

Marco Aurélio Petrelli

MODELO PARA ANÁLISE DO  
**GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO (GAP)** DA MARCA  
CORPORATIVA: A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN NO PROCESSO  
DE BRANDING

Tese submetida ao Programa de  
Pós Graduação em Design da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau  
de Doutor em Design  
Orientador: Profa. Dra. Marília  
Matos Gonçalves

Florianópolis  
2016

Ficha de identificação elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Petrelli, Marco Aurélio

Modelo para análise do Grau de Assimetria de Percepção (GAP) da marca corporativa: A contribuição do Design no processo de Branding / Marco Aurélio Petrelli; orientadora, Marília Matos Gonçalves - Florianópolis, SC, 2016.

197 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós Graduação em Design.

Inclui referências

1. Design. 2. Branding. 3. Identidade Corporativa. 4. Imagem Corporativa. 5. *Stakeholders*. I. Gonçalves, Marília Matos. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III. Título.

Marco Aurélio Petrelli

MODELO PARA ANÁLISE DO  
**GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO (GAP) DA**  
MARCA CORPORATIVA: A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN NO  
PROCESSO DE BRANDING

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de doutor, e aprovada em sua forma final pelo Programa Pós Graduação em Design.

Florianópolis, 21 de outubro de 2016.

---

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Marília Matos Gonçalves, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Luiz Salomão Ribas Gomez, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof.<sup>a</sup> Berenice Santos Gonçalves, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Luciano Patrício de Castro, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Júlio Teixeira, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Lisboa Sohn, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

---

Prof. Carlos Marcelo Ardigó, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI





## Dedico

este trabalho a

meu pai (**Valdir**)  
e minha mãe (**Ani**)  
por terem me ensinado  
o caminho do bem.

A minha  
querida esposa (**Elo**)  
e meu filho (**Tui**)  
pela paciência, companhia e  
compreensão  
nesta jornada.



# Agradeço

a **todos** que  
direta ou indiretamente  
colaboraram para a  
realização deste  
trabalho.

Ao **EGC** e ao  
**PósDesign**, programas  
que me acolheram e  
viabilizaram concretizar  
este sonho.

A **UNIVALI** por todo  
apoio recebido para a  
construção de meu  
conhecimento.

Em especial,  
aos professores  
Richard **Perassi**,  
Luiz **Salomão** e  
**Marília** Gonçalves,  
meus verdadeiros  
**mestres**



## RESUMO

As expressivas mudanças apresentadas no decorrer da história da humanidade, estabelecem caminhos trilhados por necessidades que a distancia de uma simples subexistência e caracteriza um ambiente cuja busca por melhoria de seu *status quo* oportuniza a concepção de uma dicotômica realidade: a existência de elementos tangíveis e requeridos às mais rotineiras atividades e a caracterização de elementos intangíveis e necessários ao fortalecimento dos relacionamentos entre indivíduos e organizações. A marca corporativa, advento mercadológico e necessário a atual conjuntura econômica se estabelece como relevante fator de diferenciação das organizações, pois evidencia sua distinção no mercado, determinando desta maneira, um complexo contexto para as ações implementadas para gerenciar este importante ativo. A consideração da marca como elemento intangível e investido de significado cuja existência se constitui em articular diferentes diálogos, traz consigo a ciência de distintas realidades e evidencia um processo delineado pela participação de diferentes atores e que constituem o ambiente interno e externo à organização, promovendo desta maneira, uma estreita relação entre as dimensões identidade e imagem. O objetivo deste estudo consiste na concepção de um modelo para análise da relação da identidade e da imagem de uma marca, a partir da participação de seus *stakeholders* e *opinion makers*, constituindo assim, um processo colaborativo. O pressuposto para sua realização, parte da necessidade de alinhamento entre as duas principais dimensões da marca corporativa: sua identidade e imagem, iniciando-se do cerne de uma marca (DNA) ao contexto em que está inserida (Posicionamento); dos itens que a identificam (Elementos) à constituição de um senso de grupo (Cultura), estabelecendo desta maneira, a perspectiva para a Identidade da Marca. Sob a ótica da Imagem, entende-se que a marca necessita estar Presente no contexto de seus públicos e que a partir das diversas interações (Pontos de Contato) constitui um conjunto de imagens relacionadas (Associações), fortalecendo desta maneira, às Experiências vividas por seus *stakeholders*. Este estudo caracteriza-se como qualitativo e exploratório, pois possibilita o aprofundamento dos dados advindos dos participantes do estudo, permitindo assim, a compreensão de uma situação em específica, por intermédio do Grau de Assimetria de Percepção da Marca Corporativa. A ótica para o *trade* hoteleiro de Baneário Camboriú / SC, foco deste estudo, proporcionou verificar a percepção de 80 stakeholders acerca de 8

estabelecimentos pela perspectiva do modelo GAP. Constatou-se ao final deste estudo a consciência das dimensões em pauta, mas distante do entendido como coerente ao se observar o estado da arte.

**Palavras-chave:** Identidade da Marca. Imagem da Marca. Grau de Assimetria de Percepção. Trade Hoteleiro de Balneário Camboriú/SC

## ABSTRACT

The significant changes introduced in the course of human history, establish paths taken by requirements that the distance of a simple subexistência and features an environment where the search for improvement of the status quo provides an opportunity to design a dichotomous reality: the existence of tangible and required elements the most routine activities and characterization of intangibles and necessary to strengthen the relationships between individuals and organizations. The corporate brand, market and advent necessary the current economic climate is established as a relevant factor differentiating organizations for demonstrating its distinction in the market, determining this way, a complex context for the actions taken to manage this important asset. Consideration of the brand as an intangible element and invested with meaning whose existence is to articulate different dialogues, brings the science of different realities and shows a process outlined by the participation of different actors and constitute the internal and external environment to the organization promoting this way, a close relationship between the dimensions of identity and image. The aim of this study is to design a model for analysis of the identity and image of a brand, from the participation of stakeholders and opinion makers, constituting thus a collaborative process. The assumption for its realization, of the need for alignment between the two main dimensions of corporate brand: its identity and image, starting from the core of a brand (DNA) to the context in which it operates (Positioning); items that identify (elements) to the constitution of a group of sense (Culture), establishing this way, the outlook for the Brand Identity. From the perspective of the image, it is understood that the brand needs to be present in the context of their public and from the various interactions (Contact Points) is a set of related images (Associations), strengthening this way, the lived experiences by its stakeholders. This study is characterized as qualitative and exploratory, it allows the deepening of the data arising from the study participants, thus, understanding a situation in particular, through the degree of asymmetry of perception of Corporate Brand. The optics for the hotel trade Baneário Camboriú / SC, the focus of this study, provided to verify the perception of 80 stakeholders about 8 establishments by the GAP model perspective. It was found in this study by the end of consciousness tariff in dimensions, but far from understood as coherent to observe the state of the art.

**Keywords:** Brand identity. Brand Image. Degree of asymmetry of perception. Trade Hotelier Camboriú / SC.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Mudanças nas organizações contemporâneas.....	28
Figura 02: Atual contexto mercadológico das organizações.....	30
Figura 03: Publicações sobre “brand” (EBSCO Host) .....	33
Figura 04: Publicações sobre “brand identity” e “brand image” (EBSCO Host) .....	34
Figura 06: Organização Construção Colaborativa da Marca.....	43
Figura 07: Organização dos Stakeholders da marca.....	45
Figura 08: Relação Empresa Tradicional X Empresa Cocriativa.....	46
Figura 09: Elementos básicos para a cocriação   DART.....	47
Figura 10: Características do Sensemaking Organizacional.....	50
Figura 11: Dimensão Epistemológica   Espiral do Conhecimento.....	53
Figura 12: Dimensão Ontological   Espiral do Conhecimento.....	55
Figura 13: Categorias do Brand Equity de Aaker (1998).....	57
Figura 14: Categorias de construção do brand equity de Keller (2007).....	60
Figura 15: Categorias de construção do brand equity de Tomyia (2010).....	61
Figura 16: Processo sistêmico para efetivação da Identidade e da Imagem da marca.....	68
Figura 17: Processo sistêmico para efetivação da Identidade e da Imagem da marca.....	68
Figura 18: Componentes do Identidade da marca.....	70
Figura 19: Componentes do Posicionamento da Marca.....	74
Figura 20: Critério para seleção dos Elementos da Marca.....	76
Figura 21: Componentes da Imagem da marca.....	81
Figura 22: Níveis do Conhecimento.....	84
Figura 23: Cadeia de Comunicação.....	87
Figura 24: Categorização do Mundo Experiencial.....	90
Figura 25: Categorias CADASTUR.....	97
Figura 26: Categorização da Pesquisa.....	103
Figura 27: Escala de Likert.....	105
Figura 28: Adaptação da escala de Likert.....	105
Figura 29: Temas relacionados ao Perfil Sócio-Demográfico dos respondentes.....	108
Figura 30: Temas relacionados ao DNA da marca.....	108
Figura 31: Temas relacionados ao Posicionamento da marca....	109
Figura 32: Temas relacionados aos Elementos da marca.....	109

Figura 33: Temas relacionados a Cultura da marca.....	110
Figura 34: Temas relacionados a Presença da marca.....	110
Figura 35: Temas relacionados as Associações da marca.....	111
Figura 36: Temas relacionados aos Pontos de Contato da marca.....	111
Figura 37: Temas relacionados a Experiência da marca.....	112
Figura 38: Hotéis filiados por Associações em BC.....	113
Figura 39: Hotéis filiados ao SBClass.....	114
Figura 40: Classificação dos Hotéis BC segundo Tripadvisor.....	115
Figura 41: Concepção Grau de Assimetria de Percepção (GAP)	117
Figura 42: Configuração do Grau de Assimetria de Percepção (GAP).....	119
Figura 43: Glossário de termos empregados na análise do GAP da marca.....	123
Figura 44: Escala de medição para definição do Índice de Referência (IR) .....	124
Figura 45: Definição Índice de Divergência Absoluto - DV(A)	125
Figura 46: Escala do Grau de Assimetria de Percepção (GAP) da Marca.....	126
Figura 47: Panorama dos hotéis por porte de empresa (SEBRAE).....	131
Figura 48: Panorama gestão dos hotéis BC (rede X independente).....	132
Figura 49: Perfil dos estabelecimentos do Brasil (redes X independentes).....	133
Figura 50: Existência de departamento de marketing no hotel..	134
Figura 51: Perfil geral dos hotéis participantes.....	134
Figura 52: Perfil dos respondentes por gênero.....	135
Figura 53: Perfil faixa etária dos respondentes.....	136
Figura 54: Perfil grau de escolaridade dos respondentes.....	137
Figura 55: perfil relacionamento dos com os hotéis.....	137
Figura 56: Perfil tempo de relacionamento com os hotéis.....	138
Figura 57: Análise Ambiental do GAP .....	139
Figura 58: Análise GAP strato 1 (1 estrela).....	141
Figura 59: Análise GAP strato 2 (2 estrelas) .....	142
Figura 60: Análise GAP strato 3 (3 estrelas) .....	144
Figura 61: Análise GAP strato 4 (4 estrelas) .....	145
Figura 62: Perspectiva de percepção da marca por strato.....	147
Figura 63: Comparativo Índices de Percepção Interna - IP (I)...	148
Figura 64: Projeção Índice Divergência entre Stratos - DV (S).	149
Figura 65: Análise das relações entre 2 stratos.....	150

Figura 66: Comparativo Índices de Percepção Externa - IP (E)	151
Figura 67: Projeção Índice Divergência entre Stratos - DV (S).	152
Figura 68: Análise das relações entre 2 stratos.....	153
Figura 69: Síntese das Análises do modelo GAP.....	154
Figura 70: Constructos e variáveis ambientais.....	159

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Publicações “brand AND identity AND image” (EBSCO Host).....	34
Quadro 02 - Publicações “brand AND identity AND image” (CAPES/MEC).....	35
Quadro 03: evolução cronológica do constructo Brand Equity..	56
Quadro 04: Estudos acerca das dimensões da marca e seus respectivos elementos.....	63
Quadro 05 – Formação da Identidade e Imagem da marca.....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABIH</b>	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
<b>ACIBALC</b>	Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú
<b>BCCVB</b>	Camboriú Convention&Visitors Bureau
<b>BDTD</b>	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CBBE</b>	Customer Based Brand Equity
<b>CCE</b>	Centro de Comunicação e Expressão
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>DV (A)</b>	Índice de Divergência Absoluto
<b>DV (R)</b>	Índice de Divergência Relativo
<b>DV (S)</b>	Índice de Divergência / Stratos
<b>EMBRATUR</b>	Instituto Brasileiro de Turismo
<b>EQ</b>	Equidade
<b>GAP</b>	Grau de Assimetria de Percepção
<b>IP</b>	Índice de Percepção
<b>IP(&lt;)</b>	Índice de Percepção Menor
<b>IP(&gt;)</b>	Índice de Percepção Maior
<b>IP(E)</b>	Índice de Percepção Externa
<b>IP(I)</b>	Índice de Percepção Interna
<b>IR</b>	Índice de Referência
<b>LOGO</b>	Laboratório de Orientação a Gênese Organizacional
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>NPDesign</b>	Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar Aplicada Design
<b>PE</b>	Percepção Externa
<b>PI</b>	Percepção Interna
<b>PósDesign</b>	Programa de Pós Graduação em Design
<b>Q</b>	Quadrante
<b>R1</b>	Quadrante Primário
<b>R2</b>	Quadrante Secundário
<b>SBClass</b>	Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem
<b>SC</b>	Santa Catarina
<b>SIGMO</b>	Laboratório de Significação da Marca, Informação e Comunicação Organizacional
<b>SINDISOL</b>	Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Balneário Camboriú e Região

**UFSC**  
**UNIVALI**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Universidade do Vale do Itajaí

## SUMÁRIO

<b>CAPITULO 1 - ASPECTOS INTRODUTÓRIOS.....</b>	<b>25</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	27
1.2 PROBLEMÁTICA E HIPÓTESE DE PESQUISA .....	29
1.3 OBJETIVOS .....	31
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>31</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>31</b>
1.4 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO .....	32
1.5 DELIMITAÇÃO .....	37
1.6 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E ADERÊNCIA AO PPGD. ....	38
1.7 ESTRUTURA DA TESE.....	39
<b>CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>41</b>
2.1 CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DA MARCA CORPORATIVA.....	43
<b>2.1.1 Stakeholders e Opinion Makers da Marca.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.2 Cocriação de valor para a marca.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1.3 Sensemaking organizacional e a marca.....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.4 Conhecimento organizacional e a marca.....</b>	<b>51</b>
2.2 BRAND EQUITY.....	55
<b>2.2.1 Brand equity sob a perspectiva de Aaker (1998) .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.2 Brand equity sob a perspectiva de Keller e Machado (2006) .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.3 Brand equity sob a perspectiva de Tomiya (2010) .....</b>	<b>61</b>
2.3 IDENTIDADE E MARCA.....	65
<b>2.3.1 Componentes da identidade da marca.....</b>	<b>70</b>
2.3.1.1 DNA da marca.....	70
2.3.1.2 Posicionamento da Marca.....	72
2.3.1.3 Elementos da Marca.....	75
2.3.1.4 Cultura da Marca.....	77
2.4 IMAGEM E MARCA.....	79
<b>2.4.1 Componentes da Imagem da Marca.....</b>	<b>81</b>
2.4.1.1 Associações da Marca.....	81
2.4.1.2 Presença da Marca.....	83
2.4.1.3 Pontos de Contato da Marca.....	86
2.4.1.4 Experiência da marca.....	88
<b>CAPITULO 3 – TRADE HOTELEIRO DE BALNEARIO CAMBORIU/SC.....</b>	<b>93</b>
3.1 ENTIDADES ATUANTES NO TRADE HOTELEIRO DE BALNEARIO CAMBORIU/SC.....	95

<b>CAPITULO 4 – ASPECTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>101</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	103
4.2 COLETA DE DADOS.....	104
<b>4.2.1 Estrutura do questionário.....</b>	<b>107</b>
4.2.1.1 Grupo 01 – Perfil Sócio-Demográfico.....	108
4.2.1.2 Grupo 02 – DNA da marca.....	108
4.2.1.3 Grupo 03 – Posicionamento da Marca.....	109
4.2.1.4 Grupo 04 - Elementos da Marca.....	109
4.2.1.5 Grupo 05 – Cultura da Marca.....	110
4.2.1.6 Grupo 06 – Presença da Marca.....	110
4.2.1.7 Grupo 07 – Associações da Marca.....	111
4.2.1.8 Grupo 08 – Pontos de Contato da Marca.....	111
4.2.1.9 Grupo 09 – Experiência da Marca.....	112
<b>4.2.2 Estabelecimentos participantes.....</b>	<b>112</b>
4.2.2.1 Fase 01: Consulta ao CADASTUR.....	113
4.2.2.2 Fase 02: Consulta as Entidades.....	113
4.2.2.3 Fase 03: Consulta ao SBClass.....	114
4.2.2.4 Contato com SINDISOL.....	115
4.2.2.5 Contato com os hotéis.....	116
4.2.2.6 Visita em loco.....	116
4.2.2.7 Retorno de contato.....	116
4.3 TABULAÇÃO DOS DADOS.....	116

<b>CAPITULO 5 – MODELO GRAU ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO.....</b>	<b>121</b>
5.1. ETAPA 01 – ANÁLISE DE EQUIDADE (EQ).....	123
5.2 ETAPA 02 – DEFINIÇÃO DO ÍNDICE DE REFERÊNCIA (IR)	124
5.3 ETAPA 03 – ANÁLISE DO ÍNDICE DE DIVERGÊNCIA ABSOLUTO – DV (A) .....	125
5.4. ETAPA 04 – ANÁLISE DO ÍNDICE DE DIVERGÊNCIA RELATIVO - DV (R) .....	125
5.5 ETAPA 05 – ANÁLISE DO GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO (GAP) .....	126
5.6 PROPOSTA PARA ANÁLISE DE SEGMENTO DE MERCADO.....	126

<b>CAPITULO 6- DISCUSSAO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>129</b>
6.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DOS ESTABELECIMENTOS PARTICIPANTES.....	131
<b>6.1.1 Perfil dos respondentes.....</b>	<b>135</b>

6.2. ANÁLISE DO GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO (GAP) DA MARCA CORPORATIVA .....	138
<b>6.2.1 Análise ambiental do Grau de Assimetria de Percepção da Marca.....</b>	<b>139</b>
<b>6.2.2 Análise Estratificada do GAP.....</b>	<b>140</b>
6.2.2.1 Strato 1: Hotéis Categoria 1 Estrela .....	140
6.2.2.2 Strato 2: Hotéis Categoria 2 Estrelas.....	142
6.2.2.3 Strato 3: Hotéis Categoria 3 Estrelas.....	144
6.2.2.4 Strato 4: Hotéis Categoria 4 Estrelas .....	145
<b>6.2.3 Análise Paramétrica do GAP.....</b>	<b>147</b>
6.2.3.1 Análise Paramétrica do GAP - Percepção Interna (PI).....	148
6.2.3.2 Análise Paramétrica do GAP – Percepção Externa (PE) .....	151
<b>CAPITULO 7- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>157</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>163</b>
<b>APENDICES.....</b>	<b>181</b>

“A ótica  
para a **construção**  
**da marca**, não mais  
é compreendida como plena  
se estabelecida a partir de  
um **único ponto de vista**”

---

## **CAP.1 ASPECTOS INTRODUCTORIOS**



O capítulo introdutório do presente trabalho estabelece um panorama das diretrizes de sua realização e oportuniza a constituição de uma perspectiva por intermédio dos elementos necessários a este fim. Expressa desta maneira, sua contextualização, problemática e objetivos, bem como, seus pressupostos, justificativa, delimitação e ineditismo.

## **1.1 Contextualização**

Advento econômico contemporâneo, a marca corporativa consolida-se como relevante elemento no composto estratégico em razão de requerida identificação e diferenciação e oportuniza a consolidação de organizações frente a acirrada concorrência mercadológica, retrato de uma sociedade caracterizada pela profusão de demandas, oportunidades, ofertas, recursos e canais de informação.

O momento, sob certa perspectiva, pode ser percebido como estímulo à busca por diferentes ações em prol do fortalecimento do relacionamento comercial entre todos os envolvidos, aumentando a responsabilidade dos gestores quanto à implantação de estratégias que posicionem suas ações de forma mais dinâmica e pró-ativa; uma adequação de seus atos ao mercado. Em cena, a ruptura de consolidados modelos de gestão, caracterizados pela valorização ao processo, à indústria, à produção; resquícios de uma realidade deflagrada pela Revolução Industrial. O paradigma que se apresenta atribui ao indivíduo a capacidade de estabelecer um relacionamento mais consistente com produtos e serviços e conseqüentemente com marcas.

Em pauta, a consciência da complexidade inerente ao ato de concepção e gerenciamento da marca nas relações comerciais contemporâneas evidencia a importância dos recursos despendidos à valorização da organização e das diferentes perspectivas advindas dos distintos agentes envolvidos na formação da identidade e conseqüentemente da imagem da marca. Ao dissertar acerca desta perspectiva, Kapferer (2004) define que a desconsideração da percepção dos diferentes agentes envolvidos no contexto organizacional no tocante a gestão da marca pode comprometer todo um conjunto de estratégias institucionais. Salienta o autor que esta realidade só pode ser considerada coerente quando exercida de maneira colaborativa. O pensamento coletivo, mesmo que distante de uma verdade absoluta proporciona a definição de princípios norteadores e estabelece uma conduta socializada. Este percurso

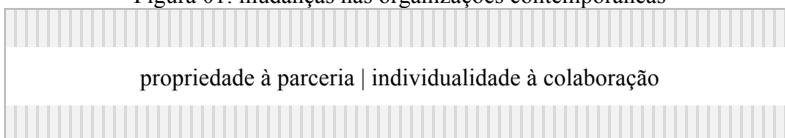
constitui a formação da história da própria humanidade, caracterizada pela formação de grupos sociais e condutas compartilhadas; princípios comuns arraigados por valores socializados.

Não obstante a esta realidade, os processos empregados para a concepção e consolidação da marca corporativa também se apresenta diferente. A ótica para a construção da marca, não mais é compreendida como plena se estabelecida a partir de um único ponto-de-vista. A constituição de uma visão equivocada dos gestores com relação a suas empresas, os quais podem perceber o negócio de maneira deturpada, desconsiderando por vezes, suas (negócio) deficiências, precisa ser evitada para não comprometer o conjunto de ações implementadas em sua gestão.

A **miopia corporativa** identificada por Tedlow (2012) oportuniza perceber que a leitura do complexo cenário a partir de uma ótica comprometida (miupe) e que apresenta a empresa como uma organização idealizada e distante de uma realidade, ganha relevância, uma vez compreendido o competitivo cenário sócio econômico. É neste sentido que a visão dos gestores da organização passa a ser considerada e não mais entendida como palavra final; um monólogo que se transforma em diálogo.

Vallaster e Wallpach (2013) acentuam a discussão aqui estabelecida ao apontar para uma das principais mudanças nas organizações contemporâneas; a migração de uma filosofia cuja base se constitui a partir da **propriedade** à **parceria** e da **individualidade** à **colaboração** (Figura 01).

Figura 01: mudanças nas organizações contemporâneas



Fonte: Vallaster e Wallpach (2013)

Em sua percepção, o processo se estabelece a partir da interação social, articulando não apenas o trabalho de executivos e de profissionais de marketing, mas sim, integrando consultores de estratégia, designers, agências de propaganda, empresas de pesquisa, relações públicas, arquitetos, entre outros

Salienta ainda o autor como relevante elemento para a consolidação deste processo, a contribuição dos funcionários, fornecedores, distribuidores, parceiros, acionistas e clientes.

## 1.2 PROBLEMÁTICA E HIPÓTESE DE PESQUISA

A problemática de pesquisa proposta para este estudo se estrutura a partir da consciência da complexidade inerente ao ato de gerenciamento da marca corporativa nas relações comerciais contemporâneas e evidencia a importância de sua identidade e de sua imagem como elemento de diferenciação e valorização. Esta concepção estabelece uma diretriz a ser ponderada pois considera relações indissociáveis; conexões estabelecidas a partir da elevação da marca ao status de ativo intangível e determina uma luz ao assunto, aqui representada nas reflexões de Haryanto (2016), Phua *et al* (2017) e Lee (2017) e ao definirem a marca contemporânea como uma entidade investida, então, de um discurso simbólico que a transforma em um ente intangível que se converteu no ativo principal das organizações. Diante deste cenário, a compreensão da filosofia, dos valores e da cultura da marca por parte de seus *stakeholders* deve ser um fator presente nas considerações dos gestores corporativos levando em consideração suas duas principais dimensões: sua identidade e imagem.

A estreita relação existente entre estas duas dimensões é melhor compreendida por meio do discurso de Yuan *et al* (2016) e Hemsley-Brown *et al* (2016) que estabelece uma linha divisória e propõe a identidade como um conceito de emissão; a especificação do sentido; a concepção que a marca tem de si mesma. Sob outra ótica, a imagem como resultado, a decodificação da mensagem, determinando desta forma um processo de interdependência em que identidade precede a imagem e que deve estar balizado em princípios comuns e amplamente disseminado por todos os agentes envolvidos.

Em suas argumentações, Vallaster e Wallpach (2013) e Miller e Merrilees (2013) acrescentam um elemento essencial neste processo, a participação colaborativa para sua efetividade, pois segundo o autor, não basta simplesmente depender de programas de marketing externo para se estabelecer uma marca de sucesso, é necessário promover uma cultura institucional através de programas internos que impulsionem a disseminação de todo o conjunto de valores, princípios, bem como, os reais objetivos da marca a todos os seus colaboradores.

Tal cenário deve ser evidente e estabelecer interações complexas, afetadas por múltiplos elementos, exigindo uma visão realmente holística ao assunto. Complementando, Gyrd-Jones e Kornum

(2013) e Kaya e Marangoz (2014) definem que uma comunicação da marca que não considere a percepção dos diferentes agentes envolvidos neste relacionamento pode comprometer todo um conjunto de estratégias institucionais. Salienta os autores que esta realidade só pode ser considerada coerente quando exercida de maneira colaborativa.

Kapferer (2004) e Genevrois (2014) apresentam em seus discursos um contexto consubstanciado em uma gama de problemas mais complexos do que existente no recente histórico da humanidade (figura 02).

Figura 02: Atual contexto mercadológico das organizações



Fonte: adaptado de Kapferer (2004) e Genevrois (2014)

O primeiro ponto salientado pelos autores evidencia uma complexa realidade em prol de uma requerida diferenciação mercadológica, cujas ações para distanciar-se dos demais *players* constituem-se como relevante assunto para reflexão, uma vez considerado o **excesso de mensagens**, mídias e canais empregados e que se demonstram ineficientes ao processo de comunicação por considerarem apenas a emissão de mensagens.

O segundo ponto estabelece uma ótica para o **marketing de semelhança**, movimento criado para uma dinâmica de inovação trazida por respectivas marcas e que estabelecem novos padrões a determinado segmento. Cria-se desta maneira, uma dinâmica de aproximação; a busca por fatores de paridade, alinhamento e homogeneidade e que comprometem desta maneira, todos os esforços empregados para a individualização requerida. Neste mesmo sentido, a mimetização que ora se apresenta à marca, evidencia a ausência de uma identidade clara e declarada.

O terceiro ponto enfoca à **diversificação do portfólio** de produtos e serviços disponibilizado por uma organização. A ótica neste sentido recai para o movimento de produção de novos produtos e em novos mercados e que por vezes não é realizada de maneira coerente e integral; uma imagem fragmentada por meio da perda de unidade e consequentemente da identidade.

O panorama acima apresentado proporciona a ótica para uma requerida reflexão, cuja complexidade de fatores intrínsecos ao

contexto em que se insere a marca corporativa e da ampla gama de fatores considerados a sua gestão evidencia a relevância da mensuração dos impactos advindos de suas ações. Entende-se então que o alinhamento entre percepções dos públicos internos e externos, bem como do estabelecimento de diretrizes para conduta organizacional seja fator preponderante para uma marca plena e consciente de sua realidade.

Com base no exposto esta pesquisa toma vulto ao apresentar como sua hipótese, a constatação de relações indissociáveis para existência da marca corporativa proporcionando a reflexão, direcionamento e ação de gestores e pesquisadores em prol de estratégias adequadas para corretas práticas a este fim.

