas Fontes de Evidência - esta é uma característica dos Estudos de Caso e o uso de múltiplas fontes de evidência pode ajudar o investigador a abordar o caso de forma mais ampla e completa, além de poder fazer cruzamento de informações e evidências;
- Princípio da Criação de um Banco de Dados do Estudo de Caso - para se registrar todas as evidências, dados, documentos e reportes sobre o caso em estudo e para torná-los disponíveis para consultas;
- Princípio da Manutenção de uma Cadeia de Evidências - que deve ser seguido para melhorar a fidedignidade do estudo do caso e tem como objetivo explicitar as evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo, servindo de orientação para observadores externos ou para aqueles que farão uso dos resultados do estudo.

Nesta dissertação, para recolha de dados, procedeu-se à recolha da informação disponível, realização de duas entrevistas e observação direta.

Procedeu-se igualmente a pesquisas na *internet* para uma maior recolha de informação sobre a marca Milaneza.

As entrevistas foram realizadas entre dia 5 e 22 junho de 2018 nas instalações da empresa Cerealis, onde é realizado o trabalho de gestão da marca Milaneza. Foram entrevistados os seguintes elementos: Diretor de Marketing da Cerealis, ligado à marca Milaneza e a outra marca pertencente a este grupo empresarial, e a gestora da marca Milaneza.

A entrevista foi dividida em quatro secções:

I – Antecedentes: organizada de forma a obter informações sobre a marca Milaneza, quando foi criada e todo o seu percurso e crescimento ao longo dos anos, conhecer um pouco mais os seus produtos, a sua concorrência.

II – Importância e práticas de gestão da marca: feita com questões abertas para perceber o conhecimento sobre os temas principais da investigação: *cultural branding* e *crowdcultures*, como é efetuada a gestão de marca, e os caminhos que seguem para chegar às pessoas utilizando a abordagem cultural.

III – Conclusão: A entrevista é finalizada, deixando a possibilidade de a marca ter uma cópia deste guião, e da análise da mesma.

IV – Resumo / Comentários: espaço para o entrevistado deixar mais alguma informação que ache importante para a investigação.

### **3.5. Procedimentos de análise e interpretação do estudo de caso**

A análise de evidências no Estudo de caso é um dos menos desenvolvido e um dos mais difíceis passos na condução de um Estudo de Caso (Yin, 1989.) Muitas vezes, um investigador inicia um estudo de caso sem uma visão muito clara das evidências a serem analisadas e podem sentir dificuldades para realizar este passo.

Yin (1989: 106) aponta que é necessário, para se fazer esta análise, ter uma estratégia geral para a análise. "O objetivo final da análise é o de tratar as evidencias de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas".

As estratégias de análise desta investigação exploratória e descritiva, passaram pela tentativa de construção de explicações da gestão da marca tendo em conta a revisão de literatura inicialmente feita.

#### 4. Questões de investigação

Definidos os objetivos de investigação sobre o tema abordado, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- 1) Qual o grau de importância atribuída às *Crowdcultures* (culturas de multidão) pela marca?
- 2) De que forma é obtido conhecimento sobre a(s) cultura(s) e comportamentos dos consumidores-alvo?
- 3) Como é que a empresa fornece informações que os consumidores querem receber ou procuram? O que faz para que os clientes iniciem contato com a empresa?
- 4) Como e porque são utilizadas as redes sociais na gestão da marca?
- 5) Como cria as ofertas e mensagens digitais e físicas da empresa para alcançar e envolver os consumidores em todos os pontos de contacto? Como interage, se envolve e adapta de maneira contínua durante toda a “viagem do consumidor”?
- 6) Como procura criar a notoriedade da marca num mundo de publicidade pós-TV?
- 7) Quais são e como se caracterizam as práticas da gestão da marca baseada na abordagem cultural que adota?
- 8) De que forma a marca Milaneza vai de encontro aos desejos e necessidades dos seus consumidores-alvo?
- 9) Quais são os principais riscos e desafios enfrentados pela marca, no contexto de mercados abertos e fortemente competitivos?
- 10) Quais as principais métricas de aumento de desempenho da marca utilizadas?

## 5. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo procedeu-se à análise dos resultados obtidos nas entrevistas feitas. A configuração dos dados está pela ordem em que as questões de investigação foram apresentadas no capítulo 4.

É de salientar que este estudo qualitativo foi feito através de entrevistas exploratórias a dois profissionais ligada à marca Milaneza: Diretor de Marketing da Cerealis (entrevistado 1) e gestora da marca Milaneza (entrevistado 2), permitindo uma análise mais profunda sobre o caso.

### **Q1: Qual o grau de importância atribuída às *Crowdcultures* (culturas de multidão) pela marca?**

Esta questão teve como objetivo explorar o conhecimento da marca sobre as *crowdcultures*, e a sua utilização para atingir determinados públicos.

O entrevistado 1 referiu que “estas culturas de multidão sempre existiram só que antes tinham uma dificuldade muito grande que hoje não têm que é a de criar dimensão, de se comunicar, interagir, e tomar dimensões enormes.”. Elas são globais, e têm o poder de criar esta cultura de multidão e alavancar muito a comunicação que a marca pretende fazer para as pessoas, tornando tudo muito diferente.

