

## **UMA INVESTIGAÇÃO APLICADA AO CASO DA MARCA: O CASO DAS PORCELANAS VISTA ALEGRE**

TERESA RUÃO \*

### **RESUMO**

O presente artigo descreve uma investigação empírica conduzida no sentido de proceder ao diagnóstico de identidade de uma marca portuguesa, quase bi-centenária. Constituiu objectivo da pesquisa descortinar os traços caracterizadores da identidade da marca de produto Vista Alegre, e analisar a sua forma de relacionamento com o mercado. O método usado foi o estudo de casos simples, complementado pela técnica da análise de conteúdo. O modelo de diagnóstico de identidade aplicado resultou da combinação da proposta de dois autores clássicos no estudo das marcas: Jean-Noel Kapferer (1991) e David Aaker (1996). O resultado foi a construção de um ideograma de identidade, ou mapa dos traços de carácter, nucleares e extensos, de uma marca «carismática» (Smothers, 1993) no universo económico nacional.

### **ABSTRACT**

This article presents the results of an empirical research investigation about the identity of a two hundred old Portuguese china brand name. To examine the brand identity's features and to study its connections with the marketplace are the main objectives of this paper. The diagnosis model applied to our case study is based on the ideas of two well known authors in brand's literature: Jean-Noel Kapferer (1991) e David Aaker (1996). The result is the construction of an identity scheme or map, with core and extended characters, of a «charismatic» (Smothers, 1993) brand on our economical universe. This case study incorporates content analysis methodologies.

---

\* Universidade do Minho.

## 1. Introdução

Uma breve análise à histórica das marcas permite-nos verificar que a sua afirmação, na gestão dos negócios, foi lenta, mas persistente. Como indica o próprio nome, nasceram para distinguir, para marcar uma criação ou propriedade. E encontramos referências à Grécia Antiga como a sua origem histórica mais remota, à Idade Média, ou ao século XIX e à Primeira Revolução Industrial, como o momento decisivo da sua afirmação. Independentemente da importância de cada uma destas fases, o que parece certo é que a denominação de origem, com a intenção de capitalizar uma reputação de qualidade e promover a distinção dos imitadores, emergiu bem cedo no universo mercantil da história da humanidade. Embora, o seu uso generalizado tivesse tardado a ser aceite em todos os domínios comerciais.

De facto, parece consensual entre os teóricos que o desenvolvimento decisivo da marca, enquanto fenómeno económico e sociológico universal, só se produziu realmente com a Segunda Revolução Industrial, em meados do século XX. A produção massiça e a macro-distribuição deram-lhe um impulso definitivo, criando novas regras. A liberdade de concorrência instalou-se. A oficina foi definitivamente substituída pela fábrica. A qualidade tornou-se uma premissa aceite por todos. A semelhança entre os produtos uma constante. Os meios de comunicação e transporte desenvolveram-se a larga escala. Assistimos ao *boom* publicitário. E, neste ambiente, aos fabricantes não restava outra alternativa, senão recorrerem a mecanismos que identificassem e diferenciassem, de forma eficaz e duradoura, a sua oferta, ao mesmo tempo que apelavam à escolha do consumidor. Nessa altura, a marca deixou de ser vista apenas como o símbolo visual ou gráfico de denominação de origem, para passar a ser todo um sistema que gira em redor do produto <sup>1</sup>.

Essa ideia de sistema, como refere Klein (2002), era já visível no final dos anos 40, pois «havia uma crescente consciência de que uma marca não era apenas uma mascote, um lema ou uma imagem impressa na etiqueta do produto de uma companhia; a companhia, no seu todo, podia ter uma identidade de marca ou uma «consciência empresarial», como naquela altura se designava essa qualidade efémera» (p.29). O verdadeiro significado das marcas estava, assim, a afastar-se progressivamente dos produtos e seus atributos físicos – o primeiro ponto de ancoragem –, para se aproximar da antevisão psicológica e antropológica do seu papel na vida dos consumidores. E a verdadeira distinção pretendia fazer-se mais pela «personalidade» empresarial com que os produtos, virtualmente indistintos, surgiam conotados.

---

<sup>1</sup> Usaremos neste trabalho a designação única de «produto» para nos referirmos à oferta organizacional, incluindo bens, serviços ou ideias.

Neste rumo de acontecimentos, o conceito de marca como imagem foi-se gradualmente instalando no mundo da produção. E, na década de 80, acontece um avanço significativo, quando a Bolsa de Valores descobre que as marcas aumentavam o valor de uma empresa acima dos seus activos e total de anual de vendas<sup>2</sup>. Na mesma altura, o *Marketing Science Institut* reconhece o activo-marca (*brand equity*) como o fenómeno de valor acrescentado, a um produto ou empresa, pela associação a um nome de marca particular (Chaudhuri, 1999). A nova mitologia empresarial atribuía, assim, significados culturais a objectos corpóreos, só pelo simples facto de os assinar com um nome de marca, e reconhecia-lhes um valor económico visível em situações de compra e venda de empresas, produtos ou marcas.

Estes últimos desenvolvimentos, conduzem-nos à visão contemporânea da marca, que constitui o principal objecto deste artigo. Na verdade, a moderna teoria da marca assume a complexificação do seu modo de funcionar, na actual teia social de nomes, logótipos e símbolos. E atribui-lhe novas funções, para além das tradicionais identificação e diferenciação da oferta. Refere-se à de posicionamento dos produtos (Aaker, 1991, 1996; Rubenstein, 1996); à de promessa de estabilidade (Kapferer, 1991; De Chernatony, 1993); à de estratégia de defesa, para empresas e consumidores (Egan e Guilding, 1994); à de memória, junto dos públicos (Berry e Parasuraman, 1993); à de orientação futura dos produtos (Kapferer, 1991); ou à de imagem (Semprini, 1995; Frost e Cooke, 1999). Embora, e na realidade, estas dimensões não constituam verdadeiras novidades, mas antes uma leitura mais alargada das funções tradicionais, em conformidade com as alterações produzidas nos ambientes organizacionais.