Partindo então do pressuposto que ora se apresenta a este estudo: a ciência de duas dimensões interdependentes e complementares e de um requerido alinhamento entre a **identidade** e **imagem** para a consolidação da marca de uma organização, considerando neste processo a percepção dos diversos públicos envolvidos (internos e externos) para a constituição, promoção e disseminação dos valores e princípios organizacionais. Constitui-se desta maneira, uma complexa realidade e que por vezes é percebida distante do ideal ao se observar o estado da arte.

Alicerçado neste princípio, este estudo tem por propósito conceber um modelo para verificar o alinhamento entre a identidade e a imagem da marca corporativa por intermédio da percepção dos públicos de determinada organização, possibilitando identificar pontos divergentes e desta maneira, otimizar os esforços empregados a este fim.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em elaborar um modelo para análise das dimensões da marca corporativa.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos envolvem as seguintes atividades:

- Caracterizar o ambiente de pesquisa sob a ótica das dimensões da marca corporativa;
- Delimitar os constructos e variáveis ambientais;

- Verificar a aplicabilidade do modelo em segmento específico de mercado.

## 1.4 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

O objeto deste estudo demonstra sua relevância e motivação para seu desenvolvimento, amparado nos 3 fatores abaixo discriminados.

Primeiramente, salienta-se uma ótica para a literatura especializada, cujo objetivo se constitui em verificar a amplitude do assunto em questão. O ponto de partida desta perspectiva enfoca os elementos relacionados a formação da Identidade e a Imagem, tema investigado e publicado em diferentes contextos, como pode ser percebido nos estudos de Petrelli *et al* (2012a); Petrelli *et al* (2012b); Petrelli *et al* (2013) e Petrelli *et al* (2014) no segmento turístico e gastronômico, têxtil e imobiliário de Santa Catarina, respectivamente. Considera-se a partir deste contexto, que o processo para a consolidação de tais ativos, caracterizados por relações que se distanciam dos modelos tradicionais de gestão, encontra-se em franco desenvolvimento e oportuniza a concepção de novos instrumentos, procedimentos e ferramentas; estratégias concebidas para proporcionar a adequação da comunicação da marca a seus respectivos públicos.

A segunda abordagem considera uma busca sistemática da literatura. Neste sentido, realizou-se em dezembro de 2014, uma busca sistemática da literatura, proporcionando a identificação de publicações correlatas e conseqüentemente, na constatação de uma lacuna científica acerca de estudos relacionados ao alinhamento entre a identidade e imagem da marca corporativa. A pesquisa foi realizada junto a 3 bases de dados: Portal EBSCO Host; Portal de Periódicos (CAPES/MEC) e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (IBCT), escolhidos em decorrência de seu acervo, amplitude e relevância à comunidade acadêmica, oportunizando desta maneira, o acesso a importantes referências para este estudo.

A partir desta definição, iniciou-se o processo de busca que foi realizada em 2 etapas distintas. Primeiramente desenvolveu-se uma pesquisa acerca dos assuntos de maneira isolada e que permitiram verificar a amplitude dos temas: **identidade da marca e imagem da marca**. Em um segundo momento, estabeleceu-se a associação dos assuntos para proporcionar maior alinhamento com os objetivos deste estudo. Para o melhor direcionamento da pesquisa foram definidos os seguintes delimitadores e descritores:

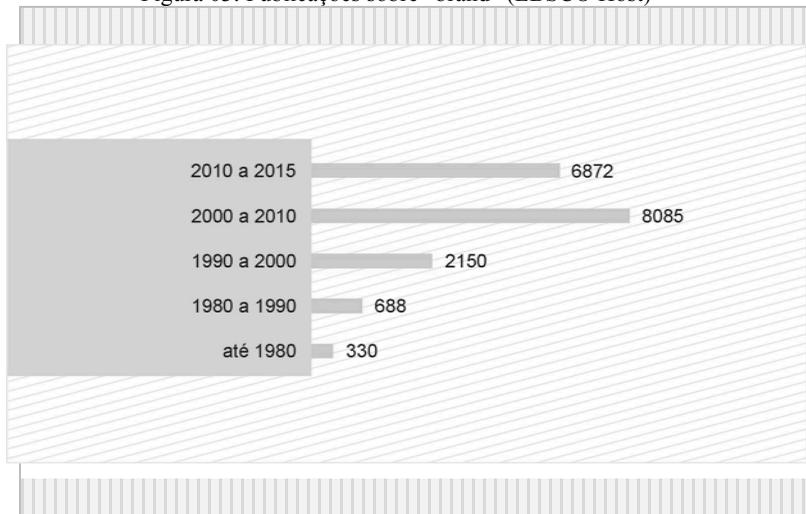
- **Delimitadores:** Termo presente no título do estudo; somente

em revistas acadêmicas analisadas por especialistas;

- **Descritores:** Marca; Identidade da marca; Imagem da marca; bem como, de suas respectivas representações em inglês.

A pesquisa junto ao portal EBSCO Host, utilizando o descritor “brand” resultou em 18.125 estudos publicados. A partir de uma verificação mais aprofundada acerca da cronologia de publicações sobre o assunto, é possível perceber (figura 03) que o tema ganha expressiva relevância de investigação acadêmica a partir dos anos 2000, período que representa aproximadamente 83% das publicações a respeito. Nota-se ainda que o interesse acerca do assunto encontra-se em crescimento ao verificar-se que a quantidade de estudos publicados sobre “brand”, de 2010 a 2015 (5 anos) quase alcançou aos estudos publicados entre 2000 e 2010 (10 anos), considerando então apenas 50% deste período.

Figura 03: Publicações sobre “brand” (EBSCO Host)

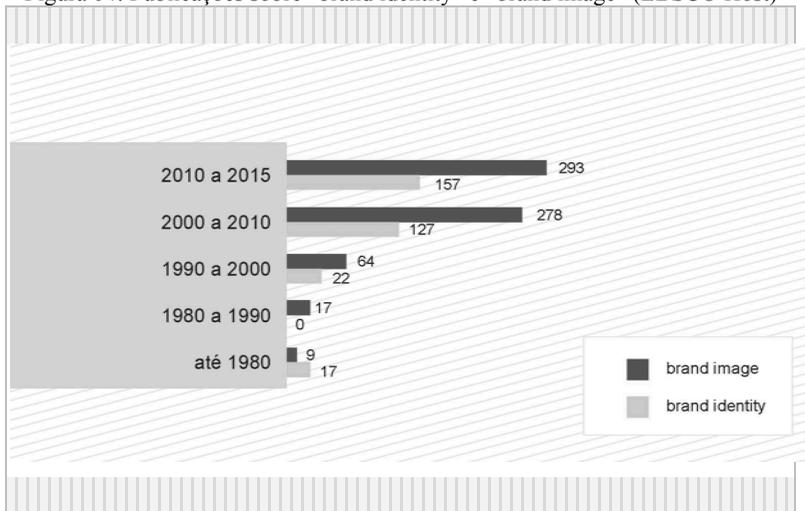


Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa para verificar a incidência de publicação de estudos delineada pelos descritores “brand identity” e “brand image” de maneira isolada com os delimitadores acima apresentados, resultou em 323 e 661 publicações respectivamente. Percebe-se uma realidade semelhante ao exposto anteriormente (figura 03) em que a maior incidência de publicações é estabelecida a partir dos anos 2000, conforme pode ser observado na figura 04, determinando estes

também como temas em ascensão.

Figura 04: Publicações sobre “brand identity” e “brand image” (EBSCO Host)



Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda etapa deste levantamento proporciona um maior alinhamento com os objetivos deste estudo ao verificar a incidência de publicações cujo propósito se estabelece a partir da associação entre os descritores “*brand AND identity AND image*” delimitada ainda pelos delimitadores empregados anteriormente (termo presente no título do estudo e somente em revistas acadêmicas analisadas por especialistas) e resultou em 11 estudos publicados, que encontram-se apresentados no quadro 01.

Quadro 01 - Publicações “brand AND identity AND image” (EBSCO Host)

BALMER, John M. T. **Identity based views of the corporation Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image.** European Journal of Marketing. 2008, Vol. 42 Issue 9/10, p879-906.

DANKER, Stephanie Harvey. **Brand: Identity, Image, and Relationships.** Art Education, Jan2014, Vol. 67 Issue 1, p41-51.

JANONIS, Vytautas; DOVALIENĖ, Aistė; VIRVILAITĖ, Regina. **Relationship of Brand Identity and Image.** Engineering Economics. 2007, Vol. 51 Issue 1, p69-79

NANDAN, Shiva. **An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective.** Journal of Brand Management. Apr2005, Vol. 12 Issue 4, p264-278.

JIMÉNEZ Morales, Mònika; de San EUGENIO Vela, Jordi. Ze. **Territorial identity and tourism promotion. Events organisation as a strategy for creation, consolidation and distribution of a territorial brand image.** Revista de Estudios de Comunicacion. may2009, Vol. 14 Issue 26, p277-297

POMERING, Alan; WHITE, Leanne. **The portrayal of Indigenous identity in Australian tourism brand advertising: Engendering an image of extraordinary reality or staged authenticity?** Place Branding & Public Diplomacy. 2011, Vol. 7 Issue 3, p165-174.

ROY, Dilip; Banerjee, Saikat. **CARE-ing strategy for integration of brand identity with brand image.** International Journal of Commerce & Management. 2007, Vol. 17 Issue 1/2, p140-148

ROSS, Jill; HARRADINE, Rod. **Fashion value brands: the relationship between identity and image.** Journal of Fashion Marketing & Management. Jul2011, Vol. 15 Issue 3, p306-325.

SAAKSJARVIA, Maria; SAMIEE, Saeed. **Relationships among Brand Identity, Brand Image and Brand Preference: Differences between Cyber and Extension Retail Brands over Time.** Journal of Interactive Marketing (Mergent, Inc.). Aug2011, Vol. 25 Issue 3, p169-177.

STOCK, Felix. **Identity, image and brand: A conceptual framework.** Place Branding & Public Diplomacy. 2009, Vol. 5 Issue 2, p118-125.

VERČIČ, Ana Tkalac; VERČIČ, Dejan. **Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's (2002) Research on Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand.** Journal of Marketing Communications. Dec2007, Vol. 13 Issue 4, p277-290.

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa realizada no Portal de Periódico da CAPES/MEC, utilizando de maneira isolada os descritores “Brand”, “Brand Identity” e “Brand Image” resultou em 4.921, 83 e 149 publicações, respectivamente. Ao se estabelecer uma associação entre estes, levando em consideração ainda os delimitadores anteriormente definidos, apresentou 3 estudos publicados, que estão apresentados no quadro 2.

Quadro 02 - Publicações “brand AND identity AND image” (CAPES/MEC)

COOPERATIVES, Rural. **Identity heft, Part II: Land O'Lakes freshens image with new co-op brand identity, logo and tagline.** Nov-Dec, 2009, Vol.76(6), p.18

ROY, Dilip; BANERJEE, Saikat. **CARE-ing strategy for integration of brand identity with brand image.** International Journal of Commerce & Management. 2007, Vol. 17 Issue 1/2, p140-148.

SAAKSJARVIA, Maria; SAMIEE, Saeed. **Relationships among Brand Identity, Brand Image and Brand Preference: Differences between Cyber and Extension Retail Brands over Time.** Journal of Interactive Marketing (Mergent, Inc.). Aug2011, Vol. 25 Issue 3, p169-177

A pesquisa realizada de maneira isolada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), delimitada apenas pelo termo presente no título e com os descritores “Brand”, “Brand Identity” e “Brand Image” resultou em 69, 5 e 0 publicações, respectivamente. Ao se estabelecer uma associação entre estes, levando em consideração o delimitador definido, não obteve-se resultado.

Verificou-se inicialmente que 2 das 14 publicações selecionadas nas 3 bases de dados, encontram-se duplicadas, presentes tanto em EBSCO Host como em Periódicos CAPES/MEC: Roy e Banerjee (2007) e Saaksjarvia e Samiee (2011), o que estabelece um total de 12 publicações resultantes. Em uma primeira análise, a partir de seus títulos e *abstracts*, percebe-se que o assunto pode ser considerado amplo, uma vez verificado abordagens relacionadas a arte; turismo; comunicação; marketing; economia; gestão; negócios; moda; território entre outros.

O segundo fator, estabelece uma ótica para o proposto por Terglav *et al* (2016); Fadil (2015); Chatzipanagiotou *et al* (2016) ao identificarem que não há um roteiro padronizado para a construção da marca e tampouco uma rotina preestabelecida para o seu gerenciamento. Apresenta-se então uma lacuna a ser preenchida e em decorrência deste fato, o aprofundamento de estudos de tais mecanismos, pode otimizar os esforços despendidos à este fim.

Ao fim deste processo, os estudos selecionados foram analisados e interpretados a partir de suas leituras, constituindo desta maneira, parte das fontes bibliográficas consultadas para compor a fundamentação teórica deste trabalho.

O terceiro e último fator, estabelece a ótica para a afinidade pessoal do proponente pelo tema em questão, considerando para este fato:

- 10 anos de atuação profissional como docente do curso de Design Gráfico da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, lecionando diversas disciplinas, dentre elas: Identidade Corporativa e Branding, temas convergente a proposta que ora se apresenta;
- aprofundamento de sua pesquisa de mestrado, que dentre outros fatores estabeleceu a relação entre o Branding, o Design Gráfico e a Identidade Corporativa, enfocando o Pólo Calçadista do Vale do Rio Tijucas – SC. Constatou-se a partir da abordagem realizada um cenário que em muito se distancia dos ideais propostos pela literatura especializada, principalmente no que tange a

Identidade Corporativa. Percebeu-se a formação de uma consciência quanto a relevância do assunto por parte dos gestores das indústrias envolvidas, mas quando verificadas as estratégias e ações implantadas para disseminar esta identidade, observou-se uma ruptura, proporcionando uma relativa deficiência no contexto estudado.

- Aderência a sua área de pesquisa junto ao Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar Aplicada ao Design – NPDesign (CAPES/UNIVALI), grupo de pesquisa cuja atuação como pesquisador orientou diversos trabalhos vinculados ao Edital de Iniciação Científica do Artigo 170 – UNIVALI/Governo do Estado de Santa Catarina, resultando em diversas publicações em periódicos científicos e anais de congressos nacionais e internacionais;

- Alinhamento com seus estudos junto ao Laboratório de Orientação a Gênese Organizacional LOGO/UFSC, grupo de pesquisa cuja atuação como pesquisador estabelece-se direcionado à investigação da marca.

## 1.5 DELIMITAÇÃO

A delimitação da presente tese se constitui ao considerá-la como um recorte sobre o assunto, possibilitando a partir desta percepção, compreender uma amplitude no tocante aos temas: Marca; Identidade da marca e Imagem da marca.

Neste sentido, propõe-se uma ótica acerca dos aspectos relacionados a constituição da identidade e da imagem da marca sob a perspectiva da colaboratividade e empregada em determinado segmento de mercado para verificar sua aplicabilidade e consequentemente dos resultados advindos de sua aplicação.

Como já informado anteriormente, esta pesquisa visa a concepção de um modelo para análise das dimensões (identidade e imagem) da marca corporativa sob uma perspectiva colaborativa, considerando uma ótica para determinados fatores: no âmbito de sua identidade, a marca necessita estabelecer uma conduta socializada por todos e desta maneira definir princípios para o direcionamento dos elementos que a diferenciam de seus concorrentes. No âmbito de sua imagem, a marca necessita criar associações positivas e experiências únicas a partir da presença em seus pontos-de-contato.

Com relação a empregabilidade do modelo proposto, salienta-se para uma realidade formada por organizações e marcas já constituídas e que apresentam uma clara definição de seus públicos

por considerá-los imprescindíveis à sua realização. Entende-se então, que estas métricas demonstram-se inviáveis sem tais definições e em novos empreendimentos.

## **1.6 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E ADERÊNCIA AO PPGD**

A percepção quanto a originalidade e ineditismo desta pesquisa se constitui ao não se identificar na literatura especializada, abordagens que promovam a investigação acerca do alinhamento entre a Identidade e a Imagem da marca corporativa sob a perspectiva proposta. Desta maneira, entende-se que seu desenvolvimento proporciona uma nova ótica para o assunto, objetivando então, contribuir com o avanço das Ciências Sociais Aplicadas, na elucidação da relação entre a Marca corporativa, a Identidade e a Imagem, temas de expressiva relevância ao se observar o atual contexto sócio econômico global.

A ciência quanto a aderência desta proposta ao Programa de Pós-Graduação em Design – PósDesign/CCE/UFSC é percebida sob 3 diferentes perspectivas:

- A constatação de pesquisas abordando o contexto da Marca Corporativa sob diferentes enfoques, ao se verificar o histórico dos estudos desenvolvidos no programa. Neste sentido, salientam-se as pesquisas de mestrado realizadas por Santos (2009) e sua abordagem acerca do Luxury branding; Adorno (2010) e sua investigação acerca da comunicação da marca para o segmento editorial-jornalístico; Bassotto (2011) e sua investigação acerca do Brand DNA e por fim, Machado (2012) e sua investigação acerca do processo de comunicação da marca, entre outros. (PPGD, 2014)

- Esta pesquisa está vinculada a área de concentração Design, Informação e Inovação e conseqüentemente a linha de pesquisa caracterizada como Gestão, cujo propósito se estabelece a partir de pesquisas com base na Gestão Estratégica do Design aplicada a organizações, considerando o contexto relacionado aos aspectos operacionais, táticos e estratégicos e sua relação com o desempenho dos processos produtivos nas empresas. (PPGD, 2014). Nesta perspectiva salientam-se os estudos desenvolvidos por Petrelli (2008) e sua investigação acerca da atuação da gestão do design no contexto do Branding; Dickie (2009) e sua abordagem acerca da gestão de design aplicada no contexto do desenvolvimento sustentável e Santos Neto (2010) e sua abordagem acerca da gestão de design no contexto da propriedade industrial.

- A coerência desta pesquisa às atividades desenvolvidas pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional – LOGO/CCE/UFSC e pelo Laboratório de Significação da Marca, Informação e Comunicação Organizacional – SIGMO/UFSC, sendo que ambos são grupos de pesquisa vinculados ao PPGD cujos objetivos se estabelecem a investigar o contexto relacionado à marca corporativa. Para exemplificar esta realidade, salientam-se os estudos de Castro (2010) e sua abordagem relativa aos modelos de referência para a comunicação da marca e Ribeiro e Gomez (2014) e sua abordagem acerca da utilização do Brand DNA Process.

## 1.7 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho possui sua estrutura organizada em 6 capítulos, além dos elementos pré e pós-textuais. O **Capítulo 1** apresenta os aspectos introdutórios, contextualizando o tema, bem como a problemática e hipótese, os objetivos, a justificativa e motivação, a delimitação e por fim, a originalidade, ineditismo e aderência ao programa

O **Capítulo 2** estabelece um panorama sobre a revisão da literatura, contemplando os temas mais relevantes para a compreensão do assunto. O **Capítulo 3** apresenta o *trade* hoteleiro de Balneário Camboriú, caso de análise deste estudo. No **Capítulo 4**, apresentam-se os aspectos metodológicos desta tese e no **Capítulo 5** apresenta-se o modelo GAP para análise do Grau de Assimetria de Percepção da Marca Corporativa. No **Capítulo 6** a discussão e análise dos dados, no **Capítulo 7** apresentam-se as considerações finais e por fim, as referências bibliográficas deste estudo (**Capítulo 8**).

“A  
marca é uma  
percepção de  
diferentes agentes”

---

## **CAP. 2 REVISAO DA LITERATURA**



O presente capítulo estabelece um panorama acerca dos principais temas para a compreensão deste estudo, promovendo a articulação entre autores, suas obras e pensamentos, bem como de recentes reflexões e abordagens e que constituem o atual estado da arte.

Para melhor compreensão do objeto deste estudo, a fundamentação proposta fornece um embasamento teórico necessário para contemplar as diretrizes apresentadas no capítulo anterior, a partir de 4 temáticas e suas respectivas constituições: construção colaborativa da marca corporativa, o *brand equity*, a Identidade e a Imagem da Marca.

## 2.1 Construção colaborativa da marca corporative

A cocriação, advento da sociedade contemporânea, estabelece uma postura diferente de outrora e define um novo modelo organizacional, cujo diálogo se coloca como prática indissociável a gestão, fortalecendo a interação entre indivíduos, grupos e organizações. Não obstante a esta realidade, a marca corporativa se posiciona como agente de integração e passa a articular distintos contextos e interesses, que por vezes apresentam-se congruentes, mas, sob diferentes olhares.

Ao implantar uma postura aberta a discussão, a marca se propõe a ser discutida e a ponderar percepções que interfiram em seu *status quo*, delineando diretrizes diferentes das estabelecidas quando definidas de maneira restrita. O momento, encontra sua compreensão ao considerar posicionamentos, como o proposto por Punjaisri *et al* (2016) e Scandelius *et al* (2016) e suas reflexões acerca do atual momento das estratégias de marketing das organizações e que encontram na colaboração, a base para sua existência.

Para os autores, o aumento da participação e colaboração do consumidor deve ser percebido como o futuro da competição, pois considera-se que o papel do consumidor está mudando e já não estão mais isolados, mas sim, conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais inconscientes; de passivos, a ativos se tornam e se posicionam a oferecerem *feedback* útil às empresas.

Figura 06: Organização Construção Colaborativa da Marca

*Stakeholders e Opinion Makers* | Cocriação de Valor  
Conhecimento Organizacional | *Sensemaking* Organizacional

A ótica proposta (figura 06) entende a figura dos *Stakeholders* e *Opinion Makers*, como cerne para a **Cocriação de Valor** para a marca e que o compartilhamento do **Conhecimento Organizacional** estabelece-se como base para a formação do **Sensemaking Organizacional**, importante elemento para a constituição de um senso de identidade, temas a serem melhores explorados no decorrer deste estudo.

### 2.1.1 *Stakeholders e Opinion Makers da Marca.*

As discussões acerca da rede de relacionamentos instituída no contexto da marca corporativa estabelece-se como relevante temática, pois considera uma realidade inerente ao atual ambiente sócio-econômico. Tal posicionamento é corroborado por diversos autores, como os estudos de Cruz (2011), Campos (2012), Doh e Quigley (2014), Stoeckl (2014) e Alt *et al* (2015) e determina uma corrente teórica debatida sob diferentes agendas e que considera a figura dos *stakeholders* e dos *opinion makers* de uma marca, sua base de reflexão. Compreende-se assim, que a organização é definida pelas relações que institui com as diversas partes que, por diversas razões, demonstram interesse em manter contato e, sob uma perspectiva mais contemporânea, um diálogo com a organização.

A ótica proposta por Campos (2012) ao discutir a caracterização dos *stakeholders* de uma marca, oportuniza estabelecer uma categorização baseada em atributos. Neste contexto, salienta o autor para o nível de influência que um *stakeholder* exerce sobre uma organização. Considera desta maneira, a existência de *stakeholders* denominados **primários**: aqueles essenciais a existência da organização (acionistas, empregados, fornecedores e consumidores) e **secundários**: os que possuem algum grau de importância, mas que não comprometem a existência da organização (comunidade, governo e outras organizações).

A perspectiva que se apresenta considera ainda a formação de 2 agrupamentos distintos, distribuídos em razão de seu envolvimento com uma organização. Identifica-se a partir desta ótica, o grupo dos ***stakeholders* internos** e que atuam profissionalmente em nome da organização, pois constituem o quadro de colaboradores em seus mais diversos níveis, cargos e funções (diretores, gerentes, acionistas, colaboradores). O segundo grupo, ***stakeholders* externos**, considera os demais públicos que se relacionam com a organização e que influenciam ou são influenciados por ela. Compreende um conjunto de indivíduos, grupos e outras organizações que mantêm

um relacionamento em decorrência de interesses sociais, comerciais e econômicos, conforme ilustra a figura 07.

Figura 07: Organização dos *Stakeholders* da marca



Fonte: Adaptado de Campos (2012)

A perspectiva proposta pelo autor encontra consonância em outros discursos, como o realizado por Dutra (2014) e Stodieck (2014) ao dissertarem a respeito dos diversos públicos que se relacionam em algum nível e que impactam ou são impactados pelas ações e estratégias realizadas pelas marcas. Introduzem desta maneira, a figura dos *opinion makers*; grupo constituído pelos agentes formadores de opinião e que possuem grande importância para as diretrizes institucionais.

Cruz (2011) estabelece um olhar para a contextualização dos *opinion makers* ao considerar a existência de duas categorias: os *opinion makers* verticais; agentes que possuem grande poder de verbalização e oportunidade de dizer o que pensam para um expressivo grupo de pessoas ou a quem lhes der crédito e credibilidade. Encontram-se neste contexto: intelectuais, jornalistas, professores, líderes de classes, empresários, lideranças comunitárias, etc. A segunda categoria apresentada pelo autor consiste nos *opinion makers* horizontais; agentes que se expressam de maneira menos formal e que possuem traços de um comportamento de liderança e conseqüentemente a este fato, são procurados a orientar a conduta de outros. Encontram-se neste contexto: os professores, médicos, sacerdotes, empresários ou líderes comunitários, etc.

Entende-se a partir das discussões acima expostas que é por intermédio do diálogo estabelecido entre a marca e seus *stakeholders* (que a partir de agora passa a representar neste estudo os *stakeholders*, sejam eles internos e externos, ou primários e secundários e *opinion makers*, sejam eles horizontais ou verticais) que esta (marca) se concretiza e se apresenta como elemento estratégico para a criação de valor à organização.

## 2.1.2 Cocriação de valor para a marca

A criação de valor para a marca se apresenta como pauta a ser ponderada, discutida e dissecada em diferentes agendas, dado sua relevância no atual contexto corporativo. A interpretação desta realidade, que ora se apresenta pertinente visto o crescente interesse a respeito do assunto ao se verificar a profusão de autores e estudos que se aventuram a elucidação de uma determinada realidade, denota caminhos, conceitos e interpretações e estabelecem diretrizes para uma reformulação paradoxal; a ruptura de consolidadas filosofias de gestão, constituídas em pretéritos momentos e que perduram por séculos, já não se demonstram plenas e adequadas às constantes mudanças de uma sociedade em pleno desenvolvimento. A conjuntura que se anuncia, institui uma postura de relacionamento, interação e diálogo; agentes passivos até então, se apresentam ao debate e em ativos se tornam; inferem agora no processo de tomada de decisões.

As afirmações de Punjaisri *et al* (2016) e Scandelius *et al* (2016) evidenciam o atual momento. Em suas percepções, nos tempos de outrora, as empresas criavam e forneciam valor aos clientes; uma percepção de valor centrada na empresa e no produto e que está sendo substituída pela abordagem de personalização da experiência e de cocriação de valor.

Ramaswamy e Gouillart (2010) ilustram uma ruptura entre a organização considerada nesta ótica, como **tradicional**, cuja criação de valor ocorre de maneira unilateral, em que seu fluxo se estabelece a partir da organização e se direciona aos indivíduos, que se apresentam como coadjuvantes; agentes passivos do processo de comunicação corporativa. Na organização **cocriativa**, os indivíduos se envolvem e participam de maneira ativa nas ações implementadas; o diálogo e a interação se constituem como força motriz; elemento chave para a criação de um valor mais consistente (figura 8).

Figura 8 – Relação entre Empresa Tradicional X Empresa Cocriativa

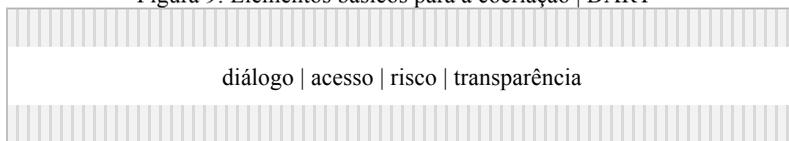
Empresa tradicional	Empresa cocriativa
Indivíduos recebe valor da empresa	Indivíduos participam da criação do valor

Fonte: Ramaswamy; Gouillart (2010)

A ótica para uma postura inerentemente participativa se estabelece como caminho a ser ponderado em razão das vantagens e benefícios de sua prática. Las Casas (2014) reforça a relevância da abordagem estratégica a partir da ótica da cocriação de valor, pois salienta para um crescente número de empresas que se apropriam desta filosofia e ainda para os bons resultados advindos desta conduta.

A mudança que se apresenta como caminho, estabelece uma conduta consubstanciada em 4 conceitos denominados por Prahalad e Ramaswamy (2010) como os **elementos básicos para a cocriação**, identificados pelo acrônimo DART conforme ilustra a figura 9.