Acredita que estas *crowdcultures* são importantes para a marca, adaptando a sua oferta a estas culturas de multidão, mas procuram ser *low profile*, não muito agressivos. Um dos exemplos dados, foi o facto de a marca ter de adaptar também os seus produtos a culturas de pessoas que passaram a consumir aveia como benefício para a sua saúde. A Milaneza já tinha, inclusive, uma massa com fibra de aveia, mas que não era comunicada como tendo esta característica e, com este crescimento na utilização de aveia, fez apenas um reajuste à receita e passou a comunicar para essas pessoas a sua massa com fibra de aveia como um benefício para a sua saúde.

Estando em concordância, o entrevistado 2 acrescentou que vê este tema das *crowdcultures* como a segmentação da marca: “quais os produtos, quem quer, qual o target, como é que se comportam, onde estão”. A marca tem um padrão de consumidores comum, e depois tem segmentos mais específicos como:

- Crianças e pais dessas crianças;

- Pessoas celíacas que não podem comer glúten e que estão em fóruns completamente diferentes com preocupações completamente diferentes e que comem de maneira diferente;
- Jovens (dos 16 aos 30 anos) em que na sua maioria não sabem nem querem cozinhar, querem refeições rápidas não se importando de fazer refeições menos saudáveis e naturais, não têm restrições de utilizar o micro-ondas;
- Desportistas.

E nesta segmentação variada de pessoas, a marca Milaneza adequa a linguagem para quem está “do outro lado” e quer atingir, e vai até onde estão. Por exemplo, no caso das crianças e pais, continuam a estar na TV, nos canais com programas para crianças; para chegarem até aos jovens estão presentes em festivais com produtos de refeições preparadas; e estão presentes nos eventos desportivos e ginásios para poderem falar com as pessoas e explicar os benefícios de consumirem massas da marca Milaneza na prática do desporto.

É assim que a marca chega às diversas *crowdcultures*, mesmo que não se considere explicitamente que se está a fazer uma abordagem nesta perspetiva.

Na literatura defende-se que as *crowdcultures* tiveram a ajuda da comunicação social, que uniu as comunidades que estavam isoladas geograficamente, aumentando assim a sua comunicação, interação, tornando a influência cultural mais direta. Com isto, os resultados da pesquisa mostram que há conhecimento por parte da marca Milaneza sobre o que são *crowdcultures*, mesmo que não tratem assim no seu dia-a-dia.

A revisão de literatura sustenta que, para gerir a marca de forma eficaz com a ajuda dos *social media*, as empresas devem visar as *crowdcultures*. Mas, embora a Milaneza esteja bastante presente no mundo digital, não deixou por completo de estar presente nos meios de comunicação tradicionais, pois acredita que tem de estar onde o seu público está, nos novos meios, mas também onde continua a estar.

**Q2: De que forma é obtido conhecimento sobre a(s) cultura(s) e comportamentos dos consumidores-alvo?**

Segundo o entrevistado 1, o conhecimento sobre a(s) cultura(s) é feito através de uma “leitura de tendências globais e daí vão afunilando a informação”: das tendências globais seguem para as tendências europeias, destas para as tendências nacionais, e afunilam a informação no universo alimentar para perceber por onde pode ir, respondendo às tendências, mesmo sabendo que não podem responder a tudo.

Mas, sendo a Milaneza uma grande marca, tem de ter cuidado de como responde a estas necessidades, diferente de uma micro-marca que facilmente reformula tudo e responde às tendências de forma completamente direta.

Para além do referido pelo primeiro entrevistado, o entrevistado 2 acrescentou que o conhecimento sobre a(s) cultura(s) e comportamentos dos consumidores-alvo é também obtido através de estudos de mercado, leitura de informação fornecida por parceiros consultores, testes de produtos em festivais e, através de um observatório de tendências ao qual estão associados.

Com estas informações, a marca tenta sempre “inovar para responder às tendências, tendo sempre como objetivo arranjar uma forma em que o preço não seja decisivo na escolha do produto”. Um exemplo é a massa com fibra de aveia onde tiveram bom feedback por parte das pessoas e, não havendo na concorrência produto igual, o consumidor que quiser especificamente este produto, terá sempre de optar pela marca Milaneza, independentemente do preço, pois não têm nenhum termo de comparação.

Na literatura é defendido que empresa deve-se posicionar como marca cultural, estudando bem as ideologias do seu público e defendendo-as, visando sempre os valores da empresa. No entanto, a Milaneza não se posiciona como marca cultural, mas procura as diferentes culturas dependendo dos seus produtos, pois nem todos os seus produtos vão de encontro a uma só cultura.

**Q3: Como é que a empresa fornece informações que os consumidores querem receber ou procuram? Ou o que faz para que os clientes iniciem contatos com a empresa?**

Em resposta a esta questão, o entrevistado 1 informou que, no universo digital, a Milaneza tem o site como base de tudo, onde tem toda a informação (informação institucional, de produto, de receitas, de nutrição e de sustentabilidade) de forma muito clara de modo a que as pessoas tirem as suas dúvidas ao consultarem o site. E tanto o site como as embalagens têm todos os contatos permitindo que as pessoas interajam com a marca.