Na verdade, podemos encontrar em todas estas dimensões, a ideia clássica de que as marcas servem como concentrados de informação orientadores das trocas comerciais, ou seja, permitem melhor identificar e diferenciar os produtos e suas promessas de valor acrescentado. Ainda que, agora, lhes seja reconhecido um valor maior pela capacidade de posicionamento mental da oferta da empresa, para além das questões de qualidade material. Por isso, Ward *et al.* (1999) afirmam que a característica central das marcas resulta exactamente desse facto: constituírem promessas de valor, que devem ser relevantes para os consumidores, cumpríveis para a

---

<sup>2</sup> Segundo Pinho (1996) a avaliação das marcas para finalidades financeiras teve como pioneiro o empresário australiano Rupert Murdoch que, em 1984, mandou estimar o valor das marcas dos títulos de jornais e revistas publicados pela sua empresa, de forma a incluir os montantes estimados no balanço, e oferecê-lo como garantia dos empréstimos que levantou para dar início ao seu império mundial de comunicação. Outros exemplos são a compra da Nabisco (com a marca *Ritz*) pela R. J. Reynolds, em 1985, da Distillers (com a *Johnnie Walker*, a *White Horse* e a *Gordon's*) pela Philip Morris, em 1986 e da Rowntree (com a *Kit-kat*, a *Rolo* e a *Quality Street*) pela Nestlé, em 1988.

empresa, duráveis e credíveis no mercado, e sempre associadas a um produto, serviço ou organização que identifique a fonte dessa promessa. Ou seja, o papel do emblema alterou-se não nos objectivos, mas nos meios: passou do produto, agora cada vez menos importante, para a simbologia. Por isso, hoje não é tão relevante o que a empresa fabrica, mas a forma como assina o seu nome.

A corroborar isto mesmo está o desenvolvimento das teorias da identidade aplicadas às organizações e às marcas, na última década do século XX. A identidade da marca, como o seu sentido profundo ou núcleo de valores estruturados estrategicamente para atingir o «coração dos consumidores», tem por base exactamente a ideia de identificação e diferenciação, interna e externa, da oferta organizacional. E embora reconheça no produto uma fonte dos seus traços culturais ou de carácter, completa o sentido com a oferta simbólica.

E foi com o propósito de analisar esse valor funcional e simbólico das marcas que desenvolvemos um estudo de caso, a uma marca portuguesa quase bi-centenária. Constituiu objectivo desta pesquisa conhecer os traços de identidade da marca *Vista Alegre clássica*, nas suas dimensões física e emocional, e perceber como é usada no relacionamento com o mercado. Ou seja, proceder de acordo com o «prisma de identidade da marca» apontado por Jean-Noel Kapferer (1991), segundo o qual a identidade tem de ser percebida na sua relação com os conceitos de comunicação – forma como é exteriorizada – e imagem – seu reflexo junto dos públicos-alvo<sup>3</sup>.

Começaremos, pois, por enquadrar o conceito de identidade, na literatura sobre os modelos de construção das marcas; seguiremos expondo a metodologia usada no estudo de caso; apresentaremos o diagnóstico de identidade; e concluiremos com algumas reflexões sobre desenvolvimentos futuros.

## 2. A construção das marcas

A problemática da construção das marcas tem constituído preocupação de académicos e gestores, ao longo de várias décadas. As teorias e/ou modelos foram-se multiplicando no sentido de, por um lado, explicar o sucesso de inúmeras marcas no mercado, e, por outro, propor soluções para o lançamento de novas marcas. Uma das propostas mais destacadas é a de Aaker (1996) (apresentado na figura 2.3) que, à semelhança de outros modelos

---

<sup>3</sup> Este artigo tem por base uma dissertação de mestrado denominada «A identidade da Marca. Análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso», Universidade do Minho, 2002.

(como os de Kapferer, 1992; Keller, 1993; Tajada, 1994; Upshaw, 1995, Aaker e Joaquisthaler, 2000), sugere uma metodologia com três momentos: (1.º) análise estratégica da marca (2.º) definição da identidade da marca, (3.º) implementação dessa identidade.

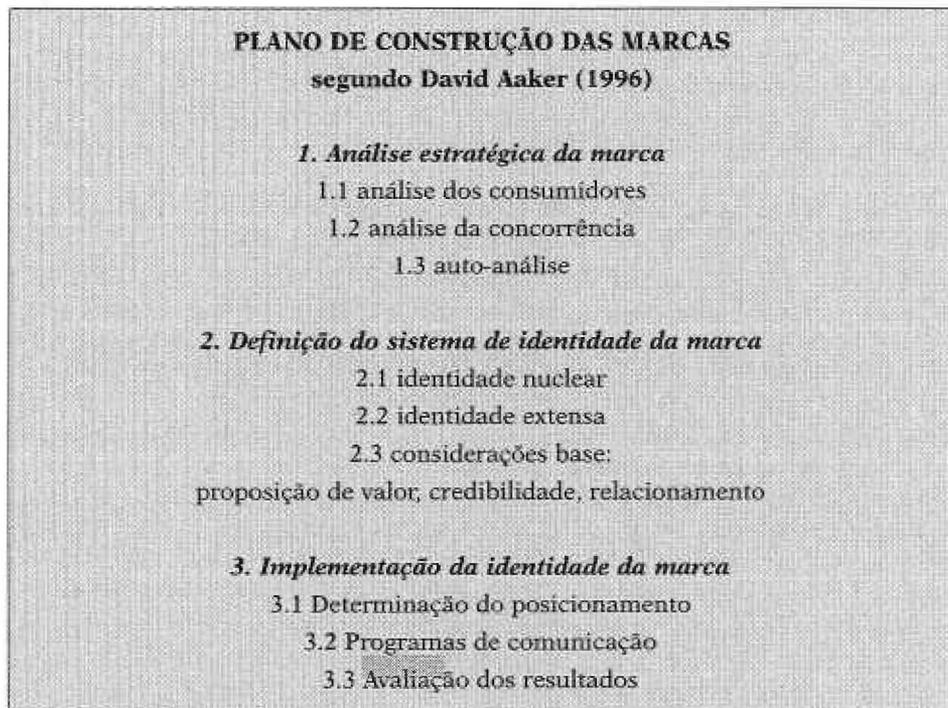


Figura 2.1: um modelo de construção das marcas.

Segundo Aaker (1996), a construção sistemática de uma marca deve começar pelo processo de análise estratégica, o que compreende uma **análise ambiental**, definida como: um estudo do consumidor, da concorrência e uma auto-análise. Isto é, deve incluir uma investigação interna e externa, que permita definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si, e das promessas que tem possibilidade de manter; em função das particularidades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades; e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação.

Com base nesta informação, podem ser traçados os elementos suporte do **sistema de identidade** de uma marca, considerados pelo autor como o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente.