Figura 9: Elementos básicos para a cocriação | DART



Fonte: Prahalad; Ramaswamy (2010)

A construção de um processo cocriativo estabelece-se a partir da crença dos autores acima mencionados, por meio de uma interatividade constituída pelo **Diálogo**, pois oportuniza troca entre a empresa e o ambiente; proporciona um melhor entendimento de necessidades e expectativas e revela oportunidades para a inovação e consequente criação de valor. Implica, no compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre partes em razão da solução de problemas a partir de um processo contínuo, nos diversos estágios e âmbitos do sistema, permitindo desta maneira, que todos os envolvidos tenham voz e sejam considerados para a construção do valor da marca.

O segundo ponto elencado pelos autores caracteriza-se pela efetiva vivência e experimentação dos clientes, por meio de outros subterfúgios e não apenas a partir da posse de um artefato. O **Acesso** posiciona a experiência do usuário como objeto determinante para efetivação do processo de cocriação. Neste sentido, os autores consideram uma ruptura entre a empresa orientada à criação de artefatos e transferência de propriedade para uma outra filosofia organizacional, cuja orientação objetiva às experiências desejáveis e não necessariamente à posse. A base desta reflexão se estabelece em dissociar o acesso à propriedade, pois considera uma inexistente

necessidade de propriedade para se acessar uma experiência.

O **Risco**, elencado como terceiro elemento para a constituição do processo de cocriação, considera uma ótica para as ações nocivas à integridade dos diversos públicos em questão. A informação se apresenta como cerne desta reflexão, ao considerar a ciência (o saber) indissociável à tomada de decisão permitindo desta maneira, um consentimento livre e esclarecido dos desdobramentos que venham a ser realizados. Entra em cena a disponibilidade de dados e informações, bem como, metodologias e métricas por parte da organização para o correto direcionamento da razão.

A discussão que se apresenta ao se abordar o risco em um processo cocriativo, cuja práxis consiste na integração de distintas perspectivas a determinado fim, encontra no estabelecimento das respectivas responsabilidades, um tema distante de seu ponto final. Nesta perspectiva, um diálogo franco a respeito dos riscos e benefícios associados a determinado artefato ou serviço pode fortalecer o nível de confiança entre os *stakeholders* de uma organização.

A construção de uma relação de confiança entre organizações e indivíduos se estabelece a partir do nível de confiabilidade das informações disponibilizadas neste processo. Apresenta-se então, o quarto e último elemento básico para a constituição de um processo cocriativo: a **Transparência**. A disponibilidade de informações críveis e que representem a realidade, aumentam o nível de confiança e consequentemente, fortalecem o relacionamento entre públicos de interesse da organização.

Salientam Ramaswamy e Guillard (2010) que estes elementos: diálogo; acesso; risco e transparência devem ser considerados como blocos de construção da cocriação de valor e que podem, a partir desta percepção, estabelecer distintas combinações. Os resultados advindos da interação destes elementos, constroem uma realidade paralela e paradoxal. O desafio ao convencional e a tensão criada pelo novo, se apresentam como diretriz e passam a constituir novas rotinas à gestão, oportunizando então, a concepção do valor.

Percebe-se, a partir dos apontamentos acima apresentados que o processo para criação do valor, entendido no contexto da marca corporativa, deve ser estabelecido por meio de uma dinâmica interativa, colaborativa e dialogada, oportunizando desta maneira, a troca de informação e conhecimento entre os que dele (o processo) participam. Apresenta-se então a contextualização para a criação do *sensemaking* organizacional, próximo tema nesta discussão.

### 2.1.3 *Sensemaking* organizacional e a marca

A interpretação da organização como um sistema composto por diferentes interesses cuja combinação de esforços objetiva a um propósito coletivo estabelece uma perspectiva acerca da valorização do indivíduo e constitui uma realidade caracterizada por uma inerente diversidade cultural.

A construção do sentido, conceito nominado por *sensemaking* orienta a razão para o entendimento de diferentes fenômenos organizacionais. O cenário se constitui de maneira ainda mais complexa ao considerar a dinâmica imposta às organizações; um ambiente constituído por constantes mudanças, retrato de uma sociedade em franco desenvolvimento. A ruptura que se anuncia como premente estabelece uma outra ordem ao que até então, considerado como certo estava e estabelece novos modelos, rotinas e práticas à uma conduta compartilhada. Em voga, a concepção de uma filosofia, valores e princípios que convirjam e se disseminem por todos os integrantes de uma organização. (WEICK, 2001; LUNDGREN-HENRIKSSON; KOCK, 2016)

A construção de um senso comum, parte desta ótica, pela consideração do indivíduo não apenas como coadjuvante, mas sim, como agente de mudança, ativo e imbuído de crenças, valores, princípios morais e éticos; elementos que evidenciam a relevância para a formação da cultura organizacional, uma filosofia alicerçada na criação de um senso compartilhado e que represente valores críveis. Reforça-se desta maneira o engajamento do indivíduo, de seu grupo e da organização em razão de um comprometimento requerido uma vez explicitada e compreendida a razão de uma organização para os seus funcionários.

Indissociável de uma relação *sensemaking* versus criação de sentido, processo cujo objeto consiste em constituir e compartilhar posicionamentos individuais para a formação de um senso comum, o processo deve ser considerado social, contínuo, interativo e iterativo, recorrendo a experiências pretéritas para a constituição de uma rede de significados. (ITO; INOHARA, 2015; CHATER; LOEWENSTEIN, 2016)

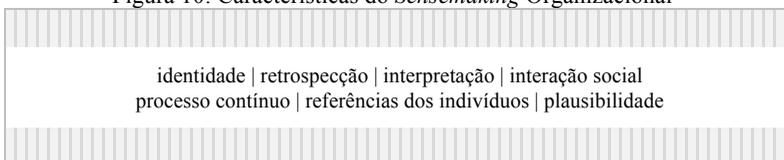
Os resultados advindos deste modelo de interpretação de uma realidade dialoga com as ações de nível estratégico de uma organização pois constrói pontes entre posicionamentos divergentes que convergem e se complementam a um propósito. Oportuniza-se assim a concepção de uma identidade à organizacional.

Matzler *et al* (2016) evidencia a relevância de uma cultura compartilhada para a organização em decorrência de um requerido engajamento por parte dos envolvidos no processo, fato que é potencializado quando disseminado um sentimento de envolvimento e consideração da opinião de todos que dele (o processo) participam. Nesta perspectiva, entende-se que o *sensemaking* estabelece-se inicialmente na figura do indivíduo, que ao se deparar por situações ambíguas, busca compreender o fato a partir de experiências pretéritas.

A socialização das impressões pessoais advindas deste processo, estabelece um novo ponto de divergência e conseqüentemente, o início de um novo processo de *sensemaking*, mas constituído agora sob a ótica das distintas ambiguidades geradas pelos membros da organização. Esta consciência coletiva estabelece significados ao discurso que passa a ser onísson. Cria-se o *sensemaking* organizacional e a projeção de reflexões pessoais, constituídas de sentimentos e intenções, que passam do **indivíduo ao grupo** e do **grupo à organização**. O coletivo torna-se o elemento central, mas se constitui a partir do indivíduo.

Em sua exploração acerca do assunto, Weick (2001), aprofunda suas reflexões e identifica sete características que qualificam o *sensemaking* organizacional como fator pujante às organizações por estabelecer um direcionamento às abordagens investigativas no âmbito da criação de sentido. Estas, sob sua perspectiva não são estáticas ou imutáveis e podem ser adaptadas à investigação proposta e às experiências organizacionais (figura 10).

Figura 10: Características do *Sensemaking* Organizacional



Fonte: Ramaswamy; Guillard (2010)

A primeira característica elencada pelo autor estabelece a construção de uma **identidade** a partir da visão de mundo de um indivíduo, que passa a ser considerado como coresponsável e coprodutor do sentido. Uma relação de interdependência e indissociação entre o conceito de si que uma organização possui influencia e, ao mesmo tempo, é influenciado pelo ambiente.

A consideração de uma visão alusiva a **retrospecção** estabelece-

se como segundo fator para a caracterização do processo de *sensemaking* organizacional, pois considera as experiências pretéritas, retratos de momentos já vividos e experienciados, como elemento base para a construção de uma ótica para o hoje.

A criação de significados consiste em um processo de **interpretação** de uma determinada realidade, pois considera que a leitura do indivíduo estabeleça uma ruptura em seu contexto. Nesta perspectiva entende-se como pressuposto, um ambiente organizacional distante de uma estagnação, de uma singularidade e independente das pessoas.

A **interação social** constitui-se como elemento central neste contexto, pois considera a criação de significados a partir de uma abordagem coletiva e constitui-se por intermédio dos *feedbacks* advindos das reações dos participantes. O quinto fator de caracterização do processo de *sensemaking* organizacional, o qualifica como um **processo contínuo**, pois considera as atividades inerentes às rotinas organizacionais ininterruptas. Para Weick (2001) o *sensemaking* não possui início pois não considera a existência de um ponto final; consiste em um fluxo de experiência contínuo integrado por meio de ações à vivência organizacional.

A construção do processo constitui-se a partir da externalização das reflexões e extração das **referências dos indivíduos**, pois considera a socialização como elemento de complexa efetividade, dado a dificuldade de codificação de determinadas informações. Por fim, a **plausibilidade** sobrepõe a precisão na visão do autor. Em sua ótica, a acurácia e precisão da informação não devem ser desconsiderados em decorrência de sua relevância à organização, mas as informações advindas sob esta ótica, já estão intrínsecas aos processos gerenciais.

A ótica apresentada permite compreender a relevância para a constituição de um sentido integrador, oportunizando a construção de um saber socializado e conseqüentemente para a formação do conhecimento no âmbito da organização.

#### **2.1.4 Conhecimento organizacional e a marca**

O **indivíduo**, retrato de um conjunto pretérito de experiências, crenças, dogmas e diferentes interpretações de mundo, passa a ser um dos principais fatores para a formação de uma cultura compartilhada. As interações advindas deste processo, inferências que se apresentam e se conectam a razão, denotam sentidos, indicam

caminhos distantes do que ora possa ser entendido como norte. A formação do ‘ser’, não obstante de sua individualidade, passa a ser construída coletivamente e em consequência deste fato, passa a interferir na cultura da marca.

Entende-se a partir do exposto, a organização como uma superestrutura que, ao considerar o indivíduo como agente ativo e suas múltiplas interpretações da realidade, oportuniza a troca de conhecimento por meio do diálogo entre pontos convergentes e divergentes. Este processo interativo e social que se inicia no indivíduo e se dissemina na organização, considera uma dicotômica relação existencial: a consciência do **conhecimento de natureza tácita** e o **conhecimento de natureza explícita** para a sua plena compreensão. (BESSICK; NAICKER, 2013)

Ao se pronunciarem a respeito, Nonaka e Takeuchi (2009, p.19) entendem o conhecimento tácito como de difícil visualização e explicação. Para os autores, este “é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso”. Complementam sua percepção ao entenderem a subjetividade caracterizada pela intuição e o palpite como exemplos do conhecimento tácito; reflexões baseadas nas ações e experiências vividas, assim como em seus ideais, valores ou emoções.

A caracterização do conhecimento tácito apresenta em sua constituição, uma realidade que o distancia de um processo de compartilhamento. Considera-se nesta dimensão, uma ótica formatada a partir de crenças, ideias, valores e emoções, distante por vezes, de uma relativa racionalidade, mas que estabelece uma forte influência na construção de uma distinta visão de mundo.

Por sua vez, a consideração da existência do conhecimento explícito, apresenta como principal característica, sua codificação a partir de caracteres, algarismos e sons, compartilhados de maneira oral ou escrita, em forma de dados, fórmulas científicas e recursos visuais. Tem por princípio a sua fácil transferência entre indivíduos de maneira formal e sistêmica.

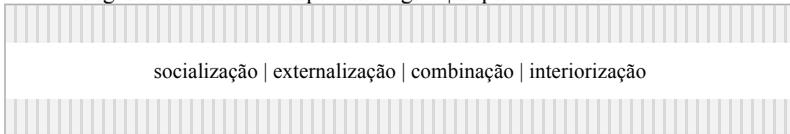
Para atribuir uma luz ao assunto, Nonaka e Takeuchi (2009) em suas discussões a respeito, posicionam-se a considerar o conhecimento como não sendo somente de natureza **tácita** ou **explícita**, mas sim tanto **tácito** quanto **explícito**, o que estabelece ao tema uma realidade inerentemente paradoxal, pois constitui-se de dimensões contraditórias; uma dualidade relacional, mas que se apresenta como plena se, e somente se, forem consideradas a partir da relação entre estas duas dimensões.

Uma ótica para a conversão do conhecimento tácito a explícito

apresenta-se à discussão pois, seguindo o posicionamento de Nonaka e Takeuchi (2009) e Bessick e Naicker (2013), é a partir da conversão do conhecimento de natureza tácita à explícita e do explícito à tácito, que a organização cria e utiliza o conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (2009), o processo de conversão do conhecimento é organizado a partir de duas dimensões: epistemológica e ontológica. Quanto a dimensão epistemológica, os autores consideram quatro etapas, assim nominadas: **socialização, externalização, combinação e internalização**. Os autores complementam suas percepções ao considerarem que a transferência e criação do conhecimento acontece em cada uma das etapas. (figura 11)

Figura 11: Dimensão Epistemológica | Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2009)

A interação social se estabelece como *modus operandi* para a constituição do conhecimento organizacional, que se projeta do indivíduo ao grupo e do grupo ao indivíduo. Neste sentido, o ponto inicial do modelo proposto pelos autores, processo denominado **socialização** do conhecimento, estabelece-se a partir da construção do que denominam, ‘campo’ de interação e que oportuniza o ato de compartilhar as experiências e modelos mentais da caráter pessoal. Constitui-se como prática, o aprendizado que por vezes transcende o uso da linguagem, realizado a partir da observação e da experimentação prática e compartilhada.

A articulação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito denominado pelos autores como **externalização**, proporciona a partir da indução e dedução, uma concepção de modelos, analogias e metáforas, cujo processo é desencadeado pelo diálogo ou por uma coletiva reflexão.

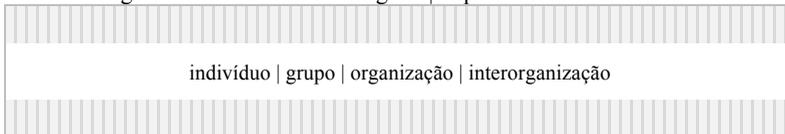
A conexão entre conhecimento explícito e conhecimento explícito constitui-se no processamento de informações advindas por distintos canais: reuniões, documentos, conversas ao telefone, bancos de dados. Neste processo, a **combinação** se estabelece a partir da rede gerada entre o conhecimento recentemente criado e o conhecimento já incorporado.

O último passo do processo concebido pelos autores percebe a conversão do conhecimento explícito em tácito. A **internalização**, como é identificado pelos autores é oportunizada por meio da experimentação prática. A ação se constitui em objeto e sua prática torna-se indissociável ao aprendizado. O conhecimento deve ser codificado para a concepção de um modelo mental compartilhado e comum a todos que dele utilizarem.

Ao verificar-se a dinâmica da dimensão epistemológica observa-se que o conhecimento, quando internalizado infere e constitui uma outra realidade ao conhecimento tácito dos indivíduos. Desta maneira, os reflexos advindos da socialização, externalização e combinação elevam o conhecimento tácito do indivíduo ao *status* de valioso ativo. Entretanto, a viabilização do conhecimento tácito precisa ser socializado aos demais integrantes da organização. Inicia-se desta maneira, um novo movimento para a criação do conhecimento.

Quanto a dimensão ontológica (figura 12), os autores consideram que a construção do conhecimento organizacional se estabelece a partir do conhecimento tácito do indivíduo mobilizado organizacionalmente por meio das quatro etapas de conversão do conhecimento e disseminado nos níveis mais elevados. A interação entre o conhecimento tácito e o explícito tornam-se maior a medida que extrapolam as relações individuais e constituem um fator comum ao grupo. As práticas que privilegiam a interação entre distintos departamentos, oportunizam a disseminação do conhecimento à organização, que por conseguinte, se relaciona com outras organizações.

Figura 12: Dimensão Ontological | Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2009)

Neste sentido, o compartilhamento do conhecimento do indivíduo proporciona um alinhamento entre diferentes percepções e constitui-se como base para a criação do conhecimento organizacional. A ciência desta realidade postula a percepção ora entendida como verdade e estabelece sua base de reflexão para a relação existente entre o indivíduo, seu grupo, a organização a que está ligado e as relações inter organizacionais.

A ótica proposta pela construção de um valor colaborativo para a marca, encontra na figura do indivíduo e do relacionamento estabelecido, sua base de concepção. Aos *stakeholders* e *opinião makers*, a oportunidade de se integrarem ao processo oportuniza a construção do *sensemaking* organizacional e determina a diretriz para a condução das crenças e valores, fortalecendo o engajamento destes no alcance de resultados corporativos. A socialização de tais percepções, inferem no comportamento do grupo, que passa a seguir uma perspectiva comum, conformando enfim, a conduta do indivíduo. O ciclo criado a partir desta dinâmica, estabelece o considerado conhecimento organizacional, fator preponderante para uma plena percepção da organização e conseqüentemente para a marca corporativa.

Esta, por sua vez precisa estar alinhada e integrada a diferentes fatores para que possa ser entendida como plena e investida de valores intangíveis, contexto evidenciado pela equidade de marca, próximo assunto deste estudo.

## 2.2 *Brand Equity*

Senso comum ao se discutir o valor de uma marca, a ótica para a equidade da marca se faz necessária à compreensão de relações indissociáveis e que fortalecem a marca corporativa como um dos principais ativos intangíveis de uma organização. (ŞERIC ET AL, 2014)

Para Paula e Chaves (2012), Alex (2012), Çifci et al (2016) e Tasci (2016), a divergência de interpretações apresentada pela literatura a respeito do *brand equity* oportuniza uma amplitude de abordagens e estabelece a necessidade de organizar uma base de dados dos modelos de avaliação, bem como de suas similaridades. Os autores salientam uma dicotômica interpretação, cuja a análise do valor da marca como conceito de acréscimo no ativo organizacional, pode ser percebida sob uma **perspectiva econômica** e que se estabelece a partir de métricas e que a quantificam economicamente e sob uma **perspectiva do valor diferencial** e que se estabelece a partir das interpretações cognitivas dos clientes, perspectiva esta, que apresenta maior aderência ao presente estudo. Neste sentido, o valor da marca apresenta-se como fator de diferenciação de um determinado produto/serviço na mente dos clientes por determinado conjunto fatores.

O panorama proposto pelos autores, oportuniza a verificação de

uma evolução cronológica e que se institui com o incremento de dimensões para a composição do constructo *brand equity* e se inicia de um processo de avaliação das associações e comportamento dos clientes à inclusão do conhecimento e notoriedade da marca; passando pela inclusão de métricas compostas pela qualidade percebida, lealdade, conhecimento e associações da marca, conforme apresenta o quadro 03.

Quadro 03: evolução cronológica do constructo *Brand Equity*

AUTOR (ES)	ANO	DEFINIÇÃO
Srivastava; Shocker	1991	<i>Brand equity</i> é compreendido como um conjunto de associações e comportamentos dos clientes, distribuidores e empresa matriz de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, além de uma mais forte vantagem competitiva e diferencial
Rijsman	1995	<i>Brand equity</i> está atribuído à memória, como reflexo da sua posição mediadora entre ação de marketing e os lucros, e também do seu caráter de reservatório cognitivo
Aaker	1998	<i>Brand equity</i> é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto e serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela
Lauro	2000	<i>Brand equity</i> pode ser perspectivado como um passivo ou ativo, na medida em que associações negativas e positivas, respectivamente, irão penalizar ou beneficiar o esforço de marketing desenvolvido pela empresa.
Keller	2006	<i>Brand Equity</i> é definido como os diferentes efeitos que o conhecimento da marca age na resposta do consumidor perante o marketing
Tomiyama	2010	<i>Brand equity</i> pode ser compreendido como a relação emocional existente entre consumidor e marca, segregando os consumidores considerados ‘emocionais’ daqueles ‘racionais’, ou que possuem relacionamentos baseados em atributos como fatores geográficos, financeiros, dentre outros

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013)

Percebe-se a partir das definições apresentadas, que as discussões a respeito do assunto encontram-se em curso, mas baseadas em um processo de complementariedade e relativas similaridades. Para compreensão do processo de formação do *brand equity* de uma marca são apresentadas aqui, as óticas de Aaker (1998); Keller

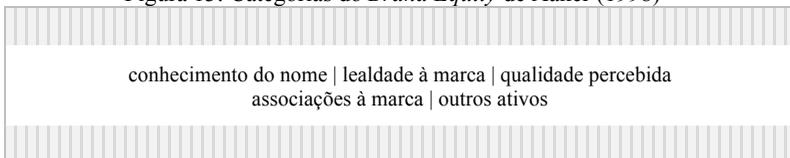
(2007) e Tomiya (2010), por serem concebidos em momentos distintos e a partir de diferentes relações, oportunizando desta maneira, melhor entendimento do contexto para a criação de valor para a marca.

### 2.2.1 *Brand equity* sob a perspectiva de Aaker (1998)

O autor apresenta a ótica do *brand equity* como um conjunto de ativos e passivos associados a uma marca e que são adicionados ou subtraídos ao valor proporcionado por um produto/serviço de uma organização ou a seus clientes. Estão desta maneira, fortemente relacionados ao nome e/ou símbolo de uma marca.

A perspectiva proposta pelo autor enfoca: medir a eficiência da relação marca x consumidor; entender o que faz com que o consumidor se relacione com a marca (hábitos e atitudes); entender o significado do preço na relação de mercado (seus riscos ou oportunidades); entender como a mensagem de novas marcas é recebida e eventualmente remunerada; medir a eficiência e qualidade dos investimentos em propaganda e comunicação. Neste sentido, aponta Aaker (1998) para 5 categorias ilustradas pela figura 13.

Figura 13: Categorias do *Brand Equity* de Aaker (1998)



Fonte: Adaptado de Aaker (1998)

A perspectiva proposta pelo autor inicia-se com um olhar para a capacidade que um comprador tem de reconhecer ou de se recordar de determinada marca como integrante de uma categoria de produtos, estabelecendo assim, uma estreita relação entre o produto e uma marca. Considera então o autor, o **conhecimento da marca** como base para a construção do relacionamento da marca com seus respectivos públicos, oportunizando, se adequadamente gerenciada, a construção da lealdade a marca.

No contexto da **lealdade da marca**, Aaker (1998) identifica uma escala relacionada ao nível de relacionamento entre a marca e seus *stakeholders*, o que, segundo sua perspectiva, representa diferentes desafios à equipe de marketing de uma marca. A base desta

configuração identifica a ausência de lealdade ou até mesmo, indiferença a determinada marca por parte de seus consumidores, pois exerce pouca influência ao processo de escolha e persuasão de consumo e sensíveis mudanças, como o preço, por exemplo, podem ser preponderante à decisão final. O segundo nível da escala considera a satisfação com a compra de determinado produto ou serviço. Fazem parte deste nível de relacionamento com a marca, consumidores compreendidos como habituais e que se demonstram vulneráveis a outros concorrentes, pois estão abertos aos benefícios ofertados.

Ainda no contexto da satisfação, o autor identifica o terceiro nível de lealdade a marca, contemplando ainda os consumidores suscetíveis a mudanças, mas que agora, se sentem desconfortáveis com o tempo, dinheiro e performance dispendido no processo de mudança de suas rotinas. O quarto nível de lealdade considera a real apreciação de clientes a determinada marca e compreende um conjunto de símbolos, experiências e qualidade percebida. Os clientes neste contexto são considerados amigos da marca, pois se conectam emocionalmente a ela. O último nível de lealdade considera os consumidores comprometidos e que apresentam um forte envolvimento com a marca, passando a se tornarem importantes agentes de promoção e conseqüentemente, disseminação.

Ao estabelecer este conjunto de relações entre a marca e seus clientes, o autor evidencia a necessidade de estreitamento desta condição pois considera o comprometimento como a melhor oportunidade de criação de valor para a marca, caracterizando desta maneira, uma relevante estratégia de barreira à entrada de novos concorrentes.

A terceira categoria proposta por Aaker (1998) considera a relação existente entre as expectativas e performance percebida de um produto ou serviço. Neste sentido, entende o autor que a **qualidade percebida**, consiste em um sentimento intangível a respeito da marca, não associada ao conhecimento de especificações técnicas ou de profundas análises a respeito das características do produto. Considera ainda o autor, que a percepção de qualidade influencia diretamente a decisão e lealdade à marca.

A quarta categoria proposta pelo autor, considera a forma como o consumidor percebe e memoriza a marca, atribuindo conseqüentemente significado a suas interpretações. Neste contexto, as **associações à marca** sintetizam a informação e colaboram no processo de decisão do consumidor, fortalecendo ainda, as

estratégias de comunicações implementadas pela organização.

Por fim, o autor identifica os **outros ativos de propriedade da marca**; conjunto de elementos que incrementam o patrimônio da organização, como por exemplo: patentes, marcas registradas e canais de distribuição – pois podem oferecer uma vantagem competitiva a marca.

### 2.2.2 *Brand equity* sob a perspectiva de Keller (2007)

Os autores apresentam em sua perspectiva, uma evolução do conceito de *Brand Equity* proposto por Aaker (1998), denominado *Brand Equity* Baseado no Cliente (*Customer Based Brand Equity – CBBE*), pois entendem que a premissa básica desta abordagem consiste nas diversas interações (consumidor/marca) ao considerarem que a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo. Salientam, que o desafio que se apresenta aos gestores da marca neste sentido, consiste em assegurar que os clientes tenham os tipos certos de experiências com produtos, serviços e seus programas de marketing.

A perspectiva posta sobre o modelo CBBE consiste no efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a atitude do consumidor em relação a si e que pode variar de forma positiva ou negativa, ocasionando em reações favoráveis ou não quando expostos a determinada marca. A base de sua concepção considera 3 componentes-chaves para sua concretização: resposta diferenciada; conhecimento da marca e reação do consumidor a programas de marketing. Ao inserir a participação do consumidor como parte constituinte do *brand equity*, Keller (2007) consideram o conjunto de percepções, preferências e comportamentos relativos aos aspectos do marketing da marca.

O processo para formação do CEEB é delineado por uma sequência de 4 etapas dependentes e que envolvem o alcance de objetivos com atuais e potenciais clientes e se concretiza quando o consumidor tem alto grau de lembrança e familiaridade com a marca, retendo associações fortes, favoráveis e exclusivas. Para os autores, estas etapas possibilitam:

- Assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação de marca com uma categoria específica de produto/serviço ou com a necessidade do cliente;
- Estabelecer o significado na mente dos clientes, ligando um

conjunto de associações tangíveis e intangíveis a marca com determinadas propriedades;

- Estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação de marca;
- Converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.

A cada etapa do processo, representada na figura 16, estabelece-se uma relação de afinidade marca x cliente e/ou consumidor que vai da **identificação**, sentimento mais distante e que consiste na simples ciência da existência de determinada marca (quem é?) ao **significado**, etapa que estabelece um sentido ao ente já conhecido (o que é?) e das **respostas**, conjunto de julgamentos e sentimentos (o que representa?) ao **relacionamento**, intensidade de afinidade com a marca (qual a relação?).

Nesta perspectiva:

o significado não pode ser estabelecido a não ser que a identificação tenha sido feita; não podem ocorrer respostas, exceto se o significado correto tiver sido desenvolvido, e relacionamentos não podem ser construídos a não ser que tenham sido estimuladas as respostas adequadas (KELLER, 2007, p. 48)

A base deste processo, apresenta a **proeminência** da marca e atua diretamente na relação de identificação e conhecimento e que consiste nos aspectos de lembrança e reconhecimento da marca. O segundo nível da pirâmide estabelece uma ótica para o significado da marca, que é constituído pelo conjunto do **desempenho** (meios pelos quais o produto ou serviço tenta atender as necessidades mais funcionais dos clientes) e das **imagens** (conjunto de percepções criadas a partir da análise do desempenho). O terceiro nível enfoca as respostas à marca e consiste nos **julgamentos** (opiniões e avaliações pessoais dos clientes sobre a marca) e **sentimentos** (reações emocionais dos clientes com relação à marca). O nível final do modelo enfoca a intensidade do relacionamento estabelecido com a marca. A **ressonância** criada entre a marca e o consumidor estabelece maior ou menor sintonia entre os envolvidos.