Outro meio utilizado são as redes sociais, onde procuram dar informação às pessoas de forma mais ativa do que no site, que é uma forma mais passiva, visto que são um ponto de comunicação direto com o consumidor.

A marca utiliza também outros meios além do digital como os *media*, imprensa e comunicados.

O entrevistado 2, acrescentou que, quando a marca quer passar mensagens muito gerais para muitas pessoas ao mesmo tempo utiliza: TV, autocarros, vídeos no youtube com receitas, anúncios na imprensa.

Se quiser passar mensagens a grupos mais específicos (culturas de multidão) utilizam, por exemplo, eventos mais específicos, e como já foi referido: presenças em festivais, eventos desportivos, presença em ginásios onde falam pessoalmente com as pessoas apresentando e oferecendo produto.

Para que os consumidores iniciem contato com a marca, têm a informação de contato nas embalagens de produtos (telefone, email, morada). São meios ainda utilizados, uns mais que outros. Cartas geralmente não recebem, recebem telefonemas de pessoas a tirarem dúvidas de alguns produtos, e os emails são maioritariamente com reclamações. Mas, as redes sociais são muito importantes para iniciar o contato. É um canal muito mais direto e imediato, que hoje em dia é o que as pessoas esperam. Permitem que a marca crie uma conversa, seja pública ou privada. A marca consegue ter logo o feedback das pessoas, e responder de imediato a alguma dúvida que as pessoas tenham, permitindo que o consumidor se ligue à marca, se relacione e se lembre.

Na literatura é defendida a utilização das redes sociais como fornecimento de informação aos clientes e conexão com as partes interessadas para gerar vendas. Este meio de comunicação deu um enorme impulso ao marketing de *engagement*, pois através dele podem não só simplesmente transmitir mensagens aos consumidores, mas também permite que se envolvam com eles em conversas e em tempo real. A revisão de literatura realizada mostrou que os *social media* devem ser utilizados tanto na informação dada ao consumidor, como no contato com o mesmo, por ser um meio muito rápido e imediato, permitindo às marcas ampliar o seu *engagement* e levar as pessoas a falarem sobre elas.

A investigação exploratória mostra precisamente que é um dos objetivos da marca Milaneza: o relacionamento com o cliente.

#### **Q4: Como e porque são utilizadas as redes sociais na gestão da marca?**

“As redes sociais são utilizadas na gestão da marca porque a marca tem de estar onde as pessoas estão”, referiu o entrevistado 1, acrescentando também que, têm de interagir com elas e dar liberdade para que elas próprias interajam com a marca. E também por ser um meio rápido para a marca conseguir perceber alguns problemas e resolvê-los com rapidez.

Sobre a comunicação feita pela marca, o entrevistado 2 salientou que “houve uma alteração da forma como se comunicava para a que, claramente, se tem de comunicar neste momento, que é nas redes sociais”. A marca tem de comunicar onde as pessoas estão, e por isso as redes sociais são utilizadas na gestão da marca. No entanto, defende que esta comunicação pode alterar dada a evolução constante que se tem vindo a sentir.

Nos dias de hoje, as pessoas sentem a necessidade de estarem em constante interação social, e por isso estão presentes nas redes sociais. E por esta razão, a literatura defende que do ponto de vista corporativo, o que interessa às marcas é onde as pessoas estão a falar da marca e do que estão a falar, dos seus produtos. E isto, obriga a que as marcas estejam presentes nas redes sociais. Estas dão oportunidade às empresas de conhecerem os seus clientes, o que antes, sem as redes sociais, não era possível.

A literatura defende que os *marketers*, através dos *social media*, que são meios de comunicação interativos, conseguem iniciar e participar em conversas com os clientes, podendo assim ver o que dizem e tomarem medidas necessárias para melhorias se assim for o caso. Permite-lhes alcançar diretamente o seu público-alvo, tendo como objetivo tornarem-se parte da vida das pessoas, enriquecendo a sua experiência destas com as marcas. Assim, as marcas conseguem ter um impacto positivo no seu perfil *online* criando ligações digitais com os seus clientes. Mas, terão de descobrir o que interessa às pessoas, do que elas falam, para poderem fornecer-lhe informações e conselhos úteis, falando com elas e não para elas.

As redes sociais, segundo a literatura, são também um meio importantíssimo, não só de comunicação, mas também de distribuição altamente eficiente. Funcionam como um poderoso meio de influenciar as perceções e o comportamento dos clientes e de reunir pessoas diferentes / semelhantes. Por estes motivos, os gestores da marca sentem-se motivados a terem as suas marcas presentes nas redes sociais.

**Q5: Como cria as ofertas e mensagens digitais e físicas da empresa para alcançar e envolver os consumidores em todos os pontos de contato? Como interage, se envolve e adapta de maneira contínua durante toda a ‘viagem do consumidor’?**

O entrevistado 1, referiu que, muitas vezes, a ligação digital torna-se física através, por exemplo, dos passatempos, em que o resultado final é as pessoas receberem uma oferta física, seja essa oferta bilhetes para festivais, produtos Milaneza, etc. A marca

envia também cabazes de produtos. Contudo, a ligação mais física é sempre em loja, ou em presenças em eventos, onde a marca pretende ter lá alguém fisicamente a explicar os benefícios dos produtos Milaneza na alimentação, querendo assim que fique também ligada ao desporto.