Para Aaker (1996) «a identidade da marca consiste num conjunto único de associações, que os estrategas aspiram a criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização» (p. 68). E o autor aponta uma metodologia sistemática de *planeamento da identidade da marca* a realizar-se em várias etapas, que deveriam incluir: (1) a *identificação das dimensões centrais da marca*, (2) a *consideração da proposição de valor anexa*, (3) a *inclusão de elementos de credibilidade* e (4) o *estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor, isto, no sentido da determinação da identidade nuclear e da identidade extensa da marca*.

Aaker (1996) atribui, portanto, à estrutura da identidade da marca uma parte nuclear e uma parte extensa. A identidade nuclear seria a identidade central, intemporal da marca; constante à medida que esta viaja para novos mercados e produtos. Integraria as suas crenças e valores fundamentais, as competências da organização, o que a marca representa. Seria a alma da marca. Enquanto a identidade extensa corresponderia aos elementos da identidade da marca que lhe fornecem textura e suporte, mas que são mais mutáveis e adaptáveis aos mercados. Sempre organizada em torno da componente nuclear, a identidade extensa incluiria os detalhes físicos que ajudam a visualizar o que esta representa.

Neste ponto é de referir o modelo de Kapferer (1991), que vai mais longe, sugerindo algumas fontes de identidade da marca, a consultar em processos de auditoria, e cujas pistas poderiam ser cruciais na definição dos seus elementos nucleares e extensos, ou psicológicos e físicos, como prefere designar. Refere-se aos produtos, como pontos de ancoragem da marca; ao nome da marca, ou designação que escolhe para se mostrar ao mercado; às personagens, que são retratos de si; aos logotipos e símbolos, que escolhe para assinar; às origens geográficas e históricas, onde busca especificidade; e à publicidade, que inscreve na memória dos públicos as razões da sua unicidade.

Uma vez definidos os traços de identidade da marca, com base em fontes credíveis, considera Aaker (1996), seria necessário pensar a sua implementação, pelo desenvolvimento de programas de comunicação adequados. E só uma identidade com um núcleo bem definido, que contemple uma proposição de valor única e seja a base de relacionamento com os consumidores, estará em condições de resultar no mercado. Esta é, aliás, também a posição de Keller (1993) que defende que a construção do capital de marca passa pela escolha dos elementos constituintes da identidade (como o nome, logotipo e símbolos), e pela sua integração em programas que reforcem a notoriedade e estabeleçam associações favoráveis, fortes e únicas nas mentes dos consumidores. Atingir estes objectivos implica a preparação clara do posicionamento que se pretende projectar, a sua comunicação à audiência, bem como o estudo das suas consequências. Pelo que a *implementação da*

*identidade* passa, portanto, por três fases distintas: (1) a *definição do posicionamento da marca*, (2) a *sua comunicação ao mercado* e (3) a *avaliação dos resultados* (Aaker, 1996).

O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser activamente comunicada às audiências. E marcas bem posicionadas são aquelas que ocupam nichos de mercado particulares nas mentes dos consumidores, pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, que lhe permitem atingir vantagens sobre essa concorrência (Keller, 2000). Pelo que, e segundo Aaker (1996), seria útil, nesta fase, comparar a identidade com a imagem de marca nas suas múltiplas dimensões. Sugere as dimensões produto, utilizador, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais. Feita esta análise, poderíamos apontar qual a tarefa comunicativa a levar a efeito, pela criação de uma verdadeira declaração de posicionamento da marca, segundo a qual: (a) a imagem de marca pode ser aumentada; ou (b) imagem de marca pode ser reforçada; ou (c) a imagem de marca pode ser alargada; ou ainda (d) a imagem de marca pode ser atenuada ou apagada.

Uma vez preparada a declaração de posicionamento passaríamos a fase da sua execução, pelo desenvolvimento de programas de comunicação que traduzam os atributos da marca e seus correspondentes benefícios para os consumidores (Keller, 1993). Tais programas implicariam a selecção dos *media* a considerar e o planeamento das acções. Esta é, aliás, uma fase central na implementação da identidade da marca, pois como afirma Aaker «não valerá a pena implementar o posicionamento mais estrategicamente lógico, se não encontrarmos uma execução de excelência» (1996, p. 186). Esses programas de comunicação devem incluir não só a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como os *media* interactivos, os sistemas de *direct response*, as promoções, os patrocínios, a *publicity*, o *design* da embalagem, a publicidade no local de venda, ou outras formas que potenciem experiências de relacionamento na construção das marcas. E sendo assim, a principal preocupação da organização deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerência nas mensagens veiculadas.

Executado o plano de implementação da identidade da marca é necessário avaliar os seus efeitos junto dos públicos alvo, pela análise da imagem criada. Isto inclui, segundo Aaker (1996), o estudo do posicionamento e de outros elementos projectados ao longo do tempo, a partir das características comunicadas da identidade. Alias, também Keller (2000) faz referência a esta necessidade de avaliação sistemática das marcas, afirmando que as marcas fortes fazem, regra geral, frequentes auditorias e estudos de avaliação. O seu objectivo é perceber o «estado de saúde» da marca para se definirem as estratégias mais adequadas a cada momento.

Em todo este contexto, o conceito de identidade emerge como o elemento central na construção e gestão da marca moderna (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1991, 1992; Berry e Parasuraman, 1993; Keller, 1993; Semprini, 1995; Upshaw, 1995; Rubenstein, 1996; Berry, 2000; Aaker e Joaquimsthaler, 2000, entre outros ). A teoria do planeamento de marca assenta na procura e acompanhamento da identidade da marca, como fonte de identificação e diferenciação. Por isso, as posições teóricas mais recentes apontam para a necessidade das empresas planearem sistematicamente o significado das suas marcas, e de o espelharem nas mensagens que enviam aos consumidores. E uma vez implantada essa identidade, deveria ser gerida estrategicamente, em ciclos de vida que ultrapassam largamente os dos produtos em si. Daí a importância de se fazerem avaliações periódicas, que permitem à marca proceder a reajustamentos estratégicos no sentido de criar um relacionamento consistente e sustentável com os públicos.

Foi com base nestas posições teóricas que desenvolvemos a investigação aplicada da identidade de uma marca, procurando averiguar o funcionamento do conceito em contexto real. O ponto seguinte apresenta a marca seleccionada para pesquisa e descreve o estudo de caso realizado.