Figura 14: Categorias do *brand equity* de Keller (2007)

proeminência | performance | julgamentos | sentimentos | ressonância  
Conhecimento Organizacional | Sensemaking Organizacional

Fonte: Keller (2007)

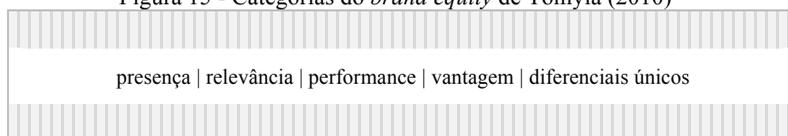
Consideram os autores, que quanto mais explicitamente as etapas forem reconhecidas e definidas como metas concretas, maior será a probabilidade de receberem a atenção adequada e assim serem realizadas integralmente, dando maior contribuição possível à construção da marca.

### 2.2.3 *Brand equity* sob a perspectiva de Tomiya (2010)

Ao propor um olhar para o *brand equity*, Tomiya (2010) traz ao debate um modelo amplamente utilizado por empresas de diferentes segmentos de mercado. A proposta concebida por Millward Brown<sup>1</sup> estabelece uma ótica para verificar a relação emocional existente entre consumidor e marca, segregando os consumidores considerados ‘emocionais’ daqueles ‘racionais’, ou que possuem relacionamentos baseados em atributos como fatores geográficos, financeiros, dentre outros. A ótica do modelo se constitui em um conjunto de três grandes grupos de atributos:

- **Conhecimento:** consiste na amplitude de conhecimento de uma marca pelo mercado;
- **Diferenciação e relevância no processo de escolha:** consiste nos atributos que individualizam determinada marca tornando-a uma das opções de escolha. Nesta perspectiva, quanto mais a marca conseguir converter seu conhecimento em diferenciais e relevância, mais influenciará o processo de decisão de compra ou a geração de valor;
- **Lealdade e Recomendação:** este conjunto de atributos estabelece o vínculo do consumidor com determinada marca, proporcionando a recomendação (indicação pessoal) para as pessoas de seu contexto.

Figura 15 - Categorias do *brand equity* de Tomiya (2010)



Fonte: Tomiya (2010)

Estabelece-se a partir de sua base como o nível mais superficial

<sup>1</sup> Empresa especializada na área de marcas, comunicação e mídia. Suas metodologias de pesquisa tem como objetivo ajudar os clientes a construir marcas fortes, que acompanham todas as fases de desenvolvimento da comunicação e construção de

de vínculo entre a marca e seus consumidores. Neste nível, a **Presença** da marca se posiciona como uma relação de simples conhecimento. O segundo nível, oportuniza a verificação da **Relevância** da marca para o consumidor, estabelecendo uma ótica para a consideração da marca como uma opção de escolha. A **Performance** (terceiro nível) estabelece um olhar para a qualidade e para o atendimento das necessidades e dos atributos eleitos pelos consumidores ao considerar determinada marca relevante. O quarto nível, estabelece um olhar para a **Vantagem** percebida a partir das experiências obtidas e da performance observada. Por fim, a **Lealdade** (quinto nível) enfoca a capacidade de uma marca como a única capaz de oferecer certas vantagens e atender seus desejos e necessidades. Em síntese, o modelo proposto estabelece uma perspectiva que se estabelece do nível de conhecimento para a lealdade e recomendação.

As discussões realizadas no contexto da equidade da marca oportunizam uma reflexão a respeito da amplitude de fatores indissociáveis ao ato de se gerenciar uma marca em suas atuais relações. Evidencia a formação de uma estrutura organizada em razão do grau de envolvimento de uma marca e seus públicos, partindo da simples ciência de sua existência a sua fidelidade e devoção. A perspectiva proposta por intermédio do posicionamento dos autores citados determina uma realidade, cujo foco se constitui no fortalecimento de um dos principais ativos de uma organização, sua marca. Neste sentido, investida por um conjunto de valores intangíveis, assume uma postura participativa, cujo alinhamento entre a percepção interna e externa se estabelece como conduta a ser ponderada e melhor elucidada, determinando desta maneira, a próxima etapa a ser abordada neste estudo: a apresentação das bases teóricas que conformam a perspectiva e consequentemente, a explanação do modelo proposto.

A ótica que se apresenta ao debate constitui-se de uma abordagem que vislumbra a relação entre os elementos que integram a identidade da marca corporativa e os elementos constituintes de sua imagem. Como apresentado anteriormente, item 1.4 deste documento e que apresenta a Justificativa e Motivação para sua realização, o tema em questão tem sido discutido sob diferentes agendas, interpretações e enfoques, como os estudos de Danker (2014) e sua interpretação do assunto no contexto do ensino da arte;

Jimenez e Eugênio (2009) e sua investigação no contexto da identidade territorial; Balmer (2008) e sua abordagem acerca do contexto industrial e Nandan (2005) e sua perspectiva acerca da comunicação estratégica para a marca; entre outros.

A presente abordagem, cujo objetivo se constitui em elaborar um modelo para análise das dimensões da marca corporativa por meio de um processo colaborativo encontra nos estudos realizados por Petrelli *et al* (2012a; 2012b; 2013; 2014) como é apresentado no Quadro 04, aderência a seu propósito pois consideram a análise da percepção dos *stakeholders* acerca das dimensões da marca e de seus respectivos níveis constituintes.

Quadro 04: Estudos das dimensões da marca e seus respectivos elementos

PETRELLI, Marco Aurélio. GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. GONÇALVES, Marília Matos. **Estratégia baseada na marca: Estudo de Caso do Segmento Hoteleiro de Balneário Camboriú - SC.** In: 10 P&D Design Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design., 2012, São Luiz - Maranhão. Anais do 10 P&D Design Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design., 2012.

PETRELLI, Marco Aurélio. GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. GONÇALVES, Marília Matos. **Dimensões da marca corporativa: Estudo do segmento gastronômico do município de Balneário Camboriú SC.** In: II Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão de Inovação, 2012, Florianópolis. Anais da II Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão de Inovação, 2012.

PETRELLI, Marco Aurélio. PERASSI, Richard Luiz de Sousa. ARDIGÓ, Carlos Marcelo. MORESCO, Geisa Maurer. **Análise das dimensões da marca corporativa: estudo de caso do cluster têxtil do Vale do Rio Itajaí - SC.** In: IX CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013, Rio de Janeiro. Anais do IX CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013.

PETRELLI, Marco Aurélio. GONÇALVES, Marília Matos. GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **Modelo Branding Box para análise das dimensões da marca corporativa: estudo de caso das imobiliárias do município de Itajaí - SC.** In: X CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014, Rio de Janeiro. Anais do X CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014.

Fonte: Do autor

Neste sentido, a ótica acerca dos elementos que constituem as duas dimensões da marca corporativa, seguindo a perspectiva proposta vem sendo verificada sob diferentes contextos, como apresentam Petrelli *et al* (2012a) e suas investigações acerca da percepção dos gestores dos estabelecimentos do segmento gastronômico do município de Balneário Camboriú (SC); Petrelli *et al* (2012b) e a abordagem acerca da percepção dos gestores dos estabelecimentos do segmento hoteleiro do município de Balneário Camboriú (SC); Petrelli *et al* (2013) e a abordagem acerca da

percepção dos gestores das indústrias calçadistas do cluster têxtil da Região do Vale do Rio Itajaí (SC); e Petrelli *et al* (2014) e a abordagem acerca da percepção dos gestores dos estabelecimentos do segmento imobiliário do município de Itajaí (SC).

A perspectiva proposta pelos autores estabelece uma percepção para a configuração da marca corporativa a partir da dicotomia já apresentada: a existência da identidade e da imagem; dimensões interdependentes para a concretização da marca junto a seus públicos. Entendem assim, que a configuração de cada uma destas dimensões somente deve ser entendida como plena, ao considerar 8 níveis para a sua configuração. No âmbito da identidade, nominam o DNA, Posicionamento, Elementos e a Cultura da Marca; e no âmbito da Imagem da Marca, a Presença, Associações, Pontos-de-Contato e a Experiência, como pode ser observado na quadro 05.

Quadro 05 – Formação da Identidade e Imagem da marca

Quadro 05 – Formação da Identidade e Imagem da marca		
IDENTIDADE DA MARCA	DNA	Conjunto de atributos únicos, que estabelecem as diretrizes de posicionamento da marca, proporcionando a visualização de seus principais valores corporativos.
	Posicionamento	A compreensão dos cenários (interno e externo) possibilita a uma leitura mais estratégica, buscando o direcionamento das estratégias mercadológicas relacionadas ao real posicionamento da marca.
	Elementos	Conjunto de itens visuais e às vezes físicos que podem ser legalmente protegidos e que servem para identificar e diferenciar a marca
	Cultura	Conjunto de valores e princípios compartilhados por todos os colaboradores de uma instituição
IMAGEM DA MARCA	Presença	Para que uma marca seja considerada por seu público consumidor, ela deve primeiramente, estar presente junto a ele. A visualização da presença da marca permite avaliar a força relacionada a promoção da marca
	Associações	Conjunto de relações estabelecidas e associadas a determinada marca
	Pontos de Contato	Os pontos de contato de uma marca atuam diretamente na percepção de seu público consumidor. Analisar os pontos-de-contato de uma marca permite verificar a qualidade dos momentos de tangibilidade entre a marca e seus clientes
	Experiência	Ao analisar a Experiência da Marca, verifica-se o resultado de todas as relações marca e seu consumidor, proporcionando a visualização do panorama relacionado a imagem e reputação corporativa

Fonte: Petrelli *et al* (2014)

O contexto acima apresentado estabelece a diretriz para a elaboração da revisão bibliográfica da presente proposta, realizada por intermédio de consulta em literatura especializada e publicada por autores consagrados e ainda em anais de eventos científicos bem como em periódicos indexados, o que permite direcionar o olhar para a perspectiva proposta.

Conforme já apresentado, o objeto de análise deste estudo busca promover a integração entre a identidade e imagem da marca; dimensões indissociáveis e que se estabelecem de maneira complementar e que partem da constituição da identidade para a imagem; fator determinante para definir a estrutura de apresentação dos temas a seguir.

### **2.3 IDENTIDADE E MARCA**

A relevância da identidade no contexto da marca encontra consonância ao considerar discursos como os apresentados por Aaker (1998); Kapferer (2004); Aaker (2015); He e Wang (2015), Buil *et al* (2016) e Yuan *et al* (2016) dentre outros que entendem que uma marca forte deve ter uma identidade declarada, gerando um conjunto de distintas associações. Neste sentido, a identidade se apresenta como princípio intrínseco a sua própria existência conformando o comportamento corporativo para uma conduta consonante e conseqüentemente para uma comunicação uníssona e que se irradia por todas as expressões de uma organização.

A caracterização do constructo identidade neste contexto estabelece uma lente teórica constituída por conceitos relacionados, conforme salientam Kapferer (2004), Aaker (2015) e Yuan *et al* (2016), evidenciando a existência de uma dicotômica realidade e que configura a existência de uma identidade corporativa e de uma identidade da marca.

As reflexões acerca da identidade corporativa estabelecem-se a partir da necessidade de distinção de uma organização em seu contexto e conseqüentemente, das características empregadas a este fim. Esta, seguindo o proposto por Aaker (2015) deve ser considerada como a base da gestão de uma organização, uma vez entendendo que o autoconhecimento é imprescindível para que todas as ações e comunicações sejam coerentes e sintonizadas. A perspectiva para a comunicação organizacional também é salientada por Tähtinen (2014) ao entenderem a identidade corporativa como um sistema integrado de comunicação formatado pelo alinhamento de diversas ações cujo objeto consiste em delimitar os valores,

propósitos e as forças de uma organização, traduzindo os benefícios propostos, em todas as suas manifestações.

Park e Eisingerich (2012) inserem um nova pauta ao debate ao considerar equivocada as interpretações de equidade entre os termos identidade corporativa e identidade visual, entendendo assim duas dimensões distintas, mas relacionadas: a existência de um conjunto de atributos intangíveis que definem o que a empresa é e a existência de um conjunto de atributos tangíveis, constituindo um sistema que traduz a identidade da organização em termos visuais, respectivamente. Petrelli *et al* (2012) corroboram com esta percepção, ao considerar que a identidade corporativa inclui não só os aspectos visuais, mas também, diretrizes mais amplas e que devem conformar o olhar para uma visão mais estratégica do todo, integrando diversos agentes e áreas, tais como o design, a propaganda, a promoção, a arquitetura, os recursos humanos e o atendimento.

O ponto chave desta reflexão consiste em considerar que a percepção da marca como um conjunto de elementos tangíveis, em muito distancia-se de sua plenitude. A leitura proposta evidencia a identidade como alicerce para construção da marca e delinea o comportamento institucional em seus diversos discursos. A ótica proposta é reforçada por Aaker e Joachimsthaler (2012) e Nery e Pelissari (2016) ao entenderem a identidade como a base para a constituição de um programa da marca, seja pela adoção de abordagens convencionais ou ainda por canais alternativos, a organização deve dispor de uma clara identidade, evitando desta maneira, mensagens conflitantes e que possam ser compreendidas de maneira equivocada.

Evidenciam ainda os autores, a importância da identidade para uma marca ao afirmarem que cada marca ativamente gerenciada necessita de uma identidade; uma visão de como deve ser percebida por seu público-alvo. Para os autores, a identidade encontra-se no cerne da marca por ser o veículo que orienta e inspira o programa de construção da marca. Entendem enfim, que a identidade de marca consiste em um conjunto de associações propostas, ocasionando promessas a serem cumpridas e gerando consequentes expectativas.

A relação entre estas duas dimensões (identidade corporativa e identidade de marca) pode ser melhor compreendida quando considerados 2 fatores: a dinâmica e a dimensão envolvida neste relacionamento, conforme apontam Nery e Pelissari (2016).

Ao trazerem a discussão o assunto, os autores percebem a marca como um elemento que se torna real após o relacionamento gerado

entre a organização e seus *stakeholders*. Definem desta maneira, uma dinâmica que se inicia na organização (identidade corporativa) e se irradia em suas manifestações (identidade de marca) e que estas devem ser indissociáveis e integradas. Park e Eisingerich (2012) complementam a ótica proposta ao considerar a identidade corporativa como a representação de todas as características de uma organização, apresentando desta maneira, um contexto mais complexo que a existente no âmbito da identidade da marca. Entende assim o autor, a identidade corporativa como uma dimensão mais ampla e responsável pelo direcionamento de todas as ações de uma organização, afim de produzir impactos junto aos *stakeholders* internos e externos.

Por fim, corroboram os autores que é no âmbito da marca e todo o conjunto de seus valores (identidade de marca) e que estão alinhados com os princípios definidos para uma organização (identidade corporativa) que um produto ou serviço distingui-se em seu contexto e adquire seu *status* intangível.

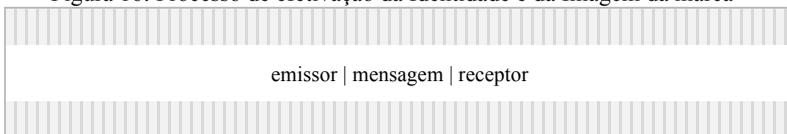
A perspectiva que se aponta como caminho a ser trilhado pelas organizações, entende como premente a necessidade de se estabelecer uma definição clara da identidade de uma marca, uma vez considerando que a lacuna desta diretriz oportuniza interpretações distantes do entendido como coerente, passando a ponderar fontes compreendidas como equivocadas: a) a prática do Mimetismo cujo foco recai na realidade dos concorrentes e uma porventura, imitação; b) a prática do Oportunismo cujo foco recai na criação de uma imagem destinada a determinado público e em um determinado momento, caracterizando uma relativa efemeridade; c) a prática do Idealismo e que a distancia de sua realidade, comprometendo-se a executar ações que por vezes encontra-se incapaz. (KAPFERER, 2004)

Ao verificar o panorama proposto pelo autor, estabelece-se uma ótica para a relevância do assunto ao se considerar diretrizes à diferenciação de uma organização (marca), uma vez que o cerne desta discussão consiste em entender a marca como distinta em suas ínfimas expressões e que a ciência desta realidade, a distancia do mimetismo (cópia), do oportunismo (efemeridade) e do idealismo (uma promessa não cumprida), indícios de uma identidade ausente.

Dentre as diversas perspectivas concebidas para a caracterização da identidade da marca, a literatura especializada salienta a ótica de Kapferer (2004) e suas ponderações acerca de uma requerida combinação de atributos tangíveis e intangíveis, constituída por

percepções que se estabelecem por intermédio do ambiente interno e externo a marca e que se efetiva a partir de um processo sistêmico entre a emissão, os meios e a recepção de mensagens (figura 16).

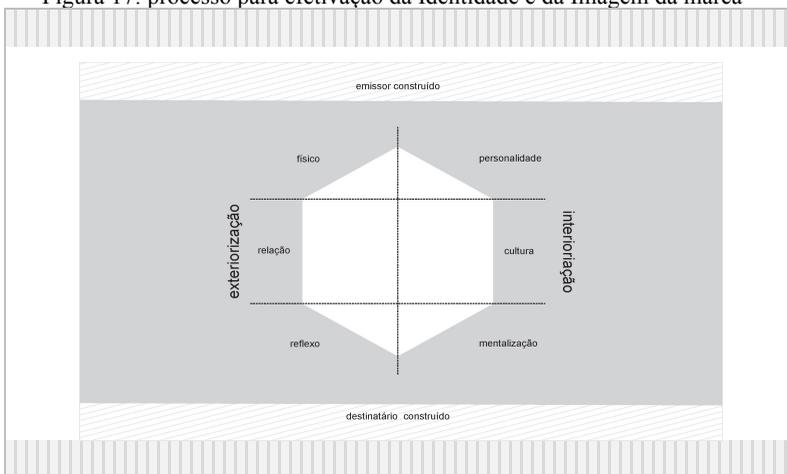
Figura 16: Processo de efetivação da Identidade e da Imagem da marca



Fonte: Adaptado de Kapferer (2004)

O processo para constituição da identidade da marca seguindo a orientação proposta por Kapferer (2004) é deflagrado pela emissão da mensagem e se efetiva ao considerar princípios para contemplar seu objetivo junto ao destinatário (receptor). A constituição deste processo, bem como das relações existentes entre estes princípios caracteriza o nominado Prisma da Identidade; uma representação gráfica hexagonal, cuja estrutura propõe a formação de 6 faces inter relacionadas e que vislumbram duas dimensões: a ótica do público externo e a constituição de parâmetros relacionados a exteriorização da identidade requerida e que nesta perspectiva considera fatores Físicos, Relacionais e Reflexivos; e sob a ótica do público interno, a consideração de fatores relativos a interiorização da identidade e que considera a Personalidade, a Cultura e a Mentalização da marca, conforme ilustra a figura 17.

Figura 17: processo para efetivação da Identidade e da Imagem da marca



Fonte: Kapferer (2004)

Segundo o autor, o prisma da identidade da marca oportuniza a análise das forças e fraquezas da marca, evidenciando-se assim, a existência de uma relação indissociável, aonde a identidade é compreendida como um conceito de emissão e representa a especificação do sentido, o projeto, ou seja, a concepção que a marca tem de si mesma e sob outra ótica, a imagem como um resultado, uma decodificação, determinando desta forma um processo em que a identidade precede a imagem.

O ponto de partida proposto pelo autor considera que a marca é, em primeiro lugar, algo **físico** e que se constitui como um conjunto de características objetivas e que se sobressaem ao ser referenciada. Esta perspectiva considera que os aspectos tangíveis, como por exemplo: as cores e tipografia empregada em sua identidade visual devem ser consideradas como base para a constituição de uma identidade de marca, uma vez compreendendo os aspectos físicos como um dos fatores para individualização de uma marca. O segundo aspecto proposto pelo autor considera a existência da **personalidade** da marca, característica que se torna expressa por intermédio das estratégias de comunicação empregadas. Estabelece-se a partir desta perspectiva, uma analogia pronunciada e que compara a marca a uma pessoa, constituída por distintos comportamentos e que a torna singular.

O terceiro ponto elencado pelo autor considera o conjunto de valores que conforma a conduta da marca em todas as suas manifestações. A **cultura** da marca se apresenta como base de princípios fundamentais e que governam as atitudes de todos que a representam em suas mais distintas realidades. Ao propor uma ótica para a **relação** existente entre agentes (pessoas e entidades), o autor entende que a marca se torna algo imprescindível ao processo de troca, seja na aquisição de um artefato ou na contratação de um serviço, considerando ainda as mais distintas necessidades e que por vezes transcendem os aspectos tangíveis.

A consideração do **reflexo** como a representação da imagem exterior pretendida e projetada junto aos consumidores e usuários, apresenta-se como quinto ponto elencado pelo autor. Em voga a consideração de que toda marca deve gerar seu reflexo para estabelecer proximidade com o grupo de contato ao qual pretende se endereçar. Por fim, a marca é uma **mentalização**, ou seja, a representação interior de sua própria existência, gerando uma relativa introspecção pelo consumidor, tornando-a um relevante componente de sua personalidade.

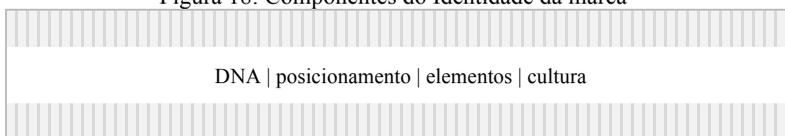
Compreende Kapferer (2004, p. 95) ao dissertar sobre o Prisma da Identidade, que estas seis faces definem a identidade da marca a

partir de um processo integrado, cujas faces se complementam, evidenciando assim suas potencialidades. Entende-se a partir dos posicionamentos apresentados, que a identidade da marca deve ser considerada como um discurso e como tal deve estar investida de significado e integrar diferentes elementos para a construção do sentido e que a consideração desta realidade evidencia a necessidade de definição dos elementos determinantes para sua constituição, próximo assunto a ser discutido nesta explanação.

### 2.3.1 Componentes da Identidade da Marca

A perspectiva proposta para a formação da identidade da marca, encontra nos discursos de Petrelli *et al* (2012a; 2012b; 2013; 2014) a base de sua discussão (figura 18).

Figura 18: Componentes do Identidade da marca



Fonte: Do autor

Oportuniza desta maneira, a reflexão de relações indissociáveis e que partem do cerne de uma marca (DNA) ao contexto em que está inserida (Posicionamento); dos itens que a identificam (Elementos) à constituição de um senso de grupo (Cultura); itens estes, a serem abordados a seguir.

#### 2.3.1.1 DNA da marca

A consideração de uma requerida distinção mercadológica por parte das organizações retrata um competitivo contexto sócio econômico e estabelece uma reflexão para os fatores determinantes e que caracterizam uma organização. Entram em pauta, aspectos que antecedem os programas de marketing e estratégias de comunicação e que devem delinear as ações e o comportamento organizacional. A marca, nesta perspectiva, necessita encontrar a sua própria maneira de ser e destacar-se de seus concorrentes, evidenciando desta maneira, os aspectos que a individualizam. (CHAPMAN, 2010; ATMAJA; BUDI, 2016)

Transcende seus aspectos físicos, reais e tangíveis e estabelece relações conceituais, emocionais e intangíveis. Evidencia-se a partir

desta perspectiva, um olhar para os elementos de diferenciação; onde o discurso encontra na essência da marca, sua forma e conteúdo.

Keller (2007) apontam seus olhares para o que denominam **valores centrais da marca**; conjunto de associações abstratas (atributos e benefícios) que caracterizam os aspectos ou dimensões mais importantes de uma marca e podem servir como importante fundamento para a estratégia, e ainda como base para o posicionamento da organização. A alma da marca cria um filtro para descartar atividades de marketing inadequadas à marca ou ações de qualquer tipo que possam ter uma influência negativa sobre sua imagem.

Nesta perspectiva, estes valores devem ser considerados determinantes para a definição do lançamento de novos produtos e/ou serviços sob o nome de marca, articulando ainda, os canais de veiculação de mensagens publicitárias, bem como, onde e como a marca deve ser vendida; entre outros aspectos. Estabelece uma forte relação com todas as interpretações da marca, tanto tangíveis quanto intangíveis e passa a delinear as relações mais desconexas, como por exemplo: a decoração das instalações físicas, bem como, o comportamento dos colaboradores em suas diversas atividades.

A percepção sobre o assunto estabelece novos contornos ao ser explorado e discutido sob diferentes percepções. Tal realidade é salientada por Perassi *et al* (2014), por entenderem uma vasta gama de terminologias ao se objetivar os aspectos centrais e internos, que devem ser primeiramente considerados como cerne à identidade da marca. Neste contexto, nominam a personalidade; identidade; essência; valores; atributos; princípios, bem como, a abordagem que ora se apresenta e que estabelece uma metáfora com a biologia, enfoque que vem ganhando projeção por parte de estudiosos e gestores corporativos. A metáfora criada para elucidar a essência da marca nesta perspectiva, estabelece uma ótica para o DNA, material genético e que configura as características dos seres vivos.

O debate acerca do assunto vem se potencializando e ganhando projeção por estabelecer uma ruptura nos convencionais dogmas organizacionais e se constitui como uma nova filosofia de negócio. Nworah (2006) reforça a relevância do assunto ao considerar que as organizações capazes de compreender os princípios do DNA da marca estarão mais propensas a se sobreporem as demais, em termos de entrega de valor ou na capacidade de atrair investimentos.

Atmaja e Budi (2016) e Wallpach *et al* (2016) compreendem que o olhar a partir da metáfora proposta fornece um quadro prático aos

executivos, possibilitando desta maneira, o diagnóstico de determinados problemas de comportamento e a descoberta de forças internas ainda desconhecidas. Oportuniza a partir desta consciência, um profundo diagnóstico da estrutura existente, pois examina todos os aspectos de uma organização e permite conseqüentemente uma análise mais criteriosa acerca do que está adequado, bem como, das necessidades de mudanças identificadas e ainda, do direcionamento das mudanças consideradas necessárias. Tem como objetivo, explicitar o significado emocional da marca para os públicos internos e externos a organização e deve considerar a participação dos *stakeholders* para sua plenitude, tornando-se um importante fator para a explicitação dos valores que a marca quer assumir para a sociedade.

A relação do DNA para o universo das marcas vem apresentando abordagens que evidenciam fatores relacionados a essência da marca como base de sua construção. Dentre as diversas interpretações sobre o assunto, salienta-se a metodologia desenvolvida pelo Laboratório de Orientação a Gênese Organizacional – LOGO/UFSC denominada TXM, acrônimo que representa *Think, eXperience e Manage*. Esta constituição, segundo Lopes e Gomez (2012) envolve desde a construção e validação do DNA de marca até as estratégias de comunicação com o público-alvo.

Afirmam ainda Lopes e Gomez (2012) que este processo não deve ser estático, mas sim, considerar diversas interações que se estabelecem a partir de uma livre recombinação e conseqüentemente a criação de uma vantagem competitiva sustentável e de longo prazo.

A ciência da existência do DNA da marca possibilita a construção de uma base para o direcionamento das estratégias e ações, evidenciando o alinhamento de um discurso organizacional arraigado em princípios essenciais cuja perspectiva imposta fortalece o senso de identidade e conseqüentemente, intensifica os fatores de diferenciação de uma marca, evidenciando assim a necessidade de distingui-la de seu contexto e na declaração de seu posicionamento de mercado.

### 2.3.1.2 Posicionamento da Marca

As estratégias empregadas por uma organização para fortalecer a imagem de sua marca no mercado vem sendo investigada sob diferentes perspectivas. Dentre as inúmeras interpretações acerca do assunto, evidenciam-se apontamentos coincidentes, como é o caso do posicionamento da marca (FERILLI *ET AL*, 2016)

O tema vem se constituindo como estratégico elemento no composto mercadológico das organizações, pois tem por objetivo estabelecer um olhar para a diferenciação, aumentando a requerida vantagem competitiva e consequentemente colaborando para a sustentabilidade financeira de uma organização. Neste sentido, visa influenciar e por vezes persuadir o processo de escolha no ato de compra, permitindo uma rápida e distinta identificação do produto e/ou serviço, pois sinaliza ao consumidor as propriedades em questão. O processo então, oportuniza consolidar a imagem da marca frente aos demais *players* de mercado. (SHAKHSHIR, 2014; DUESTERHAUS, 2015)

Aaker (2015, p. 18) oportuniza uma leitura acerca da relevância do posicionamento ao considerar uma homogeneidade inerentemente humana e que reflete no perfil de consumo da sociedade atual. Esta discrepância elencada pelo autor ao se considerar o todo (consumidor) como constituído por grupos que apresentam necessidades distintas e que estabelecem comparações para realizar suas escolhas, estabelece uma realidade complexa e determina uma postura estratégica aos gestores na condução de suas atividades. Contextualiza-se desta maneira a relevância do posicionamento da marca.