Digitalmente, a marca trabalha muito bem com o portal do hipermercado Continente, oferecendo ao cliente um produto igual ao que selecionou no site, mas da marca Milaneza. Isto faz com que a marca dê a conhecer os seus produtos a um grupo de pessoas que consome massas, mas de marcas concorrentes. Outro exemplo é nos supermercados Minipreço, onde o cliente que compre um produto da marca concorrente terá no teu talão um vale de desconto para gastar num produto igual ao que comprou, mas da marca Milaneza. Isto vai incentivar que na próxima compra o cliente deixe de comprar o produto da marca concorrente, e compre da marca Milaneza.

Respondido pelo entrevistado 2, a marca Milaneza por ser “uma marca de massas para massas”, a sua gestão visa ser uma comunicação 360°, precisamente para chegar a várias pessoas de formas diferentes com mensagens diferentes. Pode chegar às pessoas através de eventos como *showcooking*, ações de Relações Públicas (RP), passatempos, ofertas de produto no produto, promotores em supermercados, publicações das redes sociais, anúncios na TV.

Todas estas formas de comunicação dependem sempre do *budget* que a marca tem, do produto que é e do esforço que quer para esse produto. No entanto, tenta tocar os vários pontos onde podem chegar de forma diferente.

Por exemplo, numa ação de RP em que a marca chama os *media* para um evento e estes vão escrever sobre a marca, isto vai chegar de forma completamente diferente às pessoas porque é alguém a falar da marca do que eventualmente sentiu, ou não, a experimentar o(s) produto(s) da marca. Para as pessoas, esta comunicação tem outra credibilidade do que ser a própria marca a falar sobre si, pois neste caso temos alguém a dar a sua opinião, o que vai influenciar outros a experimentarem. No entanto, a marca corre sempre o risco de também ter opiniões negativas.

Este caso também é válido para a comunicação feita por influenciadores, que é um caminho igualmente utilizado pela Milaneza. Hoje em dia, eles estão já segmentados, falando para os seus seguidores que têm os seus mesmos interesses, de forma a influenciar a compra e utilização dos produtos da marca.

Além dos influenciadores, os embaixadores também são utilizados como forma de comunicação. Estes dão a cara pela marca, onde utilizam os produtos Milaneza em

qualquer sítio onde vão, como por exemplo, programas televisivos, defendendo sempre a marca. Estes embaixadores também são selecionados consoante o público que a marca quer atingir com determinados produtos.

Na revisão da literatura efetuada, foi identificado que, através dos *social media*, os *marketers* podem envolver os consumidores no momento, ligando as marcas a tópicos de tendências importantes, eventos do mundo real, causas, ocasiões pessoais ou outros acontecimentos importantes na vida dos consumidores. No entanto, a Milaneza não está presente apenas no mundo digital, estando também presente fisicamente em eventos, por exemplo. E tal como defende a literatura, embora tenha havido esta evolução do marketing tradicional para o digital, as marcas não devem substituir o tradicional pelo digital, devendo as duas coexistirem com papéis intercambiáveis ao longo do percurso do consumidor. Assim, os *marketers* utilizam vários meios para manter a fidelidade dos seus clientes, incluindo os elementos de marca, variáveis clássicas de marketing e novos métodos de marketing, tais como eventos, patrocínios, atividades de marketing individuais, marketing na *internet* e marketing de redes sociais. A revisão de literatura sustenta que uma variedade de atividades de *branding* podem ser conduzidas para ajudar a alcançar o posicionamento da marca desejado e construir o capital da marca.

**Q6: Como procura criar a notoriedade da marca, num mundo de publicidade pós-TV?**

Na perspetiva do entrevistado 1, a notoriedade depende do estágio de desenvolvimento da marca e, no caso da Milaneza, já tem a sua notoriedade bem marcada, sendo percecionada como uma marca líder de massas. Apenas tem a necessidade de criar uma relação emocional com o consumidor, que é algo que demora tempo e que tem de ser muito permanente.

Sendo a Milaneza uma marca líder de massas no mercado, tem de estar presente na televisão pela importância que tem e até para reforçar o seu posicionamento. A televisão continua a ser utilizada não só para manter a sua notoriedade, mas também para atingir gerações mais velhas que não estão tão ligadas ao mundo digital.

Na opinião do entrevistado 2, a marca não pode deixar de estar presente na televisão, pois esta permite chegar a 70% das pessoas que consomem massa. Pode estar de formas diferentes, em canais diferentes, em séries diferentes, e também nas telenovelas com os produtos nos próprios episódios. E também não pode deixar de lá

estar devido ao nome que a marca tem, e porque se não se fizer lembrar com alguma frequência as pessoas esquecem, ajudando assim a manter a sua notoriedade.

Uma outra forma de manter notoriedade num mundo pós-TV é algo mais qualitativo, mas é a possibilidade de a marca poder estar com as pessoas e explicar os produtos, as suas vantagens, tirar dúvidas, ensinar a cozinhar o produto.