### 3. O estudo de caso sobre a marca Vista Alegre

A *Vista Alegre*, marca do grupo VAA – Vista Alegre Atlantis, SPGS, SA (o sexto maior grupo mundial de *tableware* <sup>4</sup>), é certamente como uma das mais carismáticas (no sentido de Smothers, 1993 <sup>5</sup>) marcas nacionais. Data de 1824 e deve o seu nome ao local de instalação da fábrica de porcelanas, a Quinta da Vista Alegre da Ermida em Aveiro. Actualmente, é designação de marca institucional e de marca de produto. Constituindo nosso objecto de pesquisa a marca de produto – porcelanas de uso doméstico e decorativo –, caracterizada pelo classicismo e tradição nas peças, bem como nas

---

<sup>4</sup> In documento de apresentação da fusão Vista Alegre – Atlantis, 18.9.2000, p. 16.

<sup>5</sup> Smothers (1993) considera que, tal como o ser humano, as marcas podem ter também uma personalidade carismática, o que explicaria o sucesso fora de comum de algumas delas. Dá como exemplo de marcas com carisma a *Nike*, a *Absolut Vodka*, a *Marlboro*, a *Calvin Klein* ou a *Reebok*. O que as distinguiria seria a sua capacidade de promoverem ligações extremas com o consumidor, que resultariam numa maior motivação à compra. O ser carismático significaria ser capaz de gerar motivação para além das expectativas, funcionando como motor na tomada de decisão de compra, mesmo exigindo o pagamento de um preço mais elevado. O carisma de um produto ou de uma marca está relacionado com conceitos como imagem, simbolismo ou prestígio, que Smothers admite existirem sempre no marketing de qualquer marca, ainda que em níveis diferentes.

formas de comunicação, distribuição e preço <sup>6</sup>. E foi propósito da investigação empírica a que aludimos, desenvolver uma pesquisa aplicada sobre a identidade da marca, pela realização de um estudo de caso (Yin, 1984), que incluiu um diagnóstico sobre as características da marca *Vista Alegre clássica* e análise das suas funções de representação e apelo na estratégia de negócio da empresa.

O método usado para realizar o diagnóstico de identidade resultou da combinação de dois modelos teóricos amplamente conhecidos no estudo das marcas: Kapferer, 1991 e Aaker, 1996 (figura 3.1). Esta conjugação de propostas procede do facto de considerarmos que os autores apresentam teorias consonantes, embora com particularidades que, usadas em conjunto, poderiam conduzir a um conhecimento mais aprofundado do universo das marcas. Assim sendo, criamos um esquema de recolha de dados especial, que julgamos encerrar as principais ideias dos autores citados (ver figura 3.2).

### Modelos de diagnóstico da identidade

Kapferer (1991)	Aaker (1996)
1. Análise das fontes de identidade	1. Análise das dimensões da identidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ a origem da marca</li> <li>□ o nome da marca</li> <li>□ a apresentação da marca</li> <li>□ as actividades sociais e culturais</li> <li>□ a origem histórica</li> <li>□ a publicidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ a marca como símbolo</li> <li>□ a marca como organização</li> <li>□ a marca como símbolo</li> <li>□ a marca como pessoa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ a marca de</li> </ul>	2. Determinação da Proposição de Valor
3. Análise da marca a nível da empresa	3. Busca dos elementos de Credibilização
4. Identificação das dimensões e características da identidade	4. Procura da base de Relacionamento
5. Implementação da identidade da marca	5. Determinação da identidade da marca
6. Avaliação dos resultados: a imagem	6. Implementação da identidade da marca
	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ comunicação e posicionamento</li> </ul>
	7. Avaliação dos resultados: a imagem

Figura 3.1: as propostas que serviram de inspiração ao modelo seguido

<sup>6</sup> Excluimos, portanto, do estudo de caso as outras duas marcas de porcelanas Vista Alegre: *Vista*, distribuída nas lojas Casa Alegre, e *Emá*, distribuída em grandes superfícies. E designá-la-emos de VA «clássica» para mais fácil distinção da marca institucional.

Como referimos já, para Kapferer (1991) o diagnóstico da identidade de uma marca deveria partir do estudo das suas fontes, que incluem: o produto, o nome de marca, a personagem de marca, os símbolos visuais e logotipos, a origem histórica e a publicidade. Isto deveria ser feito através de uma análise da memória histórica da empresa, de entrevistas a altos dirigentes e funcionários e de documentos chave. Com base na informação recolhida o investigador deveria estar apto a determinar a identidade da marca, traçando o seu «prisma».

Trata-se de uma proposta muito semelhante à de Aaker (1996) (apresentada de forma mais detalhada anteriormente), que lhe acrescenta, no entanto, novos elementos. O diagnóstico deveria passar pela determinação das dimensões da identidade da marca, que identifica como «a marca como produto», «a marca como organização», «a marca como símbolo» e «a marca como pessoa». Reconhecidas as dimensões poderia o investigador encontrar a sua proposição de valor (ou valor acrescentado à proposta da marca, e que está muito para além do produto e suas características físicas), os elementos que conferem credibilidade à proposta da empresa e a base de relacionamento com os seus públicos, em particular o consumidor. E estes elementos constituiriam a base da fixação da identidade da marca pelo pesquisador.

Inspirados nestes modelos, decidimos, então, traçar o nosso próprio caminho em função do problema identificado e das exigências práticas do estudo (figura 3.2). O diagnóstico da identidade da *Vista Alegre clássica* foi feito com base nas seguintes fontes: a memória histórica da empresa, a revista trimestral da marca, entrevistas ao director de marketing, o *site* na internet e a publicidade. Situamo-nos em 1997-2000 (anos em que procedemos à recolha de dados), e fizemos uma investigação destes suportes tendo em conta as dimensões «produto», «nome de marca», «símbolos e logotipos»<sup>7</sup>, «origem histórica» e «comunicação da marca».

---

<sup>7</sup> Neste ponto procedemos a uma alteração da proposta de Kapferer já que decidimos considerar não só os símbolos visuais, mas também os elementos intangíveis que sejam importantes para a representação da empresa.