Kotler (2008) reforça esta percepção ao entender o posicionamento como o lugar que a marca ocupa na mente dos consumidores quando comparado aos concorrentes. Em suas considerações, este processo consiste em um complexo conjunto de percepções e impressões fortemente associadas aos produtos e/ou serviços, ou seja, a marca de uma organização.

Declarado por Keller (2007, p. 71) como o “coração da estratégia de marketing”, o posicionamento se constitui como indissociável a gestão da marca pois é compreendido como ato de planejar a oferta e a imagem da marca de modo que ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes. Para Aaker (2015) e Porter (2009) o posicionamento da marca refere-se ao significado específico pretendido para uma marca na mente dos consumidores.

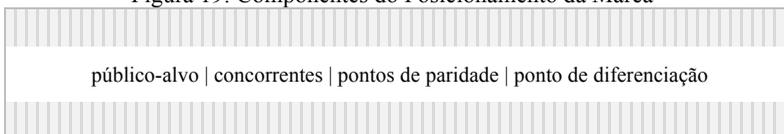
Al Ries e Trout (2009) corroboram com o pensamento dos autores ao entenderem o posicionamento como o processo de criar e representar o produto ou serviço de uma empresa para que passe a ocupar um lugar diferente e valorizado na mente do consumidor.

Ao se lançar um olhar para a definição do termo, percebe-se uma uníssona caracterização que se estabelece acerca do conjunto de estratégias implantadas por determinada marca cujo principal

objetivo é o de definir uma posição valorizada na mente de seu público e desta maneira aumentar sua percepção de valor.

Keller (2007) estabelece um olhar para 4 fatores distintos porém integrados e concernentes à constituição do posicionamento de uma marca: público-alvo; concorrentes; pontos de paridade e pontos de diferenciação (figura 19).

Figura 19: Componentes do Posicionamento da Marca



Fonte: Adaptado de Keller (2007)

A definição da segmentação de mercado com foco nas características do **público-alvo**, como por exemplo: costumes e hábitos, sexo, idade, renda, escolaridade, tipo de localização do domicílio, profissão, grau de utilização do produto, personalidade, etc, oportuniza o melhor direcionamento para as ações de marketing, bem como, otimiza os esforços dispendidos para promoção e comunicação da marca junto a estes respectivos públicos.

Ao se objetivar uma ótica para os **concorrentes**, permite-se parametrizar determinadas situações, apropriando-se das melhores e distanciando-se das piores práticas do segmento. Possibilita-se desta maneira o encontro de um caminho de diferenciação e individualização necessária no contexto atual. Entende-se desta maneira que a busca por tais parâmetros deve ser considerada como cerne de discussão e ser discutida sob diferentes agendas.

A parametrização da marca oportuniza ainda a verificação dos fatores que a aproximam e que a distinguem de seus concorrentes. Em primeira instância, a marca necessita apresentar associações não necessariamente exclusivas e que são compartilhadas por outras marcas, suprimindo desta maneira, uma necessidade comum aos consumidores. Denota um sentimento crível e legítima a marca em sua categoria. Representam desta maneira, as condições necessárias, porém insuficientes para a escolha de determinada marca. Os **pontos de paridade** devem ser considerados imprescindíveis, principalmente ao se projetar um uma extensão a outras categorias de produtos e/ou serviços.

Nesta perspectiva, a marca não deve ser considerada plena, se apenas se propõe a ser similar aos demais *players* de mercado. Esta postura, segundo Ries e Trout (2009) deve ser observada com

cuidado pois compromete sua sustentabilidade econômica em um curto espaço de tempo.

Os **pontos de diferença** devem ser potencializados para a criação de associações exclusivas e que realmente estabeleçam sua imagem de mercado. Estes devem ser considerados como atributos ou benefícios associados a uma marca e que não podem ser encontrados com a mesma intensidade em outras. O conceito de pontos de diferença está fortemente relacionado com a proposta exclusiva de vendas e com vantagem competitiva em longo prazo, uma vez que as escolhas por parte dos consumidores dependem muitas vezes da exclusividade percebida. Neste sentido, criar associações fortes, favoráveis e exclusivas é um desafio para os profissionais de marketing, mas essencial em termos de posicionamento competitivo, afirma Keller (2007).

Ao estabelecer uma aproximação e um distanciamento dos demais em seu segmento, a marca reconhece o espaço que a contextualiza possibilitando desta maneira, otimizar as estratégias empregadas para estabelecer sua posição na mente de seus consumidores, conforme salientam Keller (2007); Kotler (2008) e Al Ries e Trout (2009). Entram em pauta, a consciência da importância de uma clara definição dos elementos que a representam e das associações pretendidas e reforçadas em seus canais de comunicação, próximo tema a ser discutido neste estudo.

### 2.3.1.3 Elementos da Marca

Constituída por uma série de representações conceituais e consequentemente emocionais, a marca corporativa se estabelece a partir de diferentes interações e necessita para sua plena existência, também de um conjunto de relações físicas e que a representem nas mais distintas situações. O contexto que se apresenta ao debate encontra nos elementos da marca corporativa uma relevante forma para tangibilizar os objetivos e metas do marketing de uma organização. (GIUSEPPE *ET AL*, 2014)

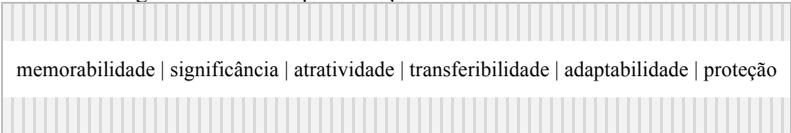
Estes elementos, ao atribuírem singularidade visual à marca, reforçam seu posicionamento frente aos concorrentes e potencializam as percepções em relação a uma organização, expressando visualmente a imagem que ela pretende estabelecer e enfatizar junto a seus públicos. Deve estar enfim, consonante com a estratégia de negócio da organização e comunicar sua cultura e sua filosofia a seus públicos internos e externos, bem como a seus

concorrentes. (SEIMIENE; KAMARAUSKAITE, 2014)

Keller (2007) e Kotler (2008) salientam a relevância de tais elementos ao tecerem suas considerações acerca da Identidade Visual. Em suas percepções, esta deve ser compreendida como um sistema de normatização para proporcionar unidade e identidade a todos os itens de apresentação da marca cujo objetivo consiste em identificar e fortalecer a memorização da marca a partir de sua apresentação visual. Entendem este, como um processo de longo prazo, a fim de garantir consistência ao desempenho da marca, determinando desta forma a convergência às diretrizes da gestão da marca.

Neste contexto, salienta Keller (2007) para a relevância dos elementos da marca, ou seja, aqueles elementos que podem ser legalmente protegidos e que servem para identificar e diferenciar a marca de seus concorrentes. Estes devem ser escolhidos para: aumentar a lembrança da marca; facilitar a formação de associações de marca fortes, favoráveis e exclusivas e gerar julgamentos e sentimentos positivos sobre a marca. Estes, segundo o autor, devem ser escolhidos, levando em consideração seis critérios, conforme ilustra a figura 20.

Figura 20: Critério para seleção dos Elementos da Marca



memorabilidade | significância | atratividade | transferibilidade | adaptabilidade | proteção

Fonte: Adaptado de Keller (2007)

Entendida como uma das principais condições para a construção do *Brand Equity*, segundo Keller (2007) a **memorabilidade** se apresenta como relevante componente neste contexto, pois facilita a lembrança espontânea e o reconhecimento em situação de compra. A natureza intrínseca destes elementos podem fazer com que atraiam mais atenção ou sejam mais fáceis de serem lembrados, o que estabelece a importância de sua **significância** e oportuniza uma conotação descritiva ou persuasiva para si, cujas associações sugeridas podem não estar necessariamente relacionadas com o produto, mas sim pelo impacto estético inerente a sua representação gráfica/física e constituído pela sua **atratividade**.

A ótica para a **transferibilidade** proposta pelos autores, estabelece uma reflexão acerca da caracterização e especificidade do elemento da marca, pois considera que quanto menos específico o

elemento, mais facilmente ele pode ser transferido através de categorias. Tal fato, encontra consonância com o quinto critério para definição dos elementos da marca; a **adaptabilidade**, pois considera as mudanças nos valores e no comportamento do consumidor e da sociedade, e em decorrência deste fato, a necessidade de uma atualização dos elementos se torna veemente, pois quanto mais adaptáveis e flexíveis, mais facilmente podem ser atualizados. Por fim, os autores apresentam a **proteção** legal dos elementos da marca como fator preponderante à sua definição, uma vez compreendida sua importância no tocante a atribuir individualidade à marca e que determina a necessidade de um conjunto de relações legais para protegê-la e aumentar sua singularidade.

É possível considerar a partir da ótica apresentada que cada elemento de marca pode desempenhar um diferente papel para a construção do *brand equity* e conseqüentemente de uma requerida necessidade de alinhamento destes, pois apresentam peculiares características, e oportunizam a conquista de diferentes objetivos. O emprego de tais estratégias de comunicação, explicita os valores da marca e colabora para o direcionamento do comportamento e das atitudes de seus colaboradores.

#### 2.3.1.4 Cultura da Marca

A organização (marca) é compreendida como um sistema humano complexo e constituído por características próprias que são típicas de sua cultura e clima organizacional. Este conjunto de variáveis pode ser observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. (ALNİAÇIK *ET AL*, 2014; SCHROEDER *ET AL*, 2014)

Os autores entendem a partir desta ótica que a cultura organizacional deve ser compreendida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, representando a forma de pensar e fazer as atividades e que é compartilhada por todos os membros da organização. Envolve desta maneira, as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no cotidiano e direcionam suas ações para realização dos objetivos organizacionais. Salientam os autores desta maneira, a percepção para uma constituição individualizada e própria de cada organização que estabelece sua filosofia de negócio e conseqüentemente, sua cultura organizacional.

Ao se posicionarem a respeito do assunto, Dias (2013) e Jenkins (2014) lançam um olhar para uma relativa efemeridade, pois consideram que a cultura organizacional não deve ser estática ou permanente, mas sim, sofrer alterações com o tempo, adequando-se as condições ambientais internas e externas. Consideram desta maneira que algumas organizações, instituem uma postura de mudança e implementam esta prática inclusive em sua cultura, mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com uma cultura amarrada a padrões ultrapassados e antigos. Acreditam os autores, que para serem consideradas plenas, as mudanças em uma organização devem contemplar os aspectos culturais, isto é, os sistemas de relacionamentos nos quais as pessoas vivem, trabalham e acreditam.

Ao referir-se ao assunto, Sirianni *et al* (2013) e Harwiki (2016) propõe uma ótica que proporciona a percepção para a importância do assunto, uma vez salientado que a cultura organizacional deve ser considerada como um relevante mecanismo para conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização. Considera a cultura organizacional desta maneira, como o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

A discussão a respeito do assunto vem estabelecendo um dinâmico olhar em busca de sua plena compreensão e encontra na abordagem acerca dos elementos constituintes da cultura organizacional, uma relevante discussão, pois oportuniza o direcionamento de gestores na busca de parâmetros de suas condutas. Esta percepção é defendida por diversos pesquisadores do assunto, aqui ilustrado no posicionamento de Dias (2013) que entendem que a cultura da uma organização é definida com base nos elementos que a constituem, uma vez que a consideração destes elementos, no todo ou em partes, fornecem uma interpretação para os membros da organização e conseqüentemente na transmissão de significados aceitos como verdade. Institui-se uma linguagem e esta é funcionalizada e praticada por todos que a transmitem a partir de sua adesão.

Ao se posicionar a respeito do assunto, Harwiki (2016) considera além dos aspectos formais ou visíveis e publicamente observáveis

orientados para aspectos operacionais e de tarefas, como por exemplo: a estrutura organizacional; os títulos e descrição de cargos; os objetivos e estratégias; as tecnologias e práticas operacionais; as políticas e diretrizes de pessoal; os métodos e procedimentos e por fim as medidas de produtividade física e financeira e os aspectos informais.

Neste contexto, o autor considera os componentes invisíveis e cobertos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos, como por exemplo: padrões de influência e poder; percepções e atitudes das pessoas; sentimentos e normas de grupos; crenças, valores e expectativas; padrões de integração informais; normas grupais e relações afetivas. Este conjunto de elementos (formais e informais) estabelece um senso de pertencimento e integração, fortalecendo os relacionamentos interpessoais e consequentemente inter-organizacionais.

A consideração da constituição da identidade da marca, suas características, especificidades e constituição a partir do panorama apresentado, entende que a marca, para se tornar plena e investida de um real significado, necessita de um conjunto de atributos para distingui-la em seu contexto, direcionando desta maneira a conduta de seus *stakeholders* a partir de valores socializados e incorporados como normas. Tais princípios reverberam em todos os movimentos e ações da marca, conformando o conjunto de elementos que a representa em suas mais distintas relações, fortalecendo desta maneira, sua posição em seu segmento. Representa assim, um norte a ser seguido e que constitui as diretrizes de comunicação estratégica da marca.

Como reflexo deste cenário, a interpretação das mensagens emitidas passa a ser foco de preocupação e institui a relevância para a imagem da marca, próximo tema a ser discutido neste estudo.

## 2.4 IMAGEM E MARCA

As ponderações apresentadas determinam a perspectiva que ora se apresenta a esta discussão e que considera a marca como uma entidade constituída por aspectos intangíveis e que atuam de maneira a estabelecer uma percepção e consequentemente uma imagem distinta na mente dos diversos públicos neste processo interativo, conformando a imagem mental que é formada quando determinada marca é referenciada.

Dias (2014) entende este contexto como a síntese mental

decorrente da percepção dos públicos sobre as expressões, as atitudes ou as comunicações e que servem como base intangível para a reputação social da organização. A ótica proposta entende que embora as organizações criem identidades de marca, seu significado deve ser entendido como um reflexo e concebido no ambiente externo.

A distinção entre estas duas dimensões, interna e externa e que representam a identidade e imagem, respectivamente é reforçada por diversos autores como Kapferer (2004); Dias (2014); Giglio (2014) dentre outros, considerando um dinâmico processo e que caracteriza a identidade como expressa de dentro para fora, enquanto a imagem é constituída de fora para dentro. Salientam ainda os autores, que a eficiência na gestão deste processo proporciona a melhor relação entre estas duas perspectivas.

Gomes *et al* (2010) complementa a ótica acima apresentada ao inserir uma perspectiva mercadológica neste contexto e entende que a marca é criada não só como resultado das estratégias de marketing das organizações, mas também, como resultado da leitura e da reação do consumidor a essas atividades. Sob a perspectiva do marketing, a marca é considerada como uma promessa e sob a perspectiva do consumidor, como uma série de associações, percepções e expectativas que existem em suas mentes. Estas associações, por sua vez, são criadas, mantidas e incrementadas mediante toda a experiência vivenciada pelo consumidor em seu processo de consumo. Salienta o autor que a medida que se fortalecem as conexões entre as diversas fontes de associações à marca, mais efetivamente passam a definir a marca na mente dos consumidores. Estas fontes pronunciadas por diferentes canais, como já mencionado, configuram a imagem da marca a partir de duas perspectivas: expressões visuais e sensações percebidas e relacionadas à marca. Há, portanto, um conjunto de elementos físicos e outro de elementos conceituais e que atuam concomitantemente, como representação de uma entidade.

A perspectiva proposta por Gomes *et al* (2010) e Giglio (2014) aponta uma relação de causa e efeito e que se pronuncia dos aspectos tangíveis aos intangíveis. Parte da representação da marca em distintos canais de comunicação; um conjunto de elementos que expressam valores e se efetiva na constituição de estímulos sensoriais que são captados por meio de distintas interações e que por estarem vinculados ao âmbito da percepção, variam sua compreensão de acordo com o contexto em que são apresentados.

Ao abordar a imagem no âmbito da marca, Perassi *et al* (2014)

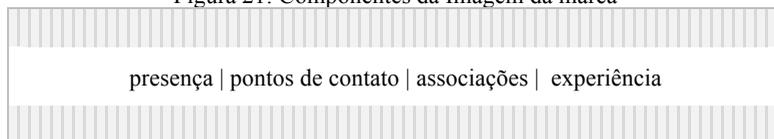
apresenta uma ambígua interpretação e considera a existência da imagem da organização e da imagem da marca como sínteses mentais constituídas pela percepção do público externo sobre as expressões da organização. Nesta perspectiva, entende o autor a imagem da organização como mais ampla e menos previsível, pois decorre das lembranças de vivências individuais ou coletivas dos integrantes do público em geral. Apresenta desta maneira, um contexto que se assemelha ao apresentado no âmbito da identidade da marca e expresso por Kapferer (2004) e que considera a relação entre organização e marca.

As ponderações apresentadas pelos autores oportunizam a contextualização para formação da imagem da marca; e que na ótica da presente proposta é constituída por 4 componentes, abaixo apresentados.

#### 2.4.1 Componentes da imagem da marca

A ótica proposta como base para interpretação dos itens formadores da Imagem da marca, segue a mesma perspectiva adotada no âmbito da identidade e se baseia nas considerações de Petrelli *et al* (2012a; 2012b; 2013; 2014) para seu delineamento.

Figura 21: Componentes da Imagem da marca



Fonte: Do autor

Esta interpretação, ilustrada pela figura 21, entende que a marca necessita estar Presente no contexto de seus públicos e que a partir das diversas interações (Pontos de Contato) constitui um conjunto de imagens relacionadas (Associações), fortalecendo desta maneira, às Experiências vividas por seus *stakeholders*, itens a serem melhores explorados a seguir.

##### 2.4.1.1 Associações da Marca

A consideração da marca como elemento simbólico e que se estabelece como uma impressão; uma imagem que ganha vida na mente das pessoas se constitui como realidade e determina a ótica

que ora se apresenta. Ao interpretar esta reflexão como caminho a ser trilhado, os gestores necessitam implementar uma vasta gama de ações para consolidação de seus posicionamentos mercadológicos. O conceito que se apresenta à discussão considera a conexão que a marca estabelece com outras entidades e a partir destas relações, busca o fortalecimento de sua imagem. (CORREIA, 2013)

A prática das associações no contexto da marca, consolida-se como princípio explorado e debatido sob diversas agendas, demonstrando a relevância do tema em questão. Esta percepção encontra sua base ao considerar o discurso de renomados autores da área, como Aaker (1998), Kapferer (2004), Keller (2007), entre outros.

Aaker (1998) e Elangeswaran (2014) entende a associação à marca como algo ligado a imagem na memória e que se estabelece quando baseada em muitas experiências ou exposições a comunicação. Salienta ainda o autor para a necessidade de se estabelecer uma rede de associações para que esta se torne forte e completa. Neste mesmo contexto, Kapferer (2004) a entende como uma relevante ferramenta para fortalecer a diferenciação e posicionamento da marca, pois ajudam consumidores a processar, organizar e recuperar informações na memória, colaborando para a tomada de decisão e conseqüentemente, compra.

Keller (2007) afirmam que ao se estabelecer uma conexão entre a marca e outra entidade, os consumidores podem formar uma associação mental da marca com essa outra entidade e, conseqüentemente, com quaisquer outras associações, julgamentos e sentimentos ligados a essa entidade. A perspectiva proposta entende que as organizações devem estar atentas para reforçar boas lembranças no consumidor até mesmo com relação a outros aspectos como bom atendimento, comodidade e bem-estar na hora da compra, uma vez que as associações são fundamentais para que os consumidores possam desejar novamente o produto.

O processo para a constituição das associações da marca segundo os autores deve considerar três fatores importantes. São eles:

- **Conhecimento da fonte:** se os consumidores não conhecem nem tem familiaridade com a entidade ou com a fonte secundária, então não há nada a transferir;

- **Importância do conhecimento da fonte:** se a entidade evocar algumas associações, julgamentos ou sentimentos positivos, até que ponto esse conhecimento será considerado relevante e significativo para a marca? Algumas associações ou sentimentos podem ser relevantes para a marca, enquanto outros talvez tenham

pouca importância para os consumidores.

- **Transferibilidade do conhecimento da fonte:** presumindo que existam algumas associações e sentimentos potencialmente úteis concernentes à entidade que poderiam ser transferidos para a marca, até que ponto esse conhecimento realmente ficará ligado a marca?

A questão levantada pelos autores estabelece uma ótica para o conhecimento que os consumidores têm sobre a associação pretendida, mas também acerca do modo pelo qual as associações ou os sentimentos relacionados à entidade podem ser ligados à marca ou afetar as associações já existentes. O panorama oportunizado pelos modelos de construção de associações da marca apresentados, permite perceber o quão amplo pode ser o conjunto de estratégias para fortalecer a imagem de uma marca em seu segmento oportunizando a criação de um novo conjunto de associações, afetando assim, as associações existentes da marca. O contexto para a existência de tais associações encontra nas estratégias de comunicação empregadas pela marca, a base para sua constituição pois entende que a marca deve estar presente no contexto de seus *stakeholders* para se tornar real. Determina-se assim, a próxima abordagem deste estudo.

#### 2.4.1.2 Presença da Marca

Entende-se que a marca deve estar e se fazer presente no contexto de seu público-alvo, para que se concretize, necessitando de uma gama de ações, estratégias e ferramentas para sua formalização, conforme deliberam alguns estudiosos do assunto.

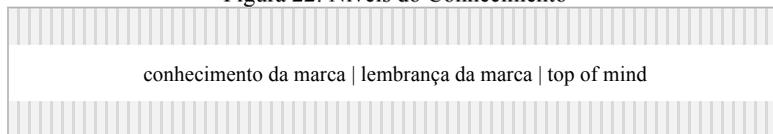
O primeiro ponto a ser considerado neste contexto estabelece uma direta e indissociável relação, aqui ilustrada nas palavras de Perassi *et al* (2014) que entendem a presença da marca como conceito que se efetiva na mente dos consumidores e se projeta como referência e garantia de qualidade. Estabelece-se desta maneira a busca por estratégias a serem implementadas pelas marcas para sua correta efetivação.

A constituição da relevância para a presença da marca ganha projeção ao considerar o posicionamento de Aaker (1998) e Keller (2007). Os autores chamam a atenção para dois fatores relacionados e que estabelecem um panorama acerca da importância da presença da marca. Em suas considerações, esta (presença) deve ser compreendida como fator preponderante para constituir um relacionamento marca x cliente e ainda como base para a formação

do *brand equity*. Consideram neste contexto então, a necessidade de conhecimento e da lembrança da marca para sua efetiva existência.

Para Aaker (1998) o **conhecimento** da marca consiste na capacidade que um comprador tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de determinada categoria de produtos e envolve um conjunto de sentimentos, desde incertos e que consistem na sensação de desconhecimento da marca à crença de que ela é a única em seu seguimento. Este conjunto de sensações se estabelece de maneira relacionada e parte da falta de consciência de sua existência a seu conhecimento; de sua lembrança a posterior representatividade, posicionando-a de maneira diferenciada e a frente das demais de determinada categoria, ilustrado aqui pela figura 22.

Figura 22: Níveis do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Aaker (1998)

A leitura de Aaker (1998) estabelece uma relação de interdependência, cuja base se constitui inicialmente do **conhecimento da marca**; nível mais baixo e que representa uma fraca relação entre os agentes, mas importante para a escolha em um momento de compra, por exemplo. Parte enfim, para um nível mais profundo de relacionamento, cuja lembrança espontânea se constitui e formaliza uma posição mais consolidada na mente dos consumidores. Verifica-se então, a aceitação relativa a prévia exposição à marca quando esta é apresentada a determinado público.

Para Dias (2011) a **lembrança** que se apresenta como requerida para que a marca se estabeleça como algo real deve ser constituída por meio do aumento da familiaridade com a marca mediante uma exposição repetida. Seguindo esta percepção, considera-se que, quanto mais um consumidor experimentar a marca por vê-la, ouvi-la ou por pensar nela, maior será a probabilidade de estar ficando fortemente registrada em sua memória. Entra em pauta, o conjunto de estratégias empregadas para que esta lembrança se torne efetiva, como por exemplo, uma coerente implementação dos elementos da marca, ou ainda, das estratégias de comunicação e promoção, como a propaganda, por exemplo.

A consciência da importância das estratégias de comunicação para constituir a presença da marca no contexto de seu público-alvo, reforça os princípios de conhecimento, lembrança e por fim,

consolidação da imagem de uma marca. Esta percepção ganha projeção ao se verificar coincidentes abordagens, como os discursos de Haim et al (2010), Dias (2011), Guissoni e Neves (2011), Pinheiro e Gullo (2014), Vernuccio e Ceccotti (2015) e Mihaela (2015), relativas ao programa de Comunicação Integrada de Marketing – CIM.

Conformam suas considerações Haim *et al* (2010), Dias (2011), Vernuccio e Ceccotti (2015) e Mihaela (2015) ao entenderem este como um conceito que abrange o conjunto de ações integradas de comunicação e promoção, que tem como objetivo principal, a fixação da marca na mente do consumidor, criando assim, uma mensagem única, consistente e diferenciada dos demais *players* de mercado.

Neste contexto, salientam Guissoni e Neves (2011), Pinheiro e Gullo (2014) Csikósová *et al* (2014) e Šerić *et al* (2014) para dois relevantes fatores. Primeiramente, os elementos da CIM devem estar coordenados e integrados para que os objetivos da comunicação de marketing sejam alcançados. O segundo fator evidenciado pelos autores, diz respeito a diferenciação, considerando uma questão inerente a constituição de uma imagem única a ser construída na mente do consumidor. Neste sentido, os autores evidenciam a importância, não apenas da implantação de estratégias de promoção da marca, mas sim para que estas estratégias sejam diferenciadas dos concorrentes e realmente oportunize a construção de uma imagem legitimamente única.

O debate acerca do assunto ganha novos contornos ao considerar o posicionamento de O’Guinn (2008) e sua interpretação a respeito de um processo em mutação. Em sua ótica, a ênfase em comunicação deve ser suplantada por uma ênfase na marca e resultar na evolução de uma perspectiva de Comunicação Integrada de Marketing - CIM para a perspectiva de Promoção Integrada da Marca – PIM.

Considera o autor que a PIM consiste na utilização de várias ferramentas de comunicação, de modo coordenado para criar e manter o conhecimento, a identidade e a preferência pela marca e que estas ações coordenadas precisam exercer efeitos de consolidação da marca e não apenas de comunicação, o que caracteriza a CIM. Ainda na visão do autor, a PIM deixa de ser uma representação conceitual ao se observar o conjunto de elementos que a constitui, que pode ser sintetizada em: mídia de apoio, patrocínios de eventos; promoção de vendas e propaganda no ponto-de-venda;

marketing direto; relações públicas e propaganda corporativa. Ao estabelecer o olhar para a marca sob a perspectiva da necessidade de sua presença junto a seus *stakeholders*, verifica-se que esta depende da implantação de um conjunto de ações para se tornar real e consistente, possibilitando desta maneira, o fortalecimento das associações requeridas e previamente planejadas. A ciência desta realidade oportuniza a consideração da relevância dos momentos de contato com a marca para a construção da imagem pretendida, próximo assunto deste estudo.

#### 2.4.1.3 Pontos de Contato da Marca

A marca como símbolo, é construída e sedimentada através de um conjunto de experiências significantes que estabelece com seu público e a cada interação, entendida aqui por ponto de contato, uma fonte de significação é constituída e novos sentidos são conectados à marca. (KELLER, 2007)

Clatworthy (2011) e Baxendale *et al* (2015) validam este pensamento ao considerarem que a relação de familiaridade à marca é construída a partir do número de exposições e experiências do consumidor. Neste sentido, salientam que toda e qualquer interação (marca x público) realizada deve ser considerada como estratégica uma vez que potencializa a lembrança espontânea e conseqüentemente, o reconhecimento da marca. O processo que se institui oportuniza conexões mais intensas para fortalecer a memória requerida e estabelece uma prática onde todas as opções possíveis de comunicação de marketing devem ser consideradas para criar a imagem pretendida.