Embora a marca já tenha a sua notoriedade bem marcada, estando numa fase em que quer manter, e estando nós numa era pós-TV, ela não quer deixar de estar presente nos meios tradicionais como é a televisão. A literatura refere, efetivamente, que as empresas não se devem focar apenas no marketing digital, mas este coexistir com o marketing tradicional. Defende também que as campanhas de publicidade para criar notoriedade da marca, preferências e lealdade, podem ajudar no reconhecimento de nomes, conhecimento de marca e talvez alguma preferência pela marca, mas nada disto se mantém se não houver a coexistência do marketing digital, com o *engagement* da marca com os clientes e a experiência do cliente com a marca. Este é, assim, uma ferramenta preponderante para criar, consolidar e manter notoriedade da marca, não se limitando apenas ao conteúdo da mensagem, mas estendendo-se à ligação com os clientes.

**Q7: Quais são, e como caracterizam, as práticas da gestão da marca baseada na abordagem cultural que adota?**

Referido pelo entrevistado 1, a abordagem cultural passa por conseguir oferecer aos consumidores, e grupos de consumidores, um portfólio de ofertas adaptado àquilo que procuram e defendem, e também a um ajustamento da mensagem. Na prática, é trabalhar toda a área de inovação seguindo os pressupostos de perceber as tendências e perceber quem é quem, e dimensionar esse mercado e ter uma oferta ajustada a tudo isso. Por exemplo, para o grupo das pessoas que consome aveia por ser um benefício para a sua saúde, o grupo anti-glúten, etc., a marca Milaneza tem de ter oferta para eles. Ela está presente em fóruns destes grupos, que estão muito bem definidos, tem relações com Associação Portuguesa de Celíacos, tem parcerias com influenciadores que trabalham nestas áreas, para passarem a mensagem de que a Milaneza tem a solução para estes grupos de pessoas.

O entrevistado 2 acrescentou que a gestão da marca define esta abordagem cultural como segmentação e definição de targets, e trata-los de forma diferente como eles são. A marca tem um determinado perfil, um determinado objetivo e um determinado target com uma forma de comunicar muito geral. Mas depois tem produtos muito

específicos. A massa com sabores, não sendo uma massa para todos os dias, posicionando-se para momentos mais especiais, a marca direciona para um target de pessoas com uma capacidade financeira mais elevada. E mesmo dentro deste target de pessoas há quem não goste por exemplo da massa com sabor a caril e, neste caso, a marca tem de direcionar para pessoas que consomem produtos étnicos, que gostem de viajar. Ou seja, vai ter de falar de forma diferente para aquele produto em particular para poder chegar a esse grupo de pessoas.

Segundo a literatura, a abordagem cultural na gestão da marca, orienta a inovação da marca, identificando oportunidades culturais emergentes na sociedade e construindo estratégias de marca para alavancar essas oportunidades. O objetivo desta abordagem cultural é impulsionar a marca como uma estrutura distinta e de valor agregado. Ela explora como as marcas são uma parte inerente da nossa cultura e explica como desempenhar um papel ativo na cultura *mainstream* pode transformar uma marca num ícone. Marcas tornaram-se icónicas por fazerem coincidir os conteúdos que desenvolveram com os valores culturais das pessoas que procuravam atingir, ficando na memória dessas pessoas. A investigação defende que é fundamental apostar na criação de conteúdos assentes em crenças e valores culturais, que façam com que a marca seja efetivamente relevante e se torne memorável. No caso da Milaneza, ela estuda as tendências e necessidades dos consumidores, inovando os seus produtos e fazendo uma comunicação específica para cada segmento de público-alvo, estando presente em vários meios, criando *engagement* para que não fique na memória dos seus consumidores.

**Q8: De que forma a marca Milaneza vai de encontro aos desejos e necessidades dos seus consumidores-alvo?**

Revelado pelo entrevistado 1, a marca tem de perceber quem são os seus consumidores, quais as suas necessidades e ajustar-se a eles, quer em termos de portfólio, quer em termos de comunicação (estilo, tom, abordagem). Existe um tom geral da marca, mas depois há estilos que em a ver com a segmentação que é feita.

A Milaneza é marca líder de massas, com 36% de cota de mercado, sendo assim a preferida e mais escolhida. Por esta razão, o entrevistado 2 acredita que a marca não está muito longe do que as pessoas querem.

Através dos comentários dos consumidores, a marca consegue ter a perceção de que o consumidor está satisfeito com os produtos e a inovação da marca.

Tal como é defendido pela literatura, a inovação é um fator muito importante na gestão da marca, de como chegar até aos variados consumidores-alvo de diferentes formas. As redes sociais são um meio muito importante para as marcas terem as opiniões das experiências vividas, por parte dos consumidores, com os produtos das marcas. O público, pertencente a uma determinada cultura, vai partilhar as ações da empresa, seja como opinião positiva ou negativa.

**Q9: Quais os principais riscos e desafios enfrentados pela marca, no contexto de mercados abertos e fortemente competitivos?**

Um dos riscos evidenciados pelo entrevistado 1 é perceber que se está num mercado completamente aberto, e também num mercado muito rápido, o que obriga a que a marca tenha de estar sempre muito atenta e seja bastante rápida. O desafio é a marca ter de estar sempre *update* e preocupada com a inovação.