## Modelo combinado de pesquisa da identidade

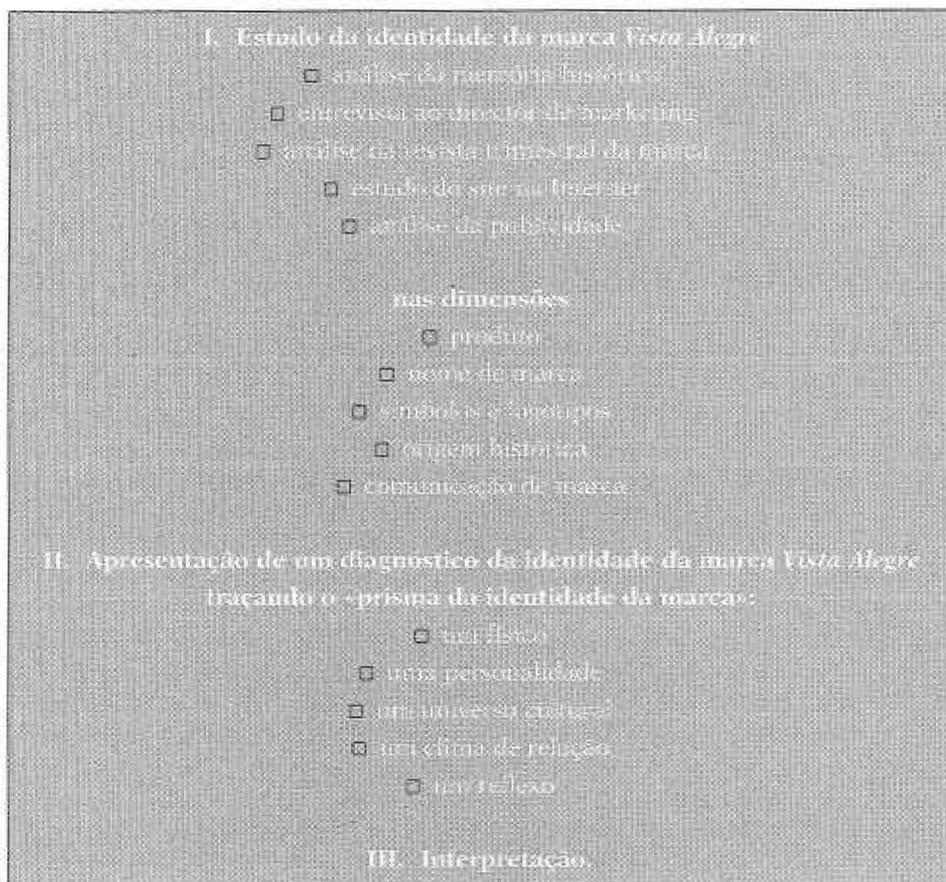


Figura 3.2, uma proposta de estudo da identidade da marca

Para efectuar essa pesquisa aos identificados suportes de identidade, decidimos recorrer à técnica da análise de conteúdo (Bardin, 1988), que consideramos ser apropriada ao fornecimento de pistas de interpretação, no sentido de traçarmos o «prisma da identidade da marca» (Kapferer, 1991), ou seja, as dimensões caracterizadoras da identidade da *Vista Alegre clássica*. Esse ideograma constituiria o diagnóstico da identidade propriamente dito, assente «num físico», «numa personalidade», «num universo cultural», «num clima de relação» e «num reflexo» (Kapferer, 1991), como ponto de partida para atingir a «proposição de valor», os elementos de «credibilização» e o «relacionamento» (Aaker, 1996).

#### 4. O diagnóstico da identidade da marca

Seguindo o modelo combinado de pesquisa da identidade, procedeu-se à identificação dos traços caracterizadores da marca *Vista Alegre clássica*, e averiguou-se a forma como é usada para representar a oferta organizacional e apelar ao público consumidor. Os resultados serão apresentados de seguida, recorrendo a esquemas sintetizadores de todo um vasto conjunto de informações recolhidas.

Começaremos por apresentar os traços caracterizadores da identidade da marca, operacionalizados e ordenados em função da sua posição relativamente ao núcleo da marca (figura 4.1). Ou seja, porque nos pareceu pertinente considerar a distinção de Aaker (1996), entre traços da identidade centrais ou nucleares (no sentido da sua maior permanência e intemporalidade) e características extensas (mais mutáveis e ajustáveis às conjunturas), decidimos propor um ideograma que deixasse transparecer esta ordem de ideias.

#### Ideograma de identidade da *Vista Alegre clássica*

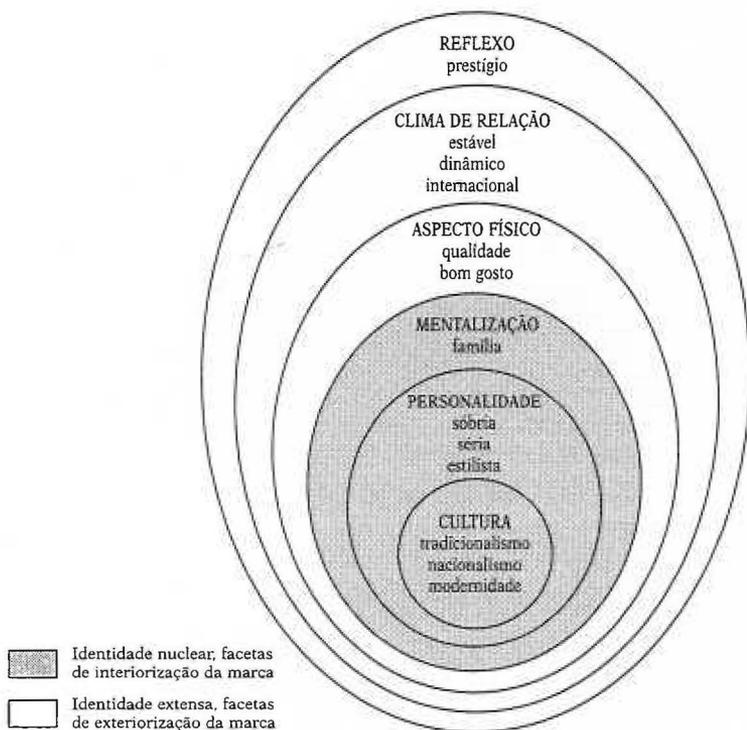


Figura 4.1, apresentação do diagnóstico de identidade da marca.