Tybout e Calkins (2006) e Tomiya (2010) corroboram e complementam este pensamento ao lançarem um olhar para a constituição da percepção da marca como um processo que se concretiza não apenas por intermédio das estratégias vinculadas com a propaganda ou a comunicação, mas sim, a partir das diversas manifestações da marca e suas respectivas interações. Entendido então como qualquer experiência carregada de informações que um cliente atual ou potencial tenha com a marca, os pontos de contato se consolidam como relevante elemento no tocante a constituição da imagem de uma marca.

Para Chevalier (2007), este processo se constitui em quatro etapas, percorrendo complexos fenômenos, conforme pode ser observado na figura 23.

Figura 23: Cadeia de Comunicação



Fonte: Adaptado de Chevalier (2007)

O ponto de partida desta reflexão se apresenta por intermédio da **Identidade** da marca, tema já discutido neste estudo. Esta, se estabelece de diversas maneiras, como seu DNA, posicionamento, elementos e sua cultura, conforme a ótica proposta neste estudo.

A segunda etapa indicada por Chevalier (2007) evidencia as **manifestações** da identidade da marca para a efetiva construção de sua imagem. Considera que estas diversas manifestações da identidade (produtos, comunicação, comportamento das pessoas que operam em seu nome, dentro e fora dela) são percebidas de modo variável pelos diversos segmentos de mercado e as **percepções** criadas nos consumidores resultam em atos de **compra**.

Kaplan (2014) apresenta um fato de grande representatividade para o presente contexto ao considerar que a imagem de uma marca é tão forte quanto o seu elo mais fraco na cadeia de pontos de contato, salientando desta maneira, o desafio que se apresenta aos gestores em geral: a consistência da mensagem. Entende o autor que o gerenciamento destas mensagens apresenta-se de maneira mais simplificada quando constituído em ambientes mais controlados, como por exemplo, no contexto de pequenas empresas e mais complexo ao se considerar organizações maiores, compostas por departamentos, filiais, franquias, enfim.

Kaplan (2014) incrementam a ideia de desafio proposta por Tybout e Calkins (2006) ao considerar também a capacidade de envolver uma organização inteira a abraçar a marca e acompanhar seu desempenho no decorrer do tempo. Salientam os autores, que se a mensagem, a marca e o produto não forem consistentes, a percepção resultante será incompleta e equivocada.

A partir das manifestações acima descritas, da consistência da mensagem proposta por Kaplan (2014) e do envolvimento proposto por Tybout e Calkins (2006) estabelece-se a terceira etapa proposta: a **percepção** da identidade. O ponto que se apresenta a reflexão parte da consciência de distintas interpretações da marca, que variam dependendo da cultura, da personalidade de cada cliente, dos concorrentes, da duração da presença da marca entre outros, e

oportuniza avaliar a compatibilidade dessas diferenças em relação às estratégias de desenvolvimento da marca.

A reflexão que se apresenta sobre o assunto, considera uma complexidade de relações e questionamentos, tais como: todas as manifestações da marca atingem os consumidores almejados? Ou ainda: esses consumidores as percebem de modo que corresponda, efetivamente a identidade da marca pretendida? Ressalta-se enfim, a necessidade de eficiência para que se concretize em um ato de **compra**, última etapa do processo.

Este (ato de compra), por fim, não deve ser o objeto final de todo o processo, mas sim, uma etapa entre a definição da identidade e a consolidação da imagem da marca, passando por suas manifestações e consequentemente, pelas diversas interações (pontos de contato).

Keller (2007) apresentam uma percepção para a constituição dos pontos de contato ao verificarem a ampla gama de relações que se estabelecem por diversas maneiras, como por exemplo: os comentários de amigos e vizinhos, informações em embalagens, jornais, revistas e televisão, a maneira como um cliente é tratado nas lojas, o lugar onde o produto é colocado na prateleira da loja e as sinalizações nos estabelecimentos varejistas.

Reforçam desta maneira a ótica de que as marcas são criadas mediante ampla gama de pontos-de-contato; cada vez que os clientes interagem com uma marca, formam associações. Isso significa que quase todas as pessoas de uma empresa tem impacto sobre a marca, da recepcionista ao gerente de propaganda e do representante de serviços ao cliente.

A abordagem que se institui a partir da verificação da percepção dos autores apresentados, estabelece uma ótica aos elementos tangíveis e ainda para toda e qualquer interação intangível constituída entre a marca e seus *stakeholders*. Nesta perspectiva, a marca, elemento conceitual e repleto de significado, conforme previamente apresentado neste estudo, constitui-se como cerne e direciona o comportamento, a ação e cada interação. Como reflexo deste cenário, a marca se fortalece, consolida-se e apresenta-se como uma realidade aceita. A ciência desta realidade evidencia a caracterização da experiência da marca, próximo ponto desta discussão.

#### 2.4.1.4 Experiência da marca

A caracterização da marca no atual contexto sócio econômico, traz consigo a formação de um comportamento diferente de outrora,

alterando a ordem e valores elencados como imprescindíveis a uma relação de consumo. Em pauta, a reflexão acerca da distinção e da promoção de vivências como determinantes para o fortalecimento da imagem da marca frente as demais de seu segmento. O momento que se apresenta, aqui representado nas reflexões de Schmitt (2004), Nysveen e Pedersen (2014) e Kim *et al* (2015) considera que os consumidores contemporâneos estão cada vez mais interessados nas experiências proporcionadas pela aquisição e uso de um produto do que de sua simples proposta de funcionalidade. O relacionamento proposto, transcende aos atributos tangíveis e passa a ser conformado por valores intangíveis e intrínsecos ao processo de consumo; universo de relevante representatividade para a marca.

A relação da experiência no âmbito da marca ganha expressiva consideração ao se observar a alteração do entendimento dos propósitos do marketing em sua história. Tischeler *et al* (2012), ao discursarem a respeito da cronologia de sua (marketing) existência, o consideram como uma disciplina relativamente nova ao compará-la com outras áreas da administração. Segundo os autores, os estudos mercadológicos têm seu surgimento em razão das expressivas mudanças ocasionadas a sociedade em decorrência da Revolução Industrial, cujo objeto em seu momento primário moldava a praxe do marketing com base em um modelo econômico de troca de bens, nos recursos tangíveis e nas transações entre agentes, aonde a cadeia de valor se constituía nas *commodities*, na manufatura, nas necessidades de consumo, cujo foco era o artefato.

Passam então a partir de 1990, de uma orientação ao “produto” para o “cliente” e no reconhecimento de suas necessidades. A premissa encontra na satisfação, a geração de valor para os negócios. A ótica que se constitui como contemporânea considera uma outra perspectiva, uma realidade formada pela dicotomia entre os recursos tangíveis e intangíveis e que direcionam a relação cliente e organização. Neste sentido, entendem os autores que o foco das atenções não deve estar voltado para produtos e nem para a simples satisfação de uma necessidade, como outrora se mostrou suficiente. Em pauta, o conjunto de ações implementadas para tornar o momento, a praxe; em boas sensações.

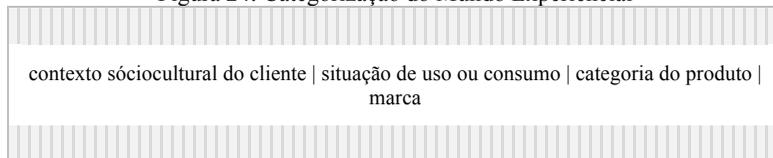
As considerações de Keller (2007) reforçam este contexto ao entenderem que a força de uma marca está no que os clientes aprendem, sentem, viram ou ouvirem a respeito como resultado de suas experiências ao longo do tempo, ou seja, no que fica na mente dos consumidores. O desafio dos gestores no atual contexto

socioeconômico segundo os autores, consiste em assegurar que os clientes tenham os tipos certos de experiências nas diferentes interações com uma marca.

Schlemper (2008) enfatiza o caráter multifacetado das experiências ao considerá-las como resultante de um complexo conjunto de estímulos e das interpretações subjetivas que ocorrem na mente de um indivíduo. Ao abordar as experiências no contexto da marca corporativa, Schmitt (2004) as considera como resultante de um processo constituído por vivência a diversas situações a que consumidores de maneira geral estão espostos em seus mais distintos relacionamentos, integrando neste (processo) sentidos e sentimentos, conformando assim, o comportamento de consumo.

As discussões acerca da constituição da experiência estabelecem uma ampla gama de possibilidades, uma vez considerada a amplitude relacionada ao processo de consumo. Neste sentido, assume-se como pensamento o proposto por Schmitt (2007) o que é corroborado por outros autores, como por exemplo, Schlemper (2008), que entendem a formação da experiência a partir de níveis diferenciados e que rompem questões de atributos e benefícios, passando por questões mais amplas a situações mais específicas. Segundo o autor, o mundo experiencial pode ser dividido nos seguintes níveis: experiência ligada ao contexto sociocultural do cliente; experiência proporcionada pela situação de uso ou consumo; experiência proporcionada pela categoria de produto; experiência proporcionada pela marca.

Figura 24: Categorização do Mundo Experiencial



Fonte: Adaptado de Schmitt (2007)

A perspectiva proposta por Schmitt (2007) e que considera quatro níveis para a formação do mundo experiencial do cliente, entende a experiência da marca como base para experiências mais amplas. Em sua visão, é a partir do contato com uma marca, representando a escolha por determinado produto ou serviço, que a experiência se efetiva e proporciona assim, a formação de uma impressão a respeito. A constituição do sentido de experiência, nesta perspectiva se amplia e se projeta a um patamar maior, visto que a

experiência da marca deriva da categoria de um produto, embora a marca possa representar atributos únicos.

O processo, seguindo a ótica da autora passa então da categoria de um produto a uma necessidade de consumo, determinando uma situação de uso e escolha de um produto ou serviço e conseqüentemente, de uma marca. Por fim, considera que esta necessidade é determinada por um contexto sociocultural; o que influencia no padrão e nas atividades de consumo.

Neste sentido, entende a autora que a ótica que se projeta do específico ao genérico, cujo ponto de partida é a marca, oportuniza uma compreensão mais consistente dos comportamento de consumo e conseqüentemente, da percepção de novas oportunidades de negócio.

Kim *et al* (2015) reforça esta ótica ao compreender a experiência da marca como o conjunto de respostas individuais resultantes das distintas interações com uma marca, podendo resultar em experiência positivas ou até negativas, se mal administradas. Entendem os autores, que é no conjunto destas interações que a marca constroi uma experiência e molda uma impressão global.

A ótica para a **impressão global** da marca proposta pelo autor, direciona o olhar para a perspectiva que se apresenta a este estudo e considera o conjunto de todas as ações, interações, tangíveis e intangíveis implementadas, ou ainda que sustentam as diretrizes destas. Nesta perspectiva, é considerada como experiência da marca, a resultante do conjunto todos os níveis previamente apresentados e que formatam a identidade e a imagem da marca, considerando: as diretrizes para a conduta de suas ações (DNA); sua relação com o mercado (Posicionamento); os elementos que a representam (Elementos); seus princípios e valores compartilhados (Cultura); as imagens associadas (Associações); suas estratégias de comunicação (Presença) e por fim, seus canais de interação (Pontos de Contato).

**“Balneário Camboriú,**  
um dos principais  
destinos turísticos  
do Brasil”

---

## **CAP. 3 TRADE HOTELEIRO DE BALNEARIO CAMBORIU**



Consolidada como importante atividade no contexto econômico do estado de Santa Catarina, Souza e Gil (2014) e Pereira (2015) enaltecem a existência do turismo no estado e todo um conjunto de atividades relacionadas a sua prática, em razão de uma singular diversidade sócioambiental, o que fortalece sua posição de destaque no cenário nacional.

Inserido neste contexto encontra-se Balneário Camboriú, município posicionado geograficamente no litoral norte do estado e formado por diversos atrativos naturais, o que lhe confere o título de um dos principais destinos turísticos do Brasil. (SEBRAE, 2015)

Para Rossini *et al.*, (2015) e Pereira (2015) a utilização desta região para o turismo iniciou-se na década de 1950, e se intensificou nos anos 70 com a implantação da BR-101, rodovia de ligação entre o norte e o sul do país, facilitando o deslocamento de turistas para região. Tal contexto conformou a matriz econômica do município, que se estabelece a partir do setor terciário relacionado às atividades turísticas.

Com uma área de 47 Km<sup>2</sup> e 128.105 habitantes<sup>2</sup>, o município recebeu um fluxo turístico de 1.600.000 pessoas no decorrer dos três meses do verão (dezembro, janeiro e fevereiro)<sup>3</sup> e conta com uma infraestrutura orientada a suprir as diversas necessidades de seus visitantes. Estrutura-se desta maneira, um especializado *trade* turístico, composto por estabelecimentos hoteleiros, gastronômicos, casas noturnas e de espetáculos, agentes e agências de viagens, parques temáticos e ainda, toda uma infraestrutura logística aérea, terrestre e marítima. (ARDIGÓ *ET AL.*, 2013)

Apoia-se ainda, em entidades públicas e privadas cujos propósitos se constituem no desenvolvimento do turismo e dos negócios advindos desta prática na região. No âmbito da iniciativa privada, salienta-se a atuação de quatro entidades.

### 3.1 ENTIDADES ATUANTES NO *TRADE* HOTELEIRO DE BALNEARIO CAMBORIU/SC

**A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH**, entidade empresarial associativista e sem fins lucrativos que é considerada uma das mais antigas do turismo nacional, representando o interesse de mais de 3.200 associados em todo o

Brasil. Em Santa Catarina, a entidade atua em todas as regiões e conta com mais de 200 associados. (ABIH, 2016)

A segunda entidade que atua em razão do turismo é o **Balneário Camboriú Convention&Visitors Bureau**, uma associação sem fins lucrativos formada pela iniciativa privada e que visa o desenvolvimento do Turismo da região, implantando ações alinhadas à captação de eventos, bem como na qualificação da mão de obra da cadeia produtiva do turismo. Ao todo, representa o interesse de 124 empresas de diferentes segmentos: hospedagem, gastronomia, comércio, e entretenimento, mas, convergentes a um fim; o turismo. (BCCVB, 2016)

A terceira entidade é a **Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú – ACIBALC**, uma entidade criada em 2002 e que se propõe a fortalecer as estratégias competitivas e econômicas e consequentemente, a sociedade local. Sua atuação vem ganhando projeção e articulando interesses de uma gama crescente de empresas em diferentes segmentos. Sua estrutura organizacional, considera a adesão de empresas e profissionais liberais em núcleos de interesses afins, como o Núcleo da Mulher Empreendedora; o Núcleo do Jovem Empreendedor; o Núcleo de Desenvolvimento Sustentável; o Núcleo de Consultores Empresariais, ou ainda os seguintes Núcleos Setoriais: Jurídico; Saúde e Bem Estar; Tecnologia, Comunicação e Informação; Gastronomia; Automotivo e ainda, o mais recente e implantado em 2016, o Núcleo da Hotelaria. Articula assim, o interesse de aproximadamente 350 empresas. (ACIBALC, 2016)

A quarta entidade que atua em razão do turismo é o **Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Balneário Camboriú e Região – SINDISOL**. Fundado em 1978, é considerada a mais antiga entidade em atuação no município cujo propósito se constitui em estabelecer um olhar para os interesses dos seus 112 associados, organizados nas áreas da hotelaria, gastronomia e áreas correlatas. (SINDISOL, 2016)

Pereira (2015) chama a atenção para uma das principais características do *trade* hoteleiro da região: empreendimentos constituídos majoritariamente pela administração de caráter familiar, salientando assim, a singela incidência das redes hoteleiras e de hotéis de bandeiras internacionais. Evidencia desta maneira o autor, a relevância das entidades representativas e associativistas acima

---

<sup>2</sup> Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015)

<sup>3</sup> Dados referentes a temporada 2013/2014 (SECTURBC, 2014)

mencionadas, cuja atuação fortalece a sustentabilidade do segmento a partir de um olhar holístico para as necessidades do *trade*, considerando assim, os pequenos e grandes empreendimentos. Em suma, a existência destas (entidades) oportunizam o fortalecimento das organizações, atuando de maneira estratégica para a manutenção de uma reserva de mercado.

No âmbito do poder público ressalta-se a constituição de dois mecanismos implementados pelo Ministério do Turismo – MTur e alinhados a estabelecer um olhar para a regulamentação das atividades turísticas nacionais.

A primeira ferramenta, denominada **CADASTUR**, consiste em uma ação do Ministério do Turismo em parceria com os Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades da Federação com o propósito de planejar as políticas públicas no setor do turismo brasileiro. Em síntese, trata-se de um sistema que se propõe a reunir dados de todas as empresas legalmente constituídas e em pleno funcionamento, oportunizando desta maneira, um importante banco de dados para consulta pública e para diferentes finalidades.

Segundo disposições do MTur (2016)<sup>4</sup> o CADASTUR tornou-se obrigatório e contempla os prestadores de serviços turísticos constituídos na forma de empresário individual, as sociedades empresárias, sociedades simples e os serviços sociais autônomos que prestem serviços turísticos remunerados e que exerçam atividades econômicas relacionadas à cadeia produtiva do turismo. A perspectiva apresentada compreende a existência de 15 (quinze) atividades cadastráveis junto ao MTur, sendo 07 (sete) obrigatórias e 08 (oito) de cadastro opcional.

Figura 25: Categorias CADASTUR

#### **Cadastro obrigatório**

- \* Acampamento Turístico
- \* Agência de Turismo
- \* Guia de Turismo
- \* Meio de Hospedagem
- \* Organizadora de Eventos
- \* Parque Temático
- \* Transportadora Turística

#### **Cadastro opcional**

- \* Casa de Espetáculos & Equipamento de Animação
- \* Centro de Convenções
- \* Empreendimento de Entretenimento e Lazer & Parque
- \* Locadora de Veículos para Turistas
- \* Empreendimento de Apoio ao Turismo Náutico
- \* Prestador Especializado em Segmentos Turísticos
- \* Prestador de Infraestrutura de Apoio para Eventos
- \* Restaurante, Cafeteria, Bar e Similares

A segunda ferramenta, consiste na classificação hoteleira com foco na qualidade dos serviços disponibilizados, denominada **Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem - SBClass**. Concebida a partir da percepção da necessidade de regulação do segmento hoteleiro e da parametrização dos aspectos físicos e operacionais dos estabelecimentos, objetiva um alinhamento da relação entre a qualidade dos serviços oferecidos e preços praticados. (ROIM; PEREIRA, 2012; SILVA, 2013)

Ao se tratar de classificação formal, MTur (2011) e Castro e Lara (2014) salientam que o Brasil apresentou a partir de 2010, sua terceira formatação para classificação hoteleira SBClass, alinhando-se desta maneira com um movimento internacional, que identifica a existência de sete matrizes e diferentes tipologias, categorizadas pelo número de estrelas assim organizadas:

- Hotel (1 a 5 estrelas): Meio de hospedagem com serviço de recepção e alimentação;
- Resort (4 a 5 estrelas): Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que oferece serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
- Hotel-Fazenda (1 a 5 estrelas): Hotel instalado em uma fazenda ou outro tipo de exploração agropecuária e que oferece a vivência do ambiente rural;
- Cama e Café (1 a 4 estrelas): Meio de Hospedagem oferecido em residências, com o máximo de três unidades habitacionais para uso turístico, em que o dono more no local, com café da manhã e serviços de limpeza;
- Hotel Histórico (3 a 5 estrelas): Hotel instalado em edificação com importância histórica;
- Pousada (1 a 5 estrelas): empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs;
- Flat/Apart Hotel (3 a 5 estrelas): Meio de hospedagem em edifício, com serviços de recepção, limpeza e arrumação, constituídos por unidades habitacionais que dispõem de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, com administração e comercialização integrada, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação;

Segundo MTur (2016), o novo Sistema de Classificação foi elaborado

após a realização de oficinas, consultas públicas e um estudo de caso em 24 países, além da parceria entre o Ministério do Turismo com o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, o INMETRO. Para verificar se os novos requisitos se aplicavam a realidade brasileira e adequá-los, foram realizadas diversas avaliações no ano de 2010, em 26 estabelecimentos de hospedagem voluntários, representantes das cinco regiões do país.

Para Menezes e Silva (2013), a perspectiva de categorização proposta pelo SBClass, apresenta-se distante de um ponto final sobre o assunto, uma vez observada a baixa adesão ao sistema, apresentando apenas 60 estabelecimentos cadastrados (MTUR, 2016). Salientam ainda os autores que a representação das categorias simbolizadas pelo número de estrelas é a forma mais fácil para o hóspede optar pelo meio de hospedagem que mais atende suas necessidades.

Neste sentido, se posicionam de maneira concordante Beni (1998), Roim e Pereira (2012) quanto a existência não apenas o SBClass, mas sim, de 3 tipos de classificação possível e que se validam da categorização de estrelas. São elas:

- a) Auto-classificação: as normas são criadas pelos próprios proprietários, sem seguir nenhuma normativa;
- b) Classificação privada: são normas criadas por órgãos e empresas privadas;
- c) Classificação formal: são as normativas implantadas por órgãos oficiais como a EMBRATUR.

A consideração destas 3 categorizações possíveis, oportuniza a consciência de um contexto não regulamentado por determinada norma, mas coerente sob um segundo olhar.

“A construção  
da **razão** a partir de um  
processo **lógico** para  
ciência da **realidade**”

---

## **CAP. 4 ASPECTOS METODOLOGICOS**



#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A proposta desta tese se estrutura por meio de uma perspectiva lógica e proporciona um olhar científico para o objeto de estudo, conforme ilustra a figura 26.

Figura 26: Categorização da Pesquisa

dedutiva   aplicada   qualitativo   exploratório   descritiva   pesquisa bibliográfica
--

Fonte: Do autor

Classifica-se sob um olhar mais amplo, como **dedutivo** pois encontra nas leis, princípios e teorias, sua base de reflexão. Nesta perspectiva, tem por objetivo a elucidação do objeto a partir de suas premissas e que se processam em ordem decrescente, cuja análise parte do geral ao específico. A escolha por uma abordagem dedutiva para este estudo, encontra nas palavras de Creswell (2010) e Matias (2012) a base de sua reflexão ao considerá-la (abordagem dedutiva) uma cadeia de raciocínio em ordem decrescente e que tem por princípio a explicação do conteúdo a partir de suas premissas.

O levantamento de dados a ser realizado busca uma abordagem sistêmica e procedural, constituído por intermédio de métodos e técnicas, determinando assim a base para sua realização. De natureza **aplicada**, possibilita a compreensão de uma situação em específico, por intermédio de um modelo para análise do Grau de Assimetria de Percepção da Marca Corporativa. De acordo com Matias (2012), a pesquisa aplicada tem como propósito a produção de conhecimento e aplicação de seus resultados, cujo objetivo se constitui na contribuição prática e na solução de problemas reais.

Quanto ao método para sua realização, este estudo pode ser classificado como **qualitativo**, possibilitando um aprofundamento dos dados advindos dos participantes do estudo. Quanto aos objetivos de sua realização, esta pesquisa pode ser classificada como **exploratória** partindo de uma abordagem teórica em consulta a base de dados. Neste sentido, busca-se, a partir de uma pesquisa exploratória, o levantamento das informações de determinado objeto, delimitando assim, o campo de trabalho, bem como nas condições de manifestação deste. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, propõe-se uma investigação realizada por meio de **pesquisas bibliográficas**.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A consideração de Malhotra (2011) por entender o questionário como um dos métodos básicos para obtenção de dados primários para a pesquisa descritiva, configurou o instrumento proposto para coleta de dados com os participantes do estudo. Definido segundo o autor como um conjunto formal de perguntas cujo objetivo principal é obter informações de um entrevistado, este apresenta ainda três objetivos específicos. Em primeiro lugar, deve **transformar a informação** desejada em um conjunto de perguntas específicas para que o entrevistado tenha condições de responder. Como segundo objetivo, precisa **motivar e incentivar** o participante a se deixar envolver, proporcionando **minimizar o erro** de resposta.

Como regra de medição para a composição do instrumento de coleta, foi utilizada uma adaptação do Método de Pontuações Somatórias (Escala de Likert) baseando-se nas considerações de Malhotra (2011), Fonte (2013) e Silva Júnior e Costa (2014) que atribuem a esta escala uma grande amplitude de aplicação por ser considerada simples de ser administrada; fácil de construir e de ser aplicada e especialmente, por facilitar a compreensão por parte dos respondentes.

Para Malhotra (2011), Vieira e Dalmoro (2013) e Silva Júnior e Costa (2014) a escala de Likert consiste numa escala de mensuração em categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, na qual os respondentes avaliam seu grau de concordância ou de discordância com frases cuidadosamente construídas, expressando atitudes em relação a um objeto, conforme ilustra a figura 27.

A discussão acerca da estrutura adequada (escala de mensuração em categorias) apresenta uma vasta discussão, estando ainda, distante de um ponto final. Para ilustrar este contexto, salientam estudos como os propostos por Costa (2011), Lattin *et al* (2013) e Silva Júnior e Costa (2014) e suas explanações acerca das coincidências, divergências, distanciamentos e aproximações entre as diversas possibilidades: 3, 5, 7, 9 e até 10 pontos de concordância e ainda para a relevância do ponto médio.

A definição da formatação da escala para o instrumento de coleta de dados, composta por 5 pontos de concordância, levou em consideração os estudos de Vieira e Dalmoro (2013) e Silva Júnior e Costa (2014) e suas compreensões para a maior facilidade de resposta em escalas com menos pontos e para uma relativa semelhança entre as escalas de 5 a 7 pontos em termos de resultados

médios. Para os autores, a escolha pode depender de fatores subjetivos como complexidade do tema e quantidade de questões.

Figura 27: Escala de Likert

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo	nem discordo nem concordo	concordo	concordo totalmente

Fonte: Malhotra (2011)

Como comentado anteriormente, o instrumento de coleta de dados foi composto por uma adaptação do Método de Pontuações Somatórias (Escala de Likert), por entender que a categoria de resposta “Não discordo, nem concordo” e que representa o valor “3” na escala de mensuração proposta, pode oportunizar uma equivocada compreensão da categoria em questão e induzir ao erro no preenchimento do instrumento. Desta maneira, a figura 28 apresenta a adaptação proposta e que posiciona a categoria de resposta “Não discordo, nem concordo”, como valor “1”.

Figura 28: Adaptação da escala de Likert

1	2	3	4	5
nem discordo nem concordo	discordo totalmente	discordo	concordo	concordo totalmente

Fonte: Do autor

A ótica que se constitui embasa-se em discursos que estabelecem um olhar discreto para a existência de ponto neutro para a mensuração do grau de concordância, conforme se posiciona Lucian (2016). Em sua percepção e que congrega uma corrente filosófica, a atitude do indivíduo não possui faceta neutra sob determinado objeto e ao ponderar as caracterizações a respeito, este se posiciona de maneira positiva ou negativa, variando apenas em relação à intensidade.

A formatação final do instrumento de coleta de dados deste estudo considerou um olhar multidisciplinar e compreendeu um processo a partir da contribuição e percepção de diversos profissionais acadêmicos e de mercado, oportunizando a adequação à seu fim e consequentemente, ao alcance de seu objetivo.

O primeiro olhar, constituiu-se da percepção de um grupo de docentes Doutores de Programas de Doutorado. A segunda etapa, considerou a ótica de docentes especialistas nas áreas de Design, Publicidade e Marketing, filiados à Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. A terceira etapa considerou a percepção de profissionais de distintas áreas e com diferentes interpretações acerca do tema central deste estudo.

A cada etapa, um olhar crítico e condizente com o objeto científico em questão e a ponderação da articulação entre os objetivos almejados, os termos empregados, redação, conteúdo dos enunciados; o uso da escala proposta e por fim, as dificuldades em seu preenchimento. Realizadas as devidas adequações, fora realizada a aplicação do pré-teste à empresa de segmento diferente ao pretendido como foco do estudo, adequando desta forma o processo nas considerações de Malhotra (2011), ao estabelecer que os participantes do pré-teste devem ser extraídos de situação análoga à proposta final.

A partir das observações realizadas, considerou-se a necessidade de proceder alterações no instrumento, como por exemplo: a quantidade de questões; nomenclaturas utilizadas nos enunciados e também, a apresentação da definição de termos específicos no corpo do documento.

A seleção dos hotéis que participaram deste estudo foi realizada por intermédio da amostragem não probabilística por conveniência, em conformidade com o posicionamento de Malhotra (2011) ao entender este como um processo constituído por unidades selecionadas da população objetivo por algum critério de conveniência, muito frequentemente relacionado à acessibilidade das unidades. Adequou-se desta maneira o processo ao retorno, interesse e disponibilidade dos hotéis a contribuírem com este estudo.