Segundo o entrevistado 2, um dos riscos, é o facto de ser um produto pouco indiferenciado e com bastante concorrência. Não são produtos diferentes, mas têm diferenças pouco perceptíveis para o comum, sendo impossível explicar a cada pessoa qual a vantagem de comprar Milaneza em relação a outras marcas, o porquê de gastar mais dinheiro a comprar Milaneza do que comprar um produto “igual” mais barato de outra marca. Esta é uma das grandes dificuldades que a marca enfrenta. E também a força e a qualidade das marcas próprias, assim como as marcas italianas que se valorizam por serem originais de Itália.

Nos dias de hoje, qualquer marca tem concorrência, e sofre com isso, tendo de ser sempre rápida e estar sempre à frente da concorrência. No caso da Milaneza, mesmo sendo marca líder nº1 em massas, esta também tem bastante concorrência, nomeadamente as marcas brancas. A literatura defende que uma marca forte proporciona vantagens de marketing, tal como maior fidelidade, menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência, menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço, mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço, mais eficácia das comunicações de marketing.

**Q10: Quais as principais métricas de aumento de desempenho da marca utilizadas?**

As métricas tradicionais, salientadas pelo entrevistado 1 utilizadas são o volume de vendas, a participação de mercado e o peso da inovação global da marca, e

relativamente a esta última métrica, explicou que a marca tem um rácio de inovação do total de vendas da marca e todos os anos esse rácio é atualizado. No digital, referiu como métricas o número de seguidores (no instagram ainda estão na fase de aumentar seguidores) e o *engagement rate*, que mede o impacto do que é feito no facebook.

O entrevistado 2 definiu as vendas e os resultados como as principais métricas, mas referindo outras não tão importantes como o número de fãs nas redes sociais, a notoriedade da marca, o número de reclamações, com e sem fundamento, que a marca recebe e a cota de mercado.

A literatura refere que atualmente as marcas têm sido vistas como parte do capital da empresa, sendo ativos que produzem benefícios adicionais para o negócio. São consideradas ativos intangíveis mais valiosos que as empresas possuem, e por isso as empresas têm de estar bastante atentas aos seus desempenhos. Nesta era digital é importante estar atento a toda a informação que as redes sociais podem dar às marcas, visto que lá estão presentes em força, e também às informações que o marketing tradicional, que coexiste com o digital, também pode fornecer.

## 6. Conclusão

Os principais conceitos abordados nesta dissertação foram o marketing tradicional, marketing digital, *social media*, natureza da marca, abordagens de gestão da marca, *cultural branding* e *crowdcultures*.

Este capítulo tem como objetivo fazer uma conclusão do estudo de caso feito relativamente à revisão de literatura estudada. Isto é, identificar os principais desafios que a marca Milaneza enfrenta nos dias de hoje na sua gestão com toda a evolução que se faz sentir no marketing e nas suas diferentes abordagens, mais concretamente na abordagem cultural.

Relativamente ao problema de investigação:

- Qual o papel da abordagem cultural para o sucesso das marcas na Era Digital, que competem em mercados abertos e fortemente competitivos?

A literatura defende que para se gerir as marcas com a ajuda dos *social media* de forma eficaz, as empresas devem visar as *crowdcultures*. Devem ter em conta uma gestão da marca com uma abordagem cultural, estudando bem as ideologias do seu público-alvo. Isto porque, o objetivo das marcas é chegar às pessoas, e estas culturas de multidão, que têm as mesmas ideologias, vão partilhar entre eles as ações da marca. Ou seja, as marcas podem destacar-se no mundo digital. A investigação realizada confirma a literatura, mesmo a marca Milaneza não tratar deste tema com estes termos específicos. Dado ser uma marca com uma grande variedade de produtos, os produtos não são comunicados de forma generalizada. A marca procura sempre inovar tendo em conta as ideologias, tendências e necessidades das pessoas. Desde que a Milaneza começou a ter o cuidado de estudar bem o seu público-alvo e de inovar para ele, e comunicar de forma específica para ele, tem sentido um crescimento na empresa, tendo hoje 36% de cota de mercado. Mesmo estando num mercado aberto e fortemente competitivo, a marca tem o cuidado de ser rápida, de forma a ser a primeira no mercado a ter um produto novo, de forma a que o consumidor apenas tenha a opção Milaneza para determinado produto.

Este estudo de caso permitiu perceber que a Milaneza aplica o conceito de *cultural branding* na gestão da marca, tendo em conta as *crowdcultures* sem mesmo tratar estes conceitos com estes termos, e que os mesmos permitiram, juntamente com outros aspetos, como a inovação, obter resultados positivos, sentindo mesmo a evolução e crescimento da marca, tendo hoje em dia 36% de cota de mercado.

Estando nós num mundo cada vez mais evoluído tecnologicamente, as marcas deverão tentar o seu sucesso ligando-se cada vez mais às pessoas, sendo a abordagem cultural uma boa forma de o conseguir.