Esta representação da identidade deixa transparecer o nosso entendimento de que a **cultura** ou universo cultural da marca *Vista Alegre clássica* constitui o centro da sua existência. Desse universo faz parte todo o conjunto de valores com o qual a marca se identifica, que representa a sua forma de pensar e actuar, e que integra a própria cultura organizacional como um todo. Na perspectiva da *Vista Alegre clássica*, esse núcleo integraria os traços tradicionalismo histórico-cultural, nacionalismo ou apelo à pátria e uma necessidade intensa de modernidade e inovação. Trata-se de componentes que, embora contraditórios à primeira vista, reforçam a teoria de Gioia (1998) para quem a identidade organizacional deve ser mantida numa certa ambiguidade, permitindo a mudança sem convulsões. Ou seja, o tradicionalismo funcionaria como fio condutor da urgência de modernidade, gerando uma «instabilidade adaptativa» (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Do conjunto de valores, normas e padrões de comportamento referidos emerge a **personalidade** da marca, igualmente nuclear ao sentido que tem de si própria e aspira projectar nos consumidores. Na *Vista Alegre clássica* encontrámos uma personalidade de carácter sóbrio, sério e elitista no seu relacionamento com o mercado. Aos traços de carácter fizemos seguir o elemento **mentalização**, como o espelho interior da marca, o seu cunho próprio, desenvolvido de dentro para fora. Identificámos esse espelho na *Vista Alegre clássica* como o elemento família, por exprimir os valores de continuidade e descendência, que surgem inculcados em gerações e gerações de administradores e funcionários da empresa.

Em seguida encontrámos o **aspecto físico**, correspondendo às peças em porcelana, os seus traços caracterizadores – como qualidade e bom gosto – e aos símbolos e logotipos que têm acompanhado a marca ao longo de 177 anos de existência. O físico representaria a funcionalidade da *Vista Alegre clássica*, e marcaria a passagem para a identidade extensa da marca, já que as características particulares das peças de serviço e decoração podem mudar e têm mudado ao longo do tempo, sofrendo desenvolvimentos e actualizações. Embora a *Vista Alegre* tenha aqui uma característica particular, a de fomentar o coleccionismo pelo culto das peças antigas e marcantes de uma dada época de evolução da empresa, bem como das séries limitadas e numeradas. Trata-se de produtos de uma natureza particular, que não obedecem a regras de ciclo de vida idênticas aos produtos de comércio livre.

Em seguida, encontrámos como extensão da marca o **clima de relação** que se estabelece com o consumidor e que deve ser fonte de notoriedade e fidelidade. Em termos de relacionamento classificámos a *Vista Alegre clássica* como estável, dinâmica e internacional. Estável, pelo uso frequente do tema nas comunicações da marca, como forma de reafirmar o equilíbrio e a seriedade das acções levadas a cabo pela empresa, bem como a segurança da sua promessa. Dinâmica, pela vitalidade revelada na produção e apre-

sentação constante de novidades, e pelo sentido de oportunidade demonstrado. E internacional, pelo desejo antigo de se impor no mercado externo, demonstrado até pela participação em frequentes exposições internacionais. Por último, encontramos o **reflexo** ou o espelho da marca no alvo. Na *Vista Alegre clássica* identificámos como imagem do utilizador ou comprador a representação de prestígio que o uso da marca significa, para as classes alta e média alta.

Uma vez encontrada a matriz de identidade da *Vista Alegre clássica* foi possível proceder à análise dos outros elementos que constituem o modo de funcionar da marca, integrantes do nosso modelo teórico (resumido na figura 4.2). Ou seja, procedemos à interpretação deste ideograma e à consideração das suas consequências na gestão de marca.

### Funcionamento da identidade da marca

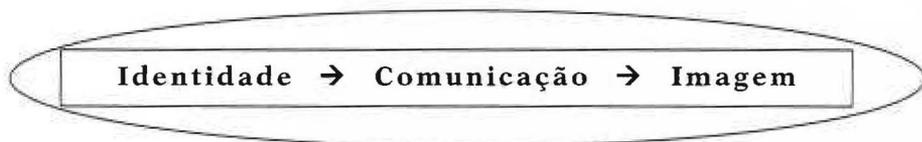


Figura 4.2, síntese da teoria da gestão da identidade da marca

Referimo-nos à comunicação de marca e projecção da sua imagem no mercado. Para reflectir sobre o primeiro composto, a comunicação, recorremos a Aaker (1996) e ao seu contributo no domínio das actividades de construção da marca (figura 2.3). Considera o autor que, depois de identificadas as dimensões centrais, deveremos atender à proposição de valor que a marca encerra, preparar os elementos de credibilidade a incluir e estabelecer as bases de relacionamento com os públicos.

Assim, reconstruindo o processo para a *Vista Alegre clássica*, consideramos que há evidências históricas de que, antes de proceder à comunicação com o público-consumidor, a marca identificou qual a proposta de valor acrescentado que integraria, em função das necessidades apresentadas pelo consumo e de forma a ser distinta da concorrência. Ainda que tal tivesse acontecido de modo informal, até inconsciente, e enfrentasse alterações ao longo do tempo. Essa proposta assenta, actualmente, nos benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos representados pela marca. Na *Vista Alegre clássica* sugerimos a qualidade superior dos produtos e seu bom gosto estético, como vectores principais da sua proposta de valor de funcionalidade, considerados como únicos no universo da concorrência e capazes de satisfazer as exigências das classes altas e média alta. A segurança, o respeito pela tradição, o nacionalismo e a modernidade como benefícios emocionais,

e também particulares e motivadores do mercado. E finalmente o *status*, prestígio e a os valores familiares como benefícios auto-expressivos.

Em função desta proposição de valor, a marca teve de procurar os elementos que dessem credibilidade à sua promessa, e que funcionassem bem do ponto de vista de projecção no consumo. A inclusão desses elementos para o caso *Vista Alegre clássica* deu-se, quanto a nós, por duas vias: pelo produto e pela comunicação (figura 3.2). Relativamente ao produto, era fundamental que este expressasse os benefícios funcionais da marca, pelo que se exigia uma procura constante de qualidade técnica e artística. Tratando-se aliás de algo que é relatado em toda a história da *Vista Alegre*: a procura de melhores matérias-primas, de bons artífices e de novas técnicas e tecnologias permanecem, até hoje, como preocupações centrais da empresa e uma das fontes principais da credibilidade da marca. Quanto à comunicação, podemos constatar que as opções de meios reflectem a intenção de propagar, fazer memorizar e conduzir à adesão dos benefícios emocionais e auto-expressivos. Com base nas fontes de identidade analisadas, podemos concluir que as opções pela comunicação fora dos *media*, se coadunam com a imagem de prestígio, *status* e família com que a marca aspira vir a ser conotada, e são veículos propícios à expressão dos seus valores mais fortes, como a tradição e a modernidade. Os patrocínios, os leilões ou as ofertas personalizadas são veículos próprios de uma comunicação segmentada em função de públicos mais exigentes, por oposição à comunicação nos *media* que transmite mensagens para audiências mais alargadas.