Por sua vez, a seleção dos stakeholders respondentes foi realizada por meio da amostragem não-probabilística intencional denominada snowball sampling, processo em que o sujeito (selecionado de forma intencional ou de acordo com a conveniência do pesquisador) indica outro sujeito para integrar a amostra. A amostragem bola de neve pode ser utilizada quando se tratar de uma população altamente especializada e de pequeno número de integrantes (MALHOTRA, 2011)

Apresentada a partir dos anos 1960, a amostragem bola de neve consiste em um método que se institui a partir dos relacionamentos existentes entre os participantes da pesquisa. Baseia-se em um processo de indicação entre os indivíduos e se constitui a partir da consideração de

relevância para o tema em questão atribuída por cada um dos que foram indicados no processo. (CRESWELL, 2010)

O processo de coleta de dados se estabeleceu a partir do respondente inicial: Gerente Geral/ Diretor/ Sócio-Proprietário ou pessoa que os representasse, constituindo desta maneira, uma visão holística a respeito de seus respectivos estabelecimentos. A continuidade do processo de levantamento de dados passou a considerar então, a indicação de *stakeholders* por parte do respondente inicial (Gerente Geral/ Diretor/ Sócio-Proprietário ou representante), atendendo as seguintes premissas:

5 *stakeholders* internos considerando os diferentes departamentos e perfis sócioeconômicos (recepção, copa/cozinha, governança, manutenção, gerencia, outros) e 5 *stakeholders* externos considerando os diferentes propósitos de relacionamento com seus respectivos hotéis (hóspedes, fornecedores, parceiros, concorrentes, outros). Constitui-se assim um total de 80 respondentes.

De maneira geral, a coleta de dados com o público interno foi realizada nas dependências dos hotéis e com o público externo, em diferentes condições: nas dependências do hotel (hóspedes, parceiros e fornecedores), em suas empresas (parceiros, fornecedores e concorrentes).

Cada um dos participantes foi abordado de maneira individualizada e contou com uma apresentação inicial do propósito do estudo bem como das orientações necessárias ao correto preenchimento do instrumento.

### 3.2.1 Estrutura do questionário

O instrumento de coleta de dados é constituído a partir da constatação da abrangência e complexidade do assunto, levando em consideração os temas abordados e os objetivos estabelecidos: a relação entre a identidade e imagem da marca e seus níveis constituintes, baseando-se nos conceitos propostos pelos autores que fundamentam este estudo. Em decorrência desta abordagem segmentada, foi elaborado o instrumento de coleta de dados dividindo-o em 9 grupos, atendendo ao objetivo de analisar o ambiente de pesquisa sob a ótica das dimensões da marca corporativa.

### 3.2.1.1 Grupo 01 – Perfil Sócio-Demográfico

A primeira parte do instrumento aborda o perfil sócio-demográfico dos estabelecimentos e os respectivos respondentes do estudo, enfocando sua caracterização, determinando a compreensão a respeito de seu envolvimento e profundidade com o respectivo estabelecimento. A figura 29 apresenta a relação dos temas.

Figura 29: temas relacionados ao Perfil Sócio-Demográfico dos respondentes

CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL	
* Pertence a hoteleira ou tem gestão independente	
* Tempo de existência do hotel	
* Número de funcionários	
* Possui departamento de Marketing	
* Formação específica do gestor de marketing	
* Categoria do hotel	
CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE	
AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
* Gênero	* Gênero
* Idade	* Idade
* Escolaridade	* Escolaridade
* Área de Formação Acadêmica	* Empresa que Trabalha
* Cargo que ocupa no hotel	* Tipo de Relacionamento com o hotel
* Tempo que ocupa este cargo no hotel	* Tempo de relacionamento

Fonte: Do autor

### 3.2.1.2 Grupo 02 – DNA da marca

Este grupo de afirmativas investigou a percepção dos participantes a respeito do DNA da marca a partir dos discursos de Nworah (2006), Keller (2007), Chapman (2010); Lopes e Gomez (2012), Atmaja e Budi (2016) e Wallpach *et al* (2016), abordando temas relacionados a essência da marca. A figura 30 apresenta as variáveis relacionadas ao tema e sua organização.

Figura 30: Temas relacionados ao DNA da marca

ORGANIZAÇÃO	TEMA
01	Percepção de Valores e Princípios
02	Definição do DNA do hotel
03	Alinhamento das estratégias de comunicação com DNA da marca
04	Alinhamento dos serviços com DNA da marca
05	Ações para fortalecimento de relacionamento com clientes
06	Consideração geral sobre DNA

Fonte: Do autor

### 3.2.1.3 Grupo 03 – Posicionamento da Marca

O terceiro grupo (figura 31) apresentado no instrumento de pesquisa, aborda fatores relativos ao Posicionamento da Marca sob a ótica de Keller (2007), Kotler (2008), Porter (2009), Al Ries e Trout (2009), Shakhshir (2014), Aaker (2015), Duesterhaus (2015) e Ferilli *et al* (2016), enfocando a relação da marca e de seu contexto mercadológico.

Figura 31: Temas relacionados ao Posicionamento da marca

ORGANIZAÇÃO	TEMA
01	Missão visão e valores
02	Perfil do público alvo
03	Conhece os concorrentes
04	Serviços oferecidos tem condições básicas
05	Serviços oferecidos são diferenciados
06	Consideração geral sobre Posicionamento

Fonte: Do autor

### 3.2.1.4 Grupo 04 - Elementos da Marca

O quarto grupo de perguntas apresentado no instrumento de pesquisa (figura 32), aborda os fatores relativos aos Elementos da Marca sob a ótica de Keller (2007), Kotler (2008), Giuseppe *et al* (2014) e Seimiene e Kamarauskaite (2014), enfocando os elementos que representam a marca em seus distintos discursos.

Figura 32: Temas relacionados aos Elementos da marca

ORGANIZAÇÃO	TEMA
01	Elementos representam os valores da marca
02	Elementos atribuem exclusividade
03	Elementos estão bem resolvidos
04	As aplicações estão adequadas
05	Elementos devem ser vistos como referência
06	Consideração geral sobre Elementos

Fonte: Do autor

### 3.2.1.5 Grupo 05 – Cultura da Marca

O quinto grupo de afirmativas (figura 33) aborda os fatores relativos a Cultura da Marca sob a ótica de Dias (2013), Sirianni *et al* (2013), Almiaçık *et al* (2014), Schroeder *et al* (2014), Jenkins (2014) e Harwiki (2016), enfocando seus valores, princípios e comportamento.

Figura 33: Temas relacionados a Cultura da marca

ORGANIZAÇÃO	TEMA
01	Estratégias de crenças e valores
02	Clima organizacional
03	Normas e condutas
04	Estratégias diferenciadas de execução
05	História da marca
06	Comunicação e interação entre as pessoas
07	Consideração geral sobre Cultura da marca

Fonte: Do autor

### 3.2.1.6 Grupo 06 – Presença da Marca

O sexto grupo de afirmativas (figura 34) aborda os fatores relativos a Presença da Marca sob a ótica de Aaker (1998) e Keller (2007), O'Guinn (2008), Haim *et al* (2010), Dias (2011), Guissoni e Neves (2011), Pinheiro e Gullo (2014), Perassi *et al* (2014), Csikósová *et al* (2014) e Šerić *et al* (2014), Vernuccio e Ceccotti (2015) e Mihaela (2015), enfocando suas estratégias de comunicação.

Figura 34: Temas relacionados a Presença da marca

ORGANIZAÇÃO	TEMA
01	Comerciais de TV
02	Mídia impressa
03	Rádio
04	Marketing digital
05	Mídia exterior
06	Ponto de venda
07	Eventos
08	Ações promocionais
09	Propaganda institucional
10	Consideração geral sobre Associações da marca

Fonte: Do autor

### 3.2.1.7 Grupo 07 – Associações da Marca

O sétimo grupo de afirmativas (figura 35) aborda os fatores relativos as Associações da Marca sob a ótica de Aaker (1998), Kapferer (2004), Keller (2007), Correia (2013) e Elangeswaran (2014), enfocando a percepção e imagem relacionada.

Figura 35: Temas relacionados as Associações da marca

ORGANIZAÇÃO	TEMA
01	Licenciamento
02	Arquitetura comercial
03	Endosso de celebridade
04	Qualidade de produtos e serviços
05	Marca mais lembrada
06	Melhor experiência
07	Consideração geral sobre Associações da marca

Fonte: Do autor

### 3.2.1.8 Grupo 08 – Pontos de Contato da Marca

O oitavo grupo de afirmativas (figura 36) aborda os fatores relativos aos Pontos de Contato da Marca sob a ótica de Tybout e Calkins (2006), Keller (2007), Chevalier (2007), Tomiya (2010), Clatworthy (2011), Kaplan (2014) e Baxendale *et al* (2015), enfocando suas estratégias de contato.

Figura 36: Temas relacionados aos Pontos de Contato da marca

ORGANIZAÇÃO	TEMA
01	Campanhas promocionais
02	Materiais impressos
03	Instalações físicas
04	Sites e ações em redes sociais
05	Identificação da marca
06	Marketing boca a boca
07	Atendimento ao público
08	SAC
09	Consideração geral sobre Pontos de Contato da marca

Fonte: Do autor

### 3.2.1.9 Grupo 09 – Experiência da Marca

O nono grupo de afirmativas (figura 37) aborda os fatores relativos a Experiência da Marca, enfocando suas estratégias para individualizar sua imagem. A perspectiva que se apresenta compreende a ótica dos autores já apresentados: Aaker (1998), Kapferer (2004), Tybout e Calkins (2006), Nworah (2006), Keller (2007), Chevalier (2007), Kotler (2008), O’Guinn (2008), Porter (2009), Al Ries e Trout (2009), Chapman (2010); Haim et al (2010), Tomiya (2010), Clatworthy (2011), Dias (2011), Guissoni e Neves (2011), Lopes e Gomez (2012), Dias (2013), Sirianni *et al* (2013), Correia (2013) e Elangeswaran (2014), Alnaçık *et al* (2014), Schroeder *et al* (2014), Jenkins (2014) Giuseppe *et al* (2014) e Seimiene e Kamarauskaite (2014), Shakhshir (2014), Pinheiro e Gullo (2014), Perassi *et al* (2014), Csikósová *et al* (2014) e Šerić *et al* (2014), Kaplan (2014) e Baxendale *et al* (2015), Vernuccio e Ceccotti (2015) e Mihaela (2015)Aaker (2015), Duesterhaus (2015) e Ferilli *et al* (2016), Atmaja e Budi (2016) e Wallpach *et al* (2016), Harwiki (2016).

Figura 37: Temas relacionados a Experiência da marca

ORGANIZAÇÃO	TEMA
01	Percepção sobre DNA da marca
02	Percepção sobre Posicionamento da marca
03	Percepção sobre Elementos da marca
04	Percepção sobre Cultura da marca
05	Percepção sobre Presença da marca
06	Percepção sobre Associações da marca
07	Percepção sobre Pontos de Contato da marca

Fonte: Do autor

### 3.2.2 Estabelecimentos participantes

A proposição de verificar a aplicabilidade do modelo em segmento específico de mercado, definida como um dos objetivos específicos deste estudo, determinou a ótica para a seleção dos estabelecimentos a serem considerados.

Conforme já mencionado, o *trade* hoteleiro do município de Balneário Camboriú, apresenta no decorrer de seus 52 anos de emancipação política, uma organização constituída por entidades públicas e privadas, conduzindo desta maneira, o olhar da presente

pesquisa.

Neste sentido, a definição dos hotéis participantes deste estudo, levou em consideração o seguinte processo:

### 3.2.2.1 Fase 01: Consulta ao CADASTUR

A primeira etapa para delimitar o universo para a aplicação do presente estudo, consistiu na consulta junto ao sistema CADASTUR, por considerá-la condição *Sine qua non* ao segmento hoteleiro, observando o já exposto nos artigos 21 e 22 da Lei n.º 11.771 do Ministério do Turismo. Consulta esta que resultou em 38 hotéis cadastrados no município de Balneário Camboriú, determinando assim o universo a ser considerado.

### 3.2.2.2 Fase 02: Consulta às Entidades

A segunda etapa para delimitar a participação dos hotéis, estabeleceu um olhar para os estabelecimentos filiados as entidades: ABIH, ACIBALC, BC Convention&Visitors Bureau e SINDISOL. O resultado das consultas estão apresentados no quadro abaixo (figura 38).

Figura 38: Hotéis filiados por Associações em BC

Entidades	Estabelecimentos Hoteleiro em BC
ABIH	09 hotéis
ACIBALC	07 hotéis
BC Convention&Visitors Bureau	28 hotéis
SINDISOL	35 hotéis

Fonte: Do autor

O resultado apresentado demonstra uma discrepância entre o número de associados em cada entidade. Esta diferença percebida, determinada por um processo facultativo de filiação, oportunizando a existência de vínculo a mais de uma entidade, fato motivado por diferentes benefício e interesses.

Salienta-se então para a realidade apresentada pelo SINDISOL e para o disposto no artigo 579 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, que dispõe: “A contribuição sindical é devida por todos aqueles que participarem de uma determinada categoria econômica ou profissional, ou de uma profissão liberal, em favor do sindicato

representativo da mesma categoria ou profissão, ou inexistindo este, na conformidade do disposto no art. 591.” (SINDISOL, 2016)

Conforme já mencionado, a representatividade da categoria dos meios de hospedagem, alimentação e similares da região de Balneário Camboriú está a cargo do SINDISOL, estando assim, os hotéis filiados a este sindicato, (35 estabelecimentos) adequados perante a legislação e em decorrência deste fato, serão considerados para este estudo.

### 3.2.2.3 Fase 03: Consulta ao SBClass

A terceira etapa para delimitar a participação dos hotéis, estabeleceu um olhar para o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem – SBClass, cuja razão de existência, já fora apresentada.

A consulta realizada na base de dados SBClass disponível no endereço (<http://www.cadastur.turismo.gov.br/>), apresentou 59 estabelecimentos brasileiros credenciados e classificados, porém nenhum do município de Balneário Camboriú.

Figura 39: Hotéis filiados ao SBClass

<b>Categoria</b>	<b>Estabelecimentos Brasileiros Classificados</b>
5 estrelas	15 hotéis
4 estrelas	15 hotéis
3 estrelas	26 hotéis
2 estrelas	02 hotéis
1 estrela	01 hotel

Fonte: Do autor

Salinta-se então o proposto por Beni (1998) e Roim e Pereira (2012) para a existência de uma outra percepção quanto a categorização por estrelas, como já explicitado, determinando a conduta de pesquisa para a perspectiva considerada Classificação Privada, a qual se estabelece por intermédio de empresas privadas. Utilizou-se então a classificação empregada pelo portal TripAdvisor<sup>5</sup>,

114

114

<sup>5</sup> Considerada a plataforma mais utilizada pelos viajantes, o TripAdvisor, tem por objetivo promover a interação social na indústria do turismo, incentivando os usuários a partilhar as suas experiências nos vários campos de hospitalidade. Esta rede criou um sistema utilitário de votação sobre opiniões já expressas. (REVISTA HOTEL, 2015)

e que demonstrou o seguinte cenário do *trade* hoteleiro de Balneário Camboriú, conforme apresenta o quadro abaixo (figura 40)

Figura 40: Classificação dos Hotéis BC segundo Tripadvisor

<b>Categoria</b>	<b>Estabelecimentos Brasileiros Classificados</b>
5 estrelas	00 hotéis
4 estrelas	09 hotéis
3 estrelas	21 hotéis
2 estrelas	03 hotéis
1 estrela	02 hotéis

Fonte: Do autor

Os estratos, nominados neste modelo como **stratos**, gerados a partir da classificação proposta pela SBClass, ou ainda pela já mencionada Classificação Privada e que melhor representa o contexto em questão, oportuniza verificar a realidade de estabelecimentos homogêneos sob determinados critérios e que em decorrência deste fato, pode melhor representar o perfil em questão. Alinha-se assim a proposição inicialmente estabelecida: verificar o modelo em questão em um segmento específico de mercado.

Neste sentido, são considerados todos os estabelecimentos que contemplem as seguintes regras: a) Estar cadastrados no CADASTUR; b) Ser filiado ao SINDISOL; c) Apresentar sua classificação junto ao portal Tripadvisor.

A partir deste delineamento, estabeleceu-se o contato com estes estabelecimentos, processo realizado em 4 etapas.

#### 3.2.2.4 Contato com SINDISOL

A primeira etapa para a realização da coleta de dados com os estabelecimentos hoteleiros, consistiu no envio de uma comunicação via e-mail para o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Balneário Camboriú e Região – SINDISOL, apresentando a proposta e solicitando o apoio junto a seus associados.

### 3.2.2.5 Contato com os hotéis

Segunda etapa realizada foi o envio de uma comunicação via e-mail diretamente aos associados da entidade acima nominada apresentando a proposta de pesquisa e convidando-os a participar do estudo. Após alguns retornos demonstrando a disponibilidade, a inviabilidade e ainda a falta de retorno de alguns estabelecimentos quanto a participação, deu-se início a terceira etapa para coleta de dados, a visita em loco.

### 3.2.2.6 Visita em loco

Nesta ocasião, os instrumentos de coletas foram deixados para os gerentes para encaminhamentos internos: apreciação de teor da pesquisa e averiguação de viabilidade, interesse ou permissibilidade pelo conselho diretor/gerencia, caso necessário.

### 3.2.2.7 Retorno de contato

Decorridos 7 dias da entrega dos instrumentos de coleta de dados, fora retornado o contato para averiguar a adesão ou não ao estudo.

Como resultado deste processo, obteve-se uma adesão de 9 estabelecimentos, assim classificados: 2 estabelecimentos classificados como 1 estrela; 2 estabelecimentos classificados como 2 estrelas; 3 estabelecimentos classificados como 3 estrelas; 2 estabelecimentos classificados como 4 estrelas. Salienta-se que não se obteve nenhum estabelecimento classificado como 5 estrelas.

Para manter o alinhamento com o propósito, estabeleceu-se a conduta de equidade entre os estratos, considerando nesta versão final, apenas 2 estabelecimentos por categoria, excluindo-se da pesquisa um dos estabelecimentos 3 estrelas. O processo de exclusão levou em consideração a cronologia de contato, sendo mantido assim, os 2 estabelecimentos que responderam primeiramente e se disponibilizaram a participar do estudo.

## 3.3 TABULAÇÃO DOS DADOS

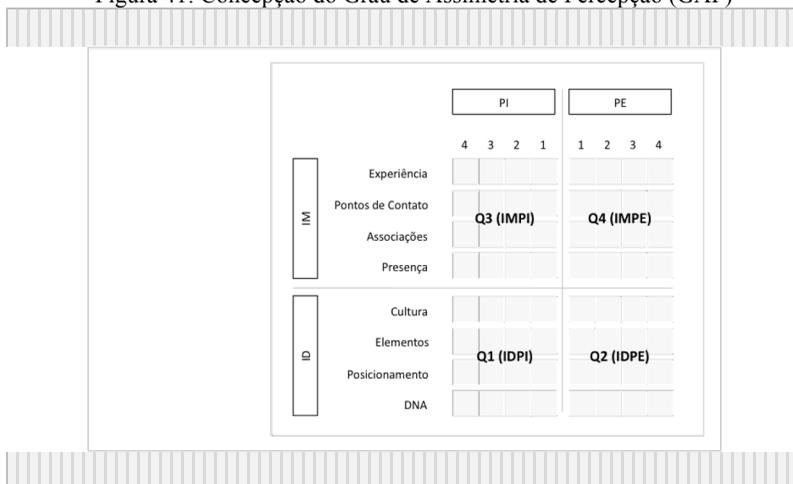
A tabulação dos dados deste estudo foi realizada a partir de duas abordagens distintas: histogramas de Frequência e gráficos para análise do Grau de Assimetria de Percepção (GAP) da marca corporativa.

Para a análise do primeiro grupo de questões do instrumento de

coleta de dados - que caracteriza o perfil sócio-demográfico dos participantes – foram utilizados histogramas de frequência. Para os demais grupos apresentados, foi empregado o gráfico GAP, que permite identificar cada um dos 8 níveis de análise: DNA da marca, Posicionamento da marca, Elementos da marca e Cultura da marca definindo a Identidade Corporativa e no âmbito da Imagem Corporativa: a Presença da marca; as Associações da marca; os Pontos de Contato da marca e por fim a Experiência da Marca.

A concepção do GAP da marca considera a escala proposta no instrumento de coleta de dados (5 níveis de concordância a afirmativa) e identifica como uma “situação ideal”, compreendendo o melhor cenário possível, o valor numérico “5”. A partir desta consideração, apresenta-se a base para a concepção do GAP da marca que se constitui na disposição das dimensões Identidade (**ID**) e Imagem (**IM**) a partir de um eixo horizontal e da Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**) à marca a partir de um eixo vertical. A configuração proposta a partir destas duas composições, estabelece a formação de 4 quadrantes: Quadrante 1 - Dimensão Identidade e Percepção Interna (**IDPI**); Quadrante 2 - Dimensão Identidade e Percepção Externa (**IDPE**); Quadrante 3 - Dimensão Imagem e Percepção Interna (**IMPI**) e Quadrante 4 - Dimensão Imagem e Percepção Externa (**IMPE**), conforme apresenta a figura 41.

Figura 41: Concepção do Grau de Assimetria de Percepção (GAP)



Fonte: Do autor

A configuração dos dados obtidos por intermédio do instrumento de coleta no gráfico proposto é realizada respeitando três condições básicas: a escala proposta; os índices relativos a Dimensão Identidade (**ID**) nos quadrantes (**Q1**) Percepção Interna (**PI**) e (**Q2**) Percepção Externa (**PE**); índices relativos a Dimensão Imagem (**IM**) nos quadrantes (**Q3**) Percepção Interna (**PI**) e (**Q4**) Percepção Externa (**PE**).

Inserir-se então, o Índice de Percepção (**IP**), que considera o resultado do cálculo da **Média Aritmética** em cada um dos níveis do modelo proposto. O entendimento para a ponderação do cenário a partir da Média Aritmética estabelece um alinhamento com o proposto por Fonte (2013) e Leite (2014) acerca de uma das principais métricas para o cálculo das **Medidas de Tendência Central**. Chamam a atenção os autores para a divisão igualitária, oportunizada pela Média Aritmética e que representa um conjunto de dados em um único valor.

A consciência da heterogeneidade do perfil dos participantes do estudo e conseqüentemente de seus envolvimento acerca de seus respectivos hotéis, oportuniza ponderar a qualidade das respostas, levando em consideração, o nível de conhecimento deste acerca do assunto em questão. Assume-se a partir das considerações apresentadas, como Medida de Tendência Central para este estudo, a **Média Aritmética Ponderada**, desconsiderando assim o Valor Modal e ainda a Mediana.

Neste sentido, os índices de cada um dos níveis das dimensões Identidade (**ID**) e Imagem (**IM**) são dispostos em lados opostos a partir de um eixo central (vertical). A figura 42 ilustra a configuração do gráfico para análise do Grau de Assimetria de Percepção (GAP) da marca corporativa.

Modelo para análise do **Grau de Assimetria de Percepção (GAP)** da marca corporativa: a contribuição do Design no processo de Branding

Figura 42: Configuração do Grau de Assimetria de Percepção (GAP)

		PI				PE			
		4	3	2	1	1	2	3	4
IM	Experiência	<input type="checkbox"/>							
	Pontos de Contato	<input type="checkbox"/>							
	Associações	<input type="checkbox"/>							
	Presença	<input type="checkbox"/>							
ID	Cultura	<input type="checkbox"/>							
	Elementos	<input type="checkbox"/>							
	Posicionamento	<input type="checkbox"/>							
	DNA	<input type="checkbox"/>							

Fonte: Do autor

“a **marca** deve  
ser **compreendida**  
a partir do **alinhamento**  
entre a **Percepção Interna**  
e **Percepção Externa**  
para sua **efetividade**”

---

## CAP. 5 MODELO GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO



A premissa do modelo proposto, parte do pressuposto de um requerido alinhamento entre a Percepção Interna e Percepção Externa. Neste sentido, não é considerado como ideal, apenas o alcance de uma indicação “5” nos níveis da análise se este não for percebido como tal, tanto internamente como externamente à marca. Desta maneira, busca-se verificar a equidade (simetria/equilíbrio) e divergência entre a percepção interna e externa em cada um dos níveis inicialmente e conseqüentemente, nos quadrantes estabelecidos.

A ótica oportunizada pela configuração do GAP da marca corporativa estabelece uma leitura que considera 15 variáveis, conforme apresenta a figura 43.

Figura 43: Glossário de termos empregados na análise do GAP da marca

VARIÁVEL	SIGLA	DESCRIÇÃO
Equidade	EQ	Equilíbrio dos Índices de Percepção
Índice de Percepção	IP	Valor atribuído a percepção
Percepção Interna	PI	Percepção dos <i>Stakeholders</i> Internos
Percepção Externa	PE	Percepção dos <i>Stakeholders</i> Externos
Índice de Percepção Interna	IP(I)	Valor atribuído à PI
Índice de Percepção Externa	IP(E)	Valor atribuído à PE
Índice de Percepção Maior	IP(>)	Maior valor num comparativo PI e PE
Índice de Percepção Menor	IP(<)	Menor valor num comparativo PI e PE
Índice de Referência	IR	Maior valor respectivo nível - IP(>)
Quadrante	Q	Agrupamento variáveis (ID IM PI PE)
Quadrante Primário	R1	Q com maior agrupamento de DV (A)
Quadrante Secundário	R2	Q com menor agrupamento de DV (A)
Índice de Divergência Absoluto	DV (A)	Diferença entre IP(>) e IP(<)
Índice de Divergência Relativo	DV (R)	Agrupamento dos DV(A)
Índice de Divergência / Stratos	DV (S)	Soma dos DV (A) entre stratos

Fonte: Do autor

A constituição da análise do GAP da marca corporativa permite a verificação de diversas variáveis e constitui-se a partir da sistemática abaixo descrita.

#### 4.1.1 Etapa 01 – Análise de Equidade (EQ)

A primeira verificação para análise do GAP da marca estabelece uma ótica para a relação existente entre os Índices de Percepção (IP) pela ótica da Percepção interna (PI) e da Percepção externa (PE) em cada um dos níveis do modelo proposto. Neste sentido, observa-se a existência ou não de equidade entre estas duas variáveis. Como

apresentado anteriormente, entende-se como uma situação adequada, não apenas o alcance de valores altos na escala proposta, mas sim, uma coerência (equidade) entre a Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**).

A Análise de Equidade (**EQ**) estabelece a verificação do alinhamento existente entre a Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**). em cada um dos níveis e permite considerações acerca do posicionamento das percepções de maneira distinta (absoluta). A leitura proposta a partir desta ótica permite ponderações acerca de:

- **Equidade (EQ)**: alinhamento entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**), considerando nesta perspectiva, quanto mais equitativo o nível, melhor a percepção para a marca;
- **Índice de Percepção Maior - IP (>)**: índice mais elevado de seu respectivo nível e que representa melhor percepção por parte dos respondentes;
- **Índice de Percepção Menor - IP (<)**: índice mais baixo de seu respectivo nível e que representa pior percepção por parte dos respondentes.

#### 4.1.2 Etapa 02 – Definição do Índice de Referência (IR)

A observação da existência ou não de equidade entre os IP estabelece um comparativo entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**) e oportuniza desta maneira, a verificação de melhores índices (Índice de Percepção Maior - **IP (>)**) e piores (Índices de Percepção Menor - **IP (<)**): em cada um dos níveis de análise a partir da escala proposta. Entende-se então, que cada um dos níveis de análise apresentará seu respectivo Índice de Referência (**IR**); índice que representa uma situação mais estruturada e melhor percebida pelos participantes, ou seja, o Índice de Percepção Maior - **IP (>)**

Figura 44: Escala de medição para definição do Índice de Referência (IR)

IP (<) “1” = pior situação | IP (>) “5” = melhor situação

Fonte: Do autor

### 4.1.3 Etapa 03 – Análise do Índice de Divergência Absoluto – DV (A)

A observação de ausência de equidade entre os Índice de Percepção Interna - **IP (I)** e Índice de Percepção Externa – **IP (E)** em cada um dos níveis de análise possibilita verificar o Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)**, que tem por objetivo, estabelecer a diferença entre Índice de Percepção Maior – **IP (>)** e Índice de Percepção Menor – **IP (<)** de seus respectivos níveis. O Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** é o resultado da diferença de Índice de Percepção Maior – **IP (>)** e Índice de Percepção Menor – **IP (<)**.