## 7. Limitações e recomendações

À semelhança do que acontece com outros projetos de investigação, esta dissertação também apresenta limitações que podem ser ultrapassadas em estudos futuros.

Uma das limitações foi o facto de apenas se conseguir, pelo limite de tempo, fazer um estudo de caso, não sendo possível estudar outras marcas para fazer uma análise mais profunda sobre o caso.

Teria sido interessante falar com consumidores da marca para obter opiniões de como vêm a comunicação da marca, mas não foi possível pela falta de tempo e, também, por falta de acesso aos mesmos.

Para estudos futuros, recomendo a análise de mais marcas para uma análise mais profunda e, também, estudar *crowdcultures* e, se possível, ter acesso a elas para entrevistas exploratórias.

## Referências Bibliográficas

- AAKER, DAVID A. (1991) *Managing brand equity*. Nova Iorque: Free Press.
- AAKER, DAVID A. (1996) *Building Strong Brands*. Nova Iorque: Free Press.
- BALTES, LOREDANA P. (2015) Content marketing – the fundamental tool of digital marketing. *Economic Sciences*, Vol. 8 (2), pp. 111 – 118.
- BENTO, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade? *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, no 64, ano VII (pp. 40-43).
- BONOMA, THOMAS V. (1985) Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, pp. 199 – 208.
- CÔRTE-REAL, ANA; BRITO, CARLOS M.; PEREZ, CLOTILDE; AZEVEDO, DIOGO; MACHADO, JOANA C.; MENDES, MANUEL O.; PEDRO, MARGARIDA; LENCASTRE, PAULO DE e D'ELBOUX, SONIA M. (2005) *O Livro da Marca*, Lisboa: Dom Quixote.
- DE CHERNATONY, L. e M. MCDONALD (2001) *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- EDELMAN, DAVID C. (2010) Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places. *Harvard Business Review*. pp. 1-8.
- ERDOGMUS, IREM E., ÇIÇEK, MESUT (2012) The impact of social media marketing on brand loyalty. *Porcedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58, pp. 1353 – 1360.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. (1969) *Métodos em Pesquisa Social*. 3ª Edição, São Paulo: Cia Editora Nacional.
- HART, SUSANNAH; MURPHY, JOHN (1998) *Brands: The new wealth creators*. Nova Iorque: Palgrave.
- HOFFLER, STEVE e KELLER, KEVIN L. (2003) The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*. Vol. 10. Nº 6. pp. 421-445.
- HOLT, DOUGLAS; CAMERON, DOUGLAS (2010) *Cultural Strategy: using innovative ideologies to build breakthrough brands*. Nova Iorque: Oxford University Press.

INE (2017) *Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e de Comunicação pelas*

*Famílias*. [[https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=310280029&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=310280029&att_display=n&att_download=y)]. Sociedade de Informação e do Conhecimento, INE.

KANIA, DEBORAH (2001) *Branding.com: Online Branding for Marketing Success*. Chicago: NTC Business Books.

KAPFERER, J-N (2008) *The New strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4ª Edição, Reino Unido: Kogan Page.

KELLER, KEVIN L. (2008) *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 3ª Edição, Nova Jersey: Pearson Prentice Hall.

KELLER, KEVIN L. (2009) Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 15. pp. 139-155.

KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY (2018) *Principles of Marketing*. 17ª Edição, Reino Unido: Pearson Education Limited.

KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN L. (2006) *Administração de Marketing*. 12ª Edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

KOTLER, PHILIP (2017) *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.

LAROCHE, MICHEL *et al.* (2013) To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*. Vol. 33, pp. 76-82.

McCLINTOCK E. *et al.* (1983) *Close relationship*. New York: W.H. Freeman and Company.

ROWLES, DANIEL (2014) *Digital Branding: A complete step-by-step guide to strategy, tactics and measurement*. Reino Unido: Kogan Page.

RYAN, DAMIEN *et al.* (2009) *Understanding Digital Marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. London and Philadelphia: Kogan Page.

SERRA, ELISABETE M., GONZALEZ, JOSÉ A. V. (1998) *A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo.

STONE, MERLIN D.; WOODCOCK, NEIL D. (2014) Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 (1), pp. 4 – 17.

TAVARES, VICTOR (2016) *Gestão de Marcas – Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar Editora.

TIAGO, MARIA; VERÍSSIMO, JOSÉ (2014) Digital marketing and social media: Why brother?. *Business Horizons*. 57, pp. 703 – 708.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. (1976) *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Londres: Macmillan Publishing Co., Inc.

VIEITES, ÁLVARO G.; ESPIÑEIRA, MANUEL V. (2008) *Marketing na Internet e nos meios digitais interativos*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.

YIN, ROBERT K. (1989) *Case Study Research - Design and Methods*. E.U.A.: Sage Publications Inc.

## Netgrafia

HEDING, TILDE *et al.* (2009) *Brand Management – Research, Theory and Practice* [online]. [27 de maio 2017]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5510958dd039b1626f8b46af&assetKey=AS%3A273768889421846%401442282997991>.

HOLT, DOUGLAS. Cultural Strategy Group [online]. [19 Janeiro 2018]. Disponível em <http://culturalbranding.org/>.