E para proceder a este contacto com o consumidor e estabelecer com ele um contracto durável, ao qual aspira qualquer marca, foi necessário pensar o produto e as mensagens de forma propícia a servirem de base a um relacionamento de longo prazo. Consideramos que as bases da relação que a *Vista Alegre* tem estabelecido com diferentes gerações de consumidores assenta nas características próprias da sua identidade nuclear e extensa, que se configuram nos seguintes pilares fundamentais: confiança (prestígio), intimidade (tradição e família) e afeição (nacionalismo) (figura 4.3). Com esta estratégia a *Vista Alegre* cumpriu a ideia de Schultz (1999), que afirma que as marcas fortes são construídas a partir do coração. Em função da informação fornecida pela empresa, podemos concluir que a *Vista Alegre* acredita que o consumidor nacional confia na qualidade e bom gosto da marca, que a reconhece como «património» nacional e até familiar, e que lhe dedica um afecto particular, enquanto expressão da nossa capacidade de produzir bons produtos.

## Matriz da construção da identidade da marca *Vista Alegre clássica*

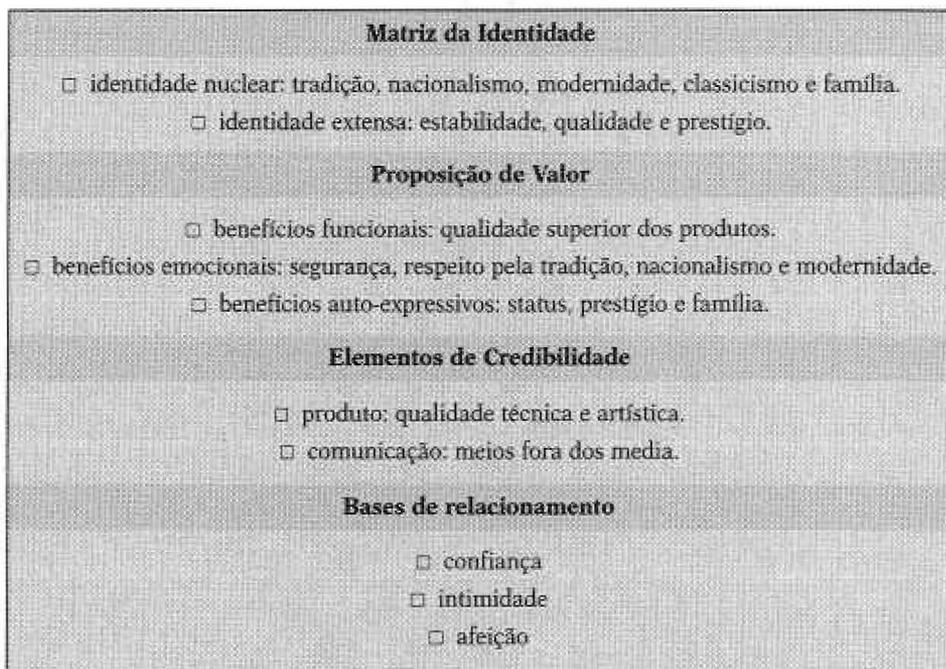


Figura 4.3: síntese dos resultados da análise empírica, organizados segundo os critérios de Aaker, 1996.

Com esta explanação das componentes proposição de valor, credibilidade e relacionamento, respondemos à segunda parte do problema de partida, ou seja, à forma como a *Vista Alegre clássica* é usada para representar a oferta organizacional. Essa representação, que começa com a definição da identidade, revelada não de uma forma escrita mas sobretudo vivida pela cultura interna, permite à marca definir o valor que acrescenta ao produto ou produtos que expressa, e funciona como forma de identificação e distinção no mercado. A este valor atribui fontes de credibilização, ou elementos que tornam a sua proposta visível e credível para o consumidor, desvendando os componentes que constituem a mais-valia de comprar ou usar a marca. E, por último, estabelecem-se os pilares da relação com o consumidor ou as motivações afectivas e emocionais da fidelidade à marca. Sendo em torno dessas três dimensões interactivas que se definiu o caminho comunicativo, ou representativo da oferta *Vista Alegre*.

## 5. Pistas para estudos futuros

O estudo de caso realizado tomou como fontes de identidade as afirmações produzidas pelo discurso oficial da empresa, seguindo uma linha teórica que vê o conceito como um fenómeno essencialmente de emissão (Seguela, 1982; Ind, 1990; Kapferer, 1991; Olins, 1991; Tajada, 1994; Villafañe, 1998). E, nesse sentido, consideramos ter conseguido captar o fundamental do pensamento da empresa sobre a marca que coloca no mercado. Mas se pretendêssemos ir mais longe, considerando, como Semprini (1995) que a identidade não é o resultado unidireccional das intenções comunicativas da marca, teria sido útil testar o ideograma com fontes externas à própria empresa.

Nesse caso, talvez encontrássemos explicação para alguns fenómenos que, internamente, a empresa tem dificuldades em aclarar. Tal é o caso do reduzido grau de internacionalização da marca, que surge no nosso ideograma enquanto intenção, mas a aguardar o momento de concretização. A empresa tem participado, desde a fundação, em múltiplos eventos internacionais, tendo sido premiada pela qualidade e *design* dos seus produtos. Mas, apesar de reconhecida pelos seus pares, apresenta ainda reduzidos níveis de notoriedade junto dos consumidores estrangeiros. O que se poderá explicar, aliás, pelo forte carácter nacionalista da marca *Vista Alegre clássica*. Na verdade, esta reúne um conjunto de facetas de interiorização e exteriorização que parecem relevantes para o mercado nacional, mas que têm encontrado barreiras na transposição para mercados externos. Referimo-nos a valores como o tradicionalismo, nacionalismo, família ou prestígio. Ora, se a identidade a projectar for ponderada também em função dos elementos de recepção, talvez seja possível corrigir erros de relacionamento com o mercado.

Uma observação desta natureza permite-nos concordar com Semprini (1995), que afirma ser a identidade o resultado de uma interacção contínua e de intercâmbio incessante entre o que se produz no seio de três subsistemas: a «enciclopédia da produção», o «ambiente» e a «enciclopédia da recepção». Tratando-se, aliás, de uma boa expressão da nova corrente no estudo da identidade (presente noutros autores como Gioia, Shultz e Corley, 2000; Pratt e Foreman, 2000; Bromley, 2001; ou Christense e Askeraard, 2001), para quem a identidade não deve ser analisada enquanto conceito meramente interno, já que se encontra influenciado pelas percepções externas. Ao contrário das primeiras teorias da identidade (de Albert e Whetten, 1985; Ashort e Mael, 1989, entre outros), que defendiam tratar-se de percepções essencialmente internas, estes autores propõe uma concepção dinâmica do conceito pela sua ligação estreita ao fenómeno imagem.