Figura 45: Definição do Índice de Divergência Absoluto - DV(A)

$$DV(A) = IP(>) - IP(<)$$

Fonte: Do autor

### 4.1.4 Etapa 04 – Análise do Índice de Divergência Relativo - DV (R)

A observação do **Índice de Divergência Absoluto – DV (A)** estabelece a relação entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**). em cada um dos níveis da análise, oportunizando desta maneira, a verificação do Índice de Divergência Relativo - **DV (R)** que estabelece uma ótica para a verificação do Índice de Divergência Relativo Primário - **DV (R1)**: quadrante com maior concentração de **Índice de Divergência Absoluto – DV (A)** e Índice de Divergência Relativo Secundário - **DV (R2)**: quadrante com menor concentração de Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)**. Este índice é calculado mediante a soma dos Índices de Divergência Absoluto – **DV (A)** em cada um dos quadrantes: (**Q1**) Percepção Interna no âmbito da Identidade (**IDPI**); (**Q2**) Percepção Externa no âmbito da Identidade (**IDPE**); (**Q3**) Percepção Interna no âmbito da Imagem (**IMPI**) e (**Q4**) Percepção Externa no âmbito da Imagem (**IMPE**).

A análise do Índice de Divergência Relativo - **DV (R)** oportuniza a verificação da relação dos 4 níveis que compõem cada uma das dimensões Identidade (**ID**) e Imagem (**IM**) pela ótica da Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**), estabelecendo o quadrante

mais deficiente do estudo em questão, estabelecendo ainda o Quadrante identificado como Índice de Divergência Relativo Primário - **DV (R1)**, ou seja, a maior concentração de Índices de Divergência Absoluto **DV (A)** e o Índice de Divergência Relativo Secundário - **DV (R2)**, ou seja, a menor concentração de Índices de Divergência Absoluto **DV (A)**.

#### 4.1.5 Etapa 05 – Análise do Grau de Assimetria de Percepção (GAP)

A análise do GAP da marca categoriza o Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** em uma escala composta por 3 níveis: Baixo Grau de Assimetria de Percepção (Baixo GAP); Médio Grau de Assimetria de Percepção (Médio GAP) e Alto Grau de Assimetria de Percepção (Alto GAP).

Figura 46: Escala do Grau de Assimetria de Percepção (GAP) da Marca

ID (A)	Grau de Assimetria de Percepção	Leitura
Até 1.0	Baixo GAP	Maior equidade PI / PE
De 1.0 até 3,0	Médio GAP	Intermediária equidade PI / PE
De 3.0 até 4.0	Alto GAP	Menor equidade PI / PE

Fonte: Do autor

Compreende-se como Alto GAP, os maiores Índices de Divergência Absoluto – **DV (A)** e que demonstram em decorrência deste fato, menor equidade entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**) e em oposição a esta situação, o Baixo GAP considera o menor Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** e que demonstra maior equidade entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**).

#### 4.1.6 Proposta para Análise de Segmento de Mercado

O olhar do modelo Grau de Assimetria de Percepção (GAP) para um cenário composto por diferentes *players* e que permite uma verificação mais ampla, se estabelece na mesma estrutura acima proposta, respeitando as etapas já apresentadas.

A consideração destes (diferentes *players*) estabelece uma ótica para uma estrutura que se coloca a analisar 3 diferentes cenários:

a) Análise Ambiental do GAP: verifica-se o comportamento dos dados a partir de uma visão geral dos estabelecimentos participantes,

desconsiderando assim, as características que os diferenciam.

b) Análise Estratificada do GAP: avaliam-se os estabelecimentos a partir da categorização do segmento e que considera a existência de agrupamentos homogêneos (stratos).

c) Análise Paramétrica do GAP: analisam-se as relações entre os stratos em cada um dos níveis do modelo, oportunizando a verificação de 3 situações possíveis:

- igualdade do Índices de Percepção (**IP**) entre 2 stratos (classe inferior = classe superior);
- diferença do Índices de Percepção (**IP**) entre 2 stratos (classe inferior > classe superior);
- diferença do Índices de Percepção (**IP**) entre 2 stratos (classe inferior < classe superior).

A perspectiva do distanciamento dos Índices de Percepção (**IP**) entre os stratos oportuniza verificar ainda, o Índices de Divergência por Strato – **DV (S)**; índice que representa a soma dos Índices de Divergência Absoluto – **DV (A)** entre 2 stratos.

**“Entender a  
percepção acerca do *trade*  
pode ser determinante  
para o planejamento  
de ações estratégicas  
futuras”**

---

## **CAP. 6 DISCUSSAO DOS RESULTADOS**



A discussão dos resultados deste estudo encontra-se orientada a estabelecer uma ótica para a realidade do trade hoteleiro de Balneário Camboriú a partir da ótica do GAP da marca corporativa, contemplando em primeira instância, uma perspectiva para o perfil sócio-demográfico dos estabelecimentos participantes e conseqüentemente, para a compreensão do perfil dos respondentes, caracterizando, dentre outras informações, seu nível de envolvimento com a marca em questão.

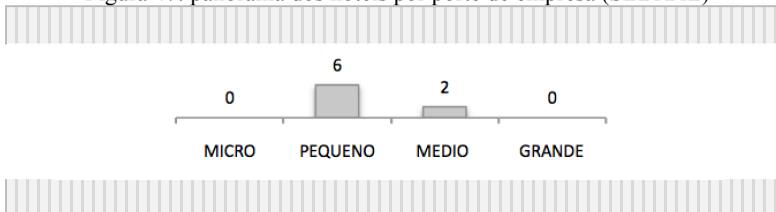
### 6.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DOS ESTABELECIMENTOS PARTICIPANTES

Nesta fase, foi verificada a caracterização dos estabelecimentos participantes oportunizando compreender os seguintes aspectos: se o estabelecimento faz parte de uma rede hoteleira ou possui gestão própria; a quanto tempo existe; o número de funcionários, se o estabelecimento possui um departamento de marketing; e se o responsável pela area de marketing da empresa possui formação para esta atividade.

O primeiro ponto de observação estabelece um olhar para o porte do estabelecimento, levando em consideração a categorização proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e que qualifica os empreendimentos comerciais e de serviços a partir do número de empregados em: Micro (até 9 empregados); Pequeno (de 10 a 49 empregados), Médio (de 50 a 99 empregados) e Grande (mais de 100 empregados). (SEBRAE, 2016)

Verifica-se por intermédio da figura 47, a predominância por estabelecimentos considerados como Pequeno Porte (75%) e de estabelecimentos de Médio Porte (25%). Salienta-se que este estudo não identificou nenhum caso de Hotéis das classes Micro Empresa e Grande Porte.

Figura 47: panorama dos hotéis por porte de empresa (SEBRAE)



Fonte: Do autor

O contexto apresentado estabelece um alinhamento com o olhar de Santini (2015) que evidencia o papel de destaque das micro e pequenas empresas (MPEs) na criação de postos de trabalho e consequente contribuição para o desenvolvimento regional. Salienta ainda o autor, que em virtude disso, as MPEs devem ser consideradas elementos importantes para o crescimento da economia e geração de emprego, transformando políticas de inovação em instrumentos de estímulo à competitividade.

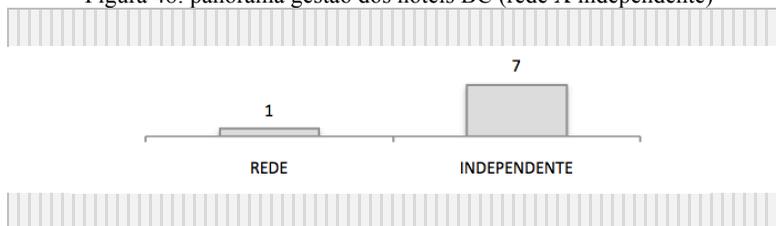
O segundo ponto de discussão faz uma leitura acerca da longevidade e sobrevivência empresarial, por considerar a perspectiva apresentada por Grapeggia *et al* (2011); Mahamid (2012) e Nascimento (2013). Dissertam os autores quanto o alto grau de mortalidade empresarial, passando dos 40% no primeiro ano de funcionamento das MPE's. Para estes (autores) as organizações somente conseguem se manter vivas no atual cenário caso contribuam para seu segmento e sua região.

Constata-se a partir do levantamento de dados que 100% dos estabelecimentos participantes operam a mais de 10 anos, evidenciando assim, a consolidação de suas atividades comerciais, suas estratégias de negócio, seus posicionamentos de mercado e de sua representatividade para a economia local.

A ótica para a economia local apresentada acima, evidencia uma das principais características do *trade* hoteleiro da região de Balneário Camboriú, conforme já explicitado por Pereira (2015): empreendimentos constituídos majoritariamente pela administração de caráter familiar.

A perspectiva apontada pelo autor se apresenta como verídica neste estudo, pois constatou-se que apenas 1 dos 8 estabelecimentos participantes faz parte de uma rede hoteleira, fator que pode estabelecer uma influência nos aspectos relativos a esta pesquisa.

Figura 48: panorama gestão dos hotéis BC (rede X independente)



Fonte: Do autor

Santos (2012) caracteriza rede hoteleira como uma empresa especializada na prestação de serviços hoteleiros, que engloba uma administração unificada a um número determinado de hotéis, distribuídos espacialmente em uma ou em diferentes escalas geográficas. Esses estabelecimentos hoteleiros seguem padrões estabelecidos pela rede referente aos aspectos arquitetônicos, aos processuais da operação e aos administrativos.

A consciência desta realidade oportuniza a percepção de fatores extrínsecos e que podem interferir no âmbito deste estudo, uma vez que o modelo das redes hoteleiras vem constituindo uma dinâmica cada vez mais presente (9,5%), conforme evidencia os estudos de FOHB (2015) e a constatação de mais de 50 redes em atuação no Brasil. (figura 49)

Figura 49: perfil dos estabelecimentos do Brasil (redes X independentes)

<b>Tipo de hotéis</b>	<b>Hotéis</b>	<b>%</b>	<b>U.H.</b>	<b>%</b>
Hotéis e flats de marcas nacionais	475	4,7%	74.571	14,9%
Hotéis e flats de marcas internacionais	482	4,8%	86.156	17,2%
Hotéis independentes (até 20 qtos)	3.693	36,7%	41.160	8,2%
Hotéis independentes (mais de 20 qtos)	5.400	53,7%	298.325	59,6%
<b>Total</b>	<b>10,050</b>	<b>100 %</b>	<b>500,212</b>	<b>100.0%</b>

Fonte: FOHB (2015)

A constatação do contexto caracterizado por estabelecimentos independentes e que se estruturam organizacionalmente a partir de diretrizes próprias, estabelece uma realidade que por vezes se distancia dos modelos idealizados e consolidados de gestão.

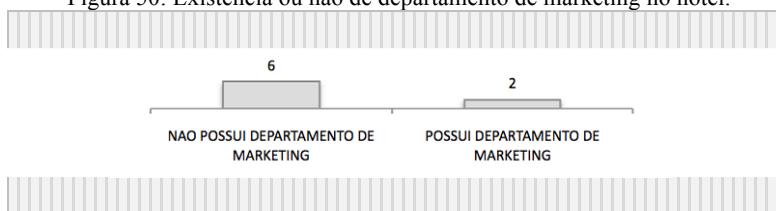
Esta realidade é percebida por diferentes estudos, como o desenvolvido por Petrelli e Aranha (2012) e Pereira (2013) e ao entender uma relativa incapacidade financeira e de recursos humanos dos hotéis em se estruturarem para as diversas demandas para um pleno exercício de suas atividades. Salienta o autor para uma evidente deficiência no tocante à área comercial e mais especificamente aos departamentos de marketing para que possam desenvolver estratégias de marketing bem definidas e adequadas frente a um segmento que se comporta de maneira competitiva, dada a capacidade que os grandes grupos hoteleiros possuem para dedicar recursos direcionados a seus departamentos.

Reforçam ainda os autores que uma adequada gestão dos estabelecimentos hoteleiros deve considerar a existência de

profissional especializado em marketing, fortalecendo assim as estratégias empregadas para fortalecer a marca de seus estabelecimentos.

A ótica acima apresentada direcionou o olhar para a caracterização dos hotéis participantes. Constatou-se assim que 67% destes não possuem em sua estrutura organizacional um departamento de marketing e que 33% relata sua existência. Salienta-se ainda para o conhecimento especializado do gestor em 100% dos estabelecimentos que declararam possuir este departamento.

Figura 50: Existência ou não de departamento de marketing no hotel.



Fonte: Do autor

A tabela abaixo sintetiza o perfil dos estabelecimentos hoteleiros participantes destes estudo, apresentando de maneira a privilegiar a compreensão do contexto em questão, as principais informações analisadas.

Figura 51: Perfil geral dos hotéis participantes

Hotel	categoria	porte	gestão	Dpto mkt	Profissional qualif.
A	1 estrela	pequeno	propria	Não	Não
B	1 estrela	pequeno	propria	Não	Não
C	2 estrelas	pequeno	propria	Não	Não
D	2 estrelas	pequeno	propria	Não	Não
E	3 estrelas	pequeno	Rede	Não	Não
F	3 estrelas	pequeno	propria	Não	Não
G	4 estrelas	Médio	propria	Sim	Sim
H	4 estrelas	Médio	propria	Sim	Sim

Fonte: Do autor

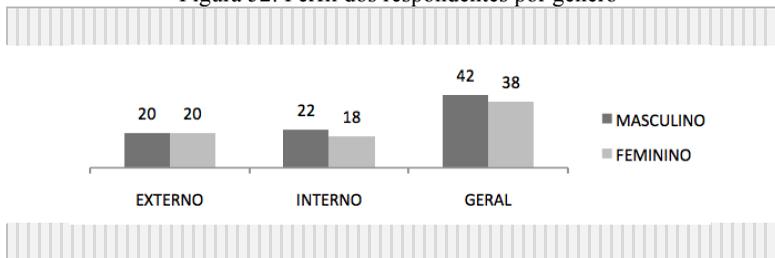
A partir da compreensão do perfil dos estabelecimentos, estabelece-se uma ótica para o perfil dos respondentes e que estabeleceram suas percepções acerca de seus respectivos estabelecimentos.

### 6.1.2 Perfil dos Respondentes

A compreensão do perfil dos respondentes deste estudo, promoveu uma ótica por intermédio das duas perspectivas (público interno e público externo) A partir deste direcionamento buscou-se para o público interno informações acerca do gênero; idade; escolaridade; area de formação acadêmica; cargo que ocupa no estabelecimento e tempo que ocupa este cargo. Ao público externo buscou-se informações acerca do gênero; idade; escolaridade; empresa em que trabalha; cargo que ocupa; tempo que ocupa este cargo, o tipo de relacionamento e a quanto tempo mantem este relacionamento com o hotel. Ao todo, participaram 80 pessoas, sendo 40 consideradas pela percepção interna e 40 para a percepção externa e que representaram suas percepções acerca de seus respectivos estabelecimentos. Os gráficos a seguir demonstram um panorama geral, bem como o recorte do perfil do público interno e do público externo.

Quanto ao gênero dos participantes do estudo, é possível observar a partir da leitura da figura 52, um perfil geral formado majoritariamente por homens, apresentando os seguintes índices: 55% de respondentes do gênero masculino e 45% de respondentes do gênero feminino. Ao se promover o olhar para as duas dimensões (interna e externa) observa-se a constituição de um perfil semelhante. No ambiente interno, a participação de 57% de respondentes do gênero masculino e 43% de respondentes do gênero feminino e no ambiente externo, a participação de 50% de respondentes do gênero masculino e 50% de respondentes do gênero feminino.

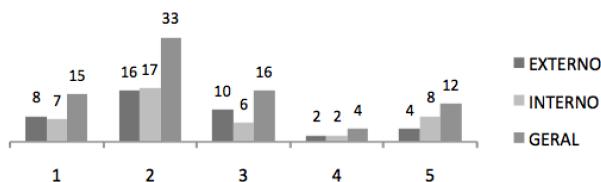
Figura 52: Perfil dos respondentes por gênero



Fonte: Do autor

Quanto a idade dos participantes, é possível observar a partir da leitura da figura 53 que de maneira geral, 40% destes tem de 20 a 30 anos; 25%, de 30 a 40 anos; 20%, até 20 anos; 10%, mais de 50 anos e 5%, de 41 a 45 anos. Apresentam-se também os dados da Percepção Interna (PI) e Percepção Externa (PE) de maneira distintas.

Figura 53: Perfil faixa etária dos respondentes



Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	Cat. 4	Cat. 5
Até 20 anos	De 20 a 30	De 30 a 40	De 41 a 50	+ de 50

Fonte: Do autor

Com relação a escolaridade, percebe-se a partir da leitura da figura 54:

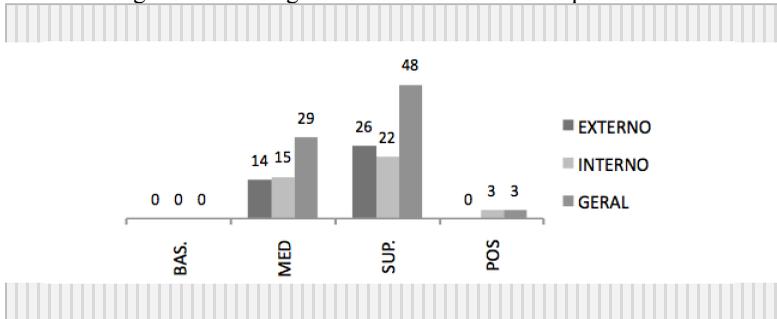
- Um uma **leitura geral**: Maior incidência em uma leitura geral, de participantes com Ensino Superior (60%); seguidos pelos participantes com Ensino Médio (36%) e dos Pós-Graduados (4%);

- No âmbito do **ambiente interno**: Maior incidência de participantes com Ensino Superior (55%); seguidos pelos participantes com Ensino Médio (37%) e dos Pós-Graduados (8%);

- No âmbito do **ambiente externo**: Maior incidência de participantes com Ensino Superior (65%); seguidos pelos participantes com Ensino Médio (35%).

Salienta-se que este estudo não registrou nenhum participante com apenas o Ensino Básico e que no âmbito do ambiente externo, não houve a participação de Pós-Graduados

Figura 54: Perfil grau de escolaridade dos respondentes

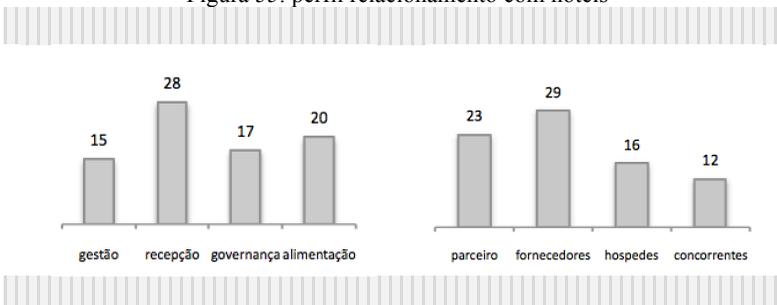


Fonte: Do autor

Com relação ao tipo de relacionamento dos respondentes com seus respectivos estabelecimentos, percebe-se no âmbito do ambiente interno, a incidência de colaboradores vinculados a área da recepção (35%), seguidos pelo grupo da área da alimentação (25%); do grupo da governança (21%) e por fim, o grupo da gestão, considerando os proprietários, sócios e gerentes; do grupo da governança (19%); o grupo compreendido como outros (11%) e que considerou todos os outros setores, como serviços gerais, por exemplo e por fim, aos profissionais vinculados a área da alimentação (5%).

No âmbito da dimensão externa, percebeu-se uma participação mais expressiva dos fornecedores (36%), dos parceiros (29%); dos hóspedes (20%) e ainda dos concorrentes (15%).

Figura 55: perfil relacionamento com hotéis

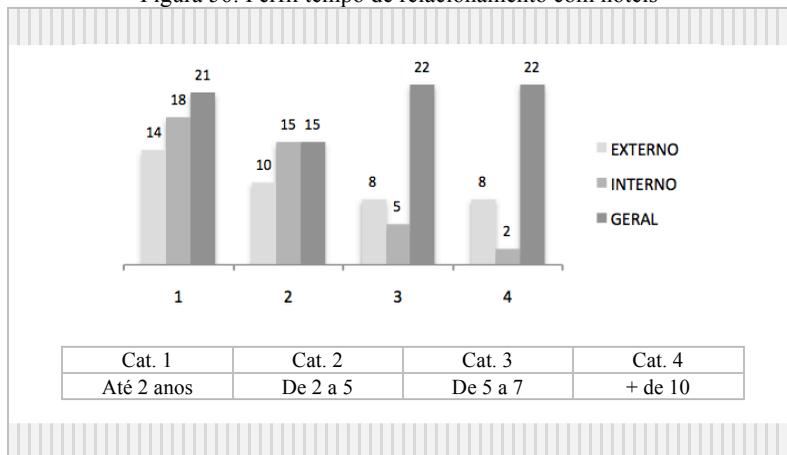


Fonte: Do autor

Com relação ao tempo de relacionamento dos respondentes com seus respectivos estabelecimentos, percebe-se no âmbito da

dimensão interna, a incidência de 30% para um relacionamento de 4 a 6 anos; 25% para o grupo de 6 a 8 anos e para os que possuem até 2 anos; o grupo de 8 a 10 anos (9%); acima de 10 anos (7%) e por fim o grupo dos que possuem de 2 a 4 anos de relacionamento (4%).

Figura 56: Perfil tempo de relacionamento com hotéis



Fonte: Do autor

No âmbito da dimensão externa, a incidência de 26% para um relacionamento de até 2 anos e de 6 a 8 anos; 25%; o grupo de 4 a 6 anos (24%); 8 a 10 anos (15%); o grupo de 2 a 4 anos (5%); e por fim o grupo dos que possuem mais de 10 anos de relacionamento (4%).

## 6.2 ANÁLISE DO GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO (GAP) DA MARCA CORPORATIVA

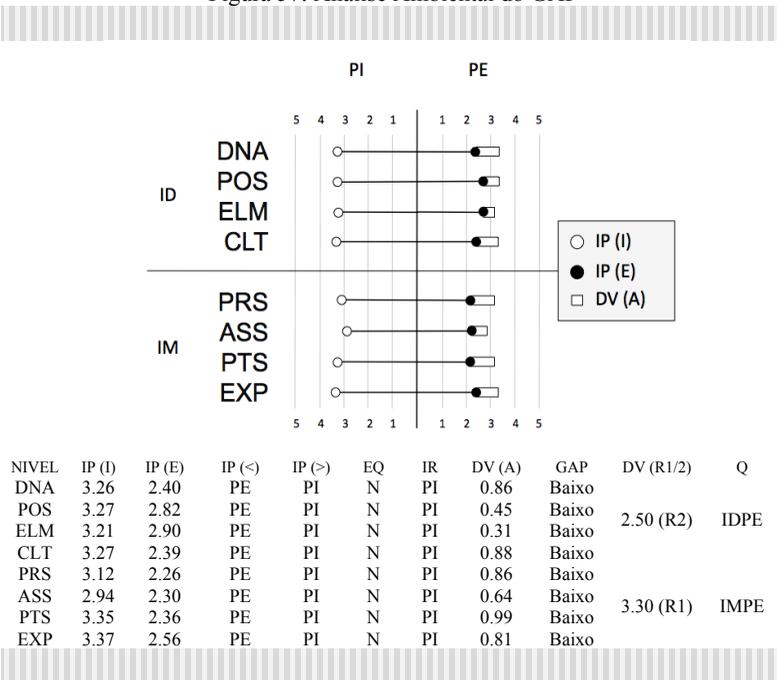
A apresentação dos dados do *trade* turístico do município de Balneário Camboriú/SC pela ótica o Grau de Assimetria de Percepção (GAP) da marca corporativa encontra-se organizada em 3 momentos distintos conforme apresentado anteriormente:

- apresentação da análise Análise Ambiental do GAP;
- apresentação da Análise Estratificada do GAP;
- apresentação da Análise Paramétrica do GAP.

## 6.2.1 Análise Ambiental do Grau de Assimetria de Percepção da Marca

A primeira etapa para verificar o GAP da marca conforme já comentado, estabelece uma ótica para o panorama dos hotéis participantes a partir de uma verificação geral, considerando todos os hotéis participantes como parte do mesmo cenário. Os dados gerais encontram-se apresentados na figura 57.

Figura 57: Análise Ambiental do GAP



Fonte: Do autor

A partir dos dados apresentados é possível estabelecer a seguinte ótica:

- inexistência de equidade em todos os níveis de avaliação;
- Nenhuma das dimensões, tanto sobre a ótica da Percepção Interna (PI) e Percepção Externa (PE) apresentam-se posicionados nos extremos da escada proposta, distanciando-se do pior e melhor cenário;

- Percepção Interna (**PI**) apresentou valores maiores que Percepção Externa (**PE**) em todos os níveis, tanto na dimensão Identidade (**ID**) quanto na dimensão Imagem (**IM**), demonstrando melhor percepção por parte dos participantes;
- Percepção Interna (**PI**) é considerado o Índice de Referência (**IR**) em todos os níveis analisados;
- O menor Índice Percepção (**IP**) apresentado neste estudo está relacionado ao nível Presença da Marca (**PRS**) sob a ótica da Percepção Externa (**PE** = 2,26) e como maior índice apresentado, o relacionado a Experiência da marca sob a ótica de Percepção Interna (**PI** = 3,37) representando assim, o pior e o melhor cenário, respectivamente.
- O menor Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado neste estudo está relacionado ao nível Elementos da Marca (**ELM** = 0,31) e como maior Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado, o relacionado ao nível Pontos de Contato (**PTO** = 0,99) representando assim, as menores e maiores divergências entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**), respectivamente.
- O Índice de Divergência Relativo Primário - **DV (R1)** está presente no Quadrante (**Q4**) Imagem pela ótica da Percepção Externa (**IMPE**) e o Índice de Divergência Relativo Secundário - **DV (R2)** no Quadrante (**Q2**) Identidade pela ótica da Percepção Externa (**IDPE**).
- Todos os níveis do GAP Geral do *trade* hoteleiro de Balneário Camboriú apresentam Baixo Grau de Assimetria de Percepção, demonstrando a menor diferença entre a Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**) na escala proposta.

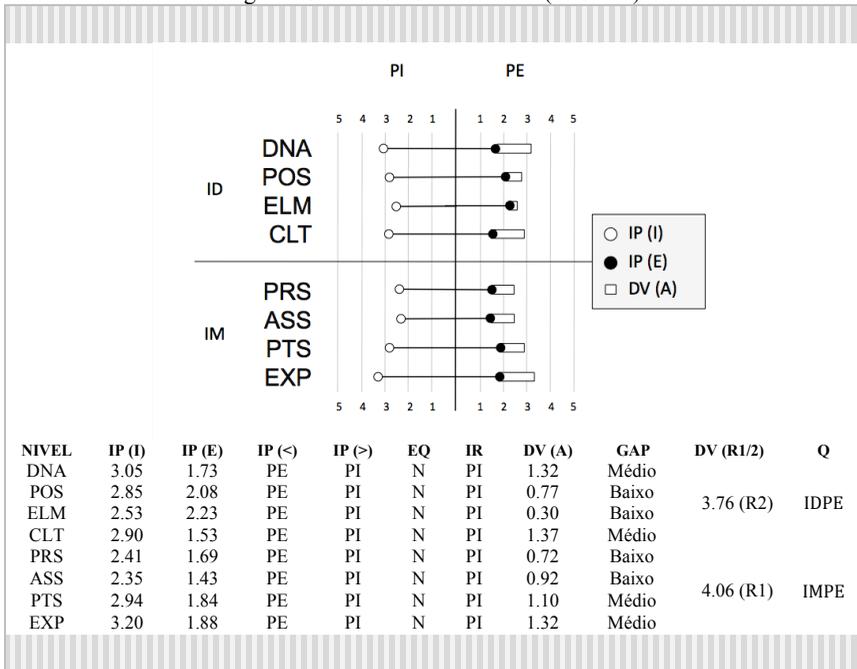
### 5.3.2 Análise Estratificada do GAP

A leitura do *trade* turístico de Balneário Camboriú a partir dos stratos que o constitui (1 a 4 estrelas) oportuniza verificar