KAPFERER, J-N (2012) *The New Strategic Brand Management – Advanced Insights & Strategic Thinking* [online]. London: Kogan Page. [17 de junho 2017]. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=JnK8pRjSGZUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Kapferer's+Brand-Identity+Prism+&ots=BWcglA75HW&sig=uGOyZ3UUa45yXLeqtmumYc5Hbrs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Kapferer's%20Brand-Identity%20Prism&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=JnK8pRjSGZUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Kapferer's+Brand-Identity+Prism+&ots=BWcglA75HW&sig=uGOyZ3UUa45yXLeqtmumYc5Hbrs&redir_esc=y#v=onepage&q=Kapferer's%20Brand-Identity%20Prism&f=false)

KELLER, KEVIN (1996) *Brand Equity and Integrated Communication* [online]. [20 de fevereiro]. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6mHNMPsCFvoC&oi=fnd&pg=PA103&ots=Pn5rPiypYm&sig=ms3wMXmYfQaapr3YZEuUQLnEnU8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6mHNMPsCFvoC&oi=fnd&pg=PA103&ots=Pn5rPiypYm&sig=ms3wMXmYfQaapr3YZEuUQLnEnU8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

MELNICK, LLOYD (2016) Branding is dead, long live Crowdculture [online]. [21 Janeiro 2018]. Disponível em: <https://lloydmelnick.com/2016/04/20/branding-is-dead-long-live-crowdculture/>

## Apêndice

## Apêndice 1 – Guião da Entrevista

### Declaração introdutória

Agradeço a disponibilidade em ser entrevistado para conseguir concluir a minha dissertação no âmbito do mestrado Em Gestão de Empresas do ISAG – European Business School, sob orientação do Professor Doutor Victor Tavares.

Esta entrevista é fundamental para a minha investigação e toda a informação prestada será confidencial.

Para uma maior facilidade de recolha de toda a informação, e posterior análise, será possível gravar a entrevista?

\*\*\*\*\*

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Número da entrevista \_\_\_\_\_ Gravada: \_\_\_ Sim \_\_\_ Não Duração: \_\_\_\_  
Min.

Nome do entrevistado

\_\_\_\_\_

Nome da empresa \_\_\_\_\_

CAE \_\_\_\_\_ Setor de atividade \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_

Concelho \_\_\_\_\_ Distrito \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_ Http: \_\_\_\_\_

Número de colaboradores do Departamento de Marketing

## GUIÃO DE ENTREVISTA

Secções:

I. Antecedentes

III. Conclusão

II. Práticas de Gestão da Marca

IV. Resumo/Comentários

### I. ANTECEDENTES

1. Em que ano foi criada a Milaneza?

2. Quais são os principais produtos da marca?

---

---

3. Quais são os principais clientes da marca?

---

---

4. Quais são as principais marcas concorrentes?

---

---

5. Como tem evoluído a marca Milaneza ao longo dos anos?

---

---

---

---

6. Quais os principais desafios que a gestão da marca enfrenta nos dias de hoje, na Era Digital?

---

---

---

---

## II. IMPORTÂNCIA E PRÁTICAS DE GESTÃO DA MARCA

*Dentro da gestão da marca existem várias abordagens feitas, mas apenas iremos focar na abordagem cultural. As Cowdcultures são 'culturas de multidão', um grupo de pessoas movidas pelos mesmos interesses, e que se conectam entre si nas redes sociais.*

7. Qual o grau de importância atribuída às Cowdcultures pela empresa?

---

---

---

---

8. De que forma é obtido conhecimento sobre a(s) cultura(s) e comportamentos dos consumidores-alvo?

---

---

---

---

9. Como é que a empresa fornece informações que os consumidores querem receber ou procuram? O que faz para que os clientes iniciem contato com a empresa?

---

---

---

---

---

---

10. Como e porque são utilizadas as redes sociais na gestão da marca?

---

---

---

---

---

---

11. Como cria as ofertas e mensagens digitais e físicas da empresa para alcançar e envolver os clientes em todos os pontos de contato? Como interage, se envolve e adapta de maneira contínua durante toda a 'vigem do cliente'?

---

---

---

---

---

---

12. Como procura criar a notoriedade da marca num mundo de publicidade pós-TV?

---

---

---

---

---

---

13. Quais são e como caracterizam as práticas da gestão da marca baseada na abordagem cultural que adota?

---

---

---

---

---

---

14. De que forma a marca da empresa vai de encontro aos desejos e necessidades dos seus clientes-alvo?

---

---

---

---

15. Quais são os principais riscos e desafios enfrentados pela marca, no contexto de mercados abertos e fortemente competitivos?

---

---

---

---

16. Quais as principais métricas de aumento de desempenho da marca utilizadas?

---

---

---

---

### III. CONCLUSÃO

Desde já, agradeço ter disponibilizado o seu tempo para responder a esta entrevista, essencial para finalizar o meu trabalho de projeto. Caso pretenda, quando o mesmo estiver terminado, poderei facultar-lhe uma cópia. Deseja a cópia?

\_\_\_ Sim      \_\_\_ Não

Muito Obrigada!

### IV. RESUMO/COMENTÁRIOS