Estas posições teóricas encontram, também, aplicação no já referido modelo de construção da marca de Aaker (1996), que sugeria a necessidade

da empresa cruzar os traços da identidade com a imagem da marca, através do que seria possível definir a tarefa comunicativa a levar a cabo. Além de chamar a atenção para a boa prática de produzir avaliações periódicas da identidade junto dos públicos-alvo, como finalização do processo de construção da marca, mas também ponto de partida para a renovação da mesma.

Identidade e imagem aparecem, assim, não como conceitos idênticos, mas como áreas que devem ser trabalhadas em conjunto (Van Riel *et al.*, 1998; Davies, *et al.*, 2001). Esta fixação do conceito de identidade à emissão constitui, aliás, segundo Aaker (1996), uma espécie de armadilha em que podem cair empresas e publicitários. Sendo este um problema para Semprini (1995), que afirma que no domínio da significação (que é também o domínio das organizações) não é possível separarmos a emissão e a recepção, que vivem numa dialéctica contínua de enriquecimento e renovação. Pelo que a identidade parece situar-se no interior de um sistema complexo e multidimensional, materializando-se pelo somatório dos discursos que a empresa, a concorrência, os intermediários, os distribuidores e os consumidores, entre outros, emitem sobre ela.

Assim, é nossa convicção que se revelaria útil completar o nosso estudo da identidade com uma avaliação da imagem da marca junto dos públicos consumidores. Sendo certo que cabe à empresa a responsabilidade última de transmitir a identidade – através de programas de comunicação –, como uma *declaração de personalidade* definida internamente, em resultado de consultas várias aos públicos receptores. Pelo que a identidade parece ser um conceito de emissão enquanto modelo de acção, mas a bidireccionalidade surge como pressuposto da sua definição e avaliação sistemática.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D., (1991). *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press.
- AAKER, D., (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- AAKER, J.; JOACHIMSTHALER, E., (2000). «Brand Leadership», *Brandweek*, February, vol. 41, n.º 8, pp. 30-36.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D.; (1985). «Organization Identity», in *Research on Organizational Behavior*, L.L. Commings e B.M. Staw (eds.), vol. 7, Greenwich: JAI, pp. 263-295.
- BARDIN, L., (1988). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- BASSAT, L., (1999). *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de éxito.*, Madrid: Espasa.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A., (1993). *Marketing de Servicios*, Barcelona: Parramón Ediciones.

- BROMLEY, D. B., (2001). «Relationships between personal and corporate reputation», *European Journal of Marketing*, vol. 35, n.º \_\_, pp. 316-334.
- CHAUDHURI, A., (1999). «Does brand loyalty mediate brand equity outcomes?», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, Spring, pp. 136-146.
- CHRISTENSEN, L. T.; ASKEGAARD, S., (2001). «Corporate identity and image revisited – a semiotic perspective», *European Journal of Marketing*, vol. 35, n.º \_\_, pp. 292-315.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V.; ROPER, S., (2001). «The personaification metaphor as a measurement approach for corporate reputation», *Corporate Reputation Review*, vol. 4, n.º 2, pp. 113-127.
- DE CHERNATONY, L. DE, (1993). «Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions», *Journal of Marketing Management*, vol. 9, n.º 2, April, pp. 173-188.
- EGAN, C., GUILDING, C., (1994). «Dimensions of brand performance: challenges for marketing management and managerial accountancy», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, n.º 6, pp. 449-472.
- FROST, A. R.; COOKE, C., (1999). «Brand versus Reputation: managing an intangible asset», *Communication World*, Feb-March, vol. 16, pp. 22-29.
- GIOIA, D., (1998), «From individual to organizational identity», in *Identity in Organizations, building theory through conversation*, D. A. Whetten e P. C. Godfrey (eds.), Thousand Oaks: Sage, pp.17-33.
- GIOIA, D. A.; SHULTZ, M.; CORLEY, K. G., (2000). «Organizational identity, image and adaptive instability», *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, January, pp. 63-81.
- IND, N., (1990). *The Corporate Image*, London: Kogan Page.
- KAPFERER, J. N., (1991). *Marcas – capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.
- KAPFERER, J. N., (1992). *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press.
- KELLER, K. L., (1993). «Conceptualizing, measuring, and managing customer – based brand equity», *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.
- KELLER, K. L., (2000). «The brand report card», *Harvard Business Review*, Jan./Feb., vol. 78, n.º 1, pp. 147-157.
- KLEIN, N., (2002). *No Logo*, Lisboa: Relógio d'Água.
- OLINS, W., (1989). *Corporate Identity – making business strategy visible through design*, Toledo: Thames – Hudson.
- RUBINSTEIN, H., (1996). «Brand first management», *Journal of Marketing Management*, vol. 12, n.º 4, pp. 269-280.
- SCHULTZ, D. E., (1999). «What we dont' know», *Marketing Management*; vol. 8, n.º 3, Fall, pp. 11-15.
- SEGUELA, J., (1982). *Hollywood lave plus blanc*, Paris: Flammarion.
- SEMPRINI, A., (1995). *El Marketing de la Marca*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- SMOTHERS, N.; (1993). «Can products and brands have charisma ?», in *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 97-111.

- TAJADA, L.A., Sanz de la, (1994). *Integración de la Identidad y de la Imagen de la Empresa – desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid: Esic Editorial.
- UPSHAW, L., B., (1995). *Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace*; New York: Wiley and Sons, Inc.
- Van RIEL, C. B. M.; STROEKER, N. E.; MAATHUIS, O. J. M., (1998). Measuring corporate images», *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n.º 4, pp. 313-326.
- VILLAFANE, J., (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ediciones Pirámides.
- WARD, S.; LIGHT, L.; GOLDSTINE, J., (1999). «What high-tech managers need to know about brands?»; *Harvard Business Review*, vol. 77, Jul/Aug., pp. 85-95.
- WATHNE, K. H.; BIONG, H.; HEIDE, J. B. (2001). »Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program», *Journal of Marketing*, New York, April, pp. 54-66.
- YIN, R., (1984). *Case Study Research, design and methods*, Beverly Hills: Sage Publications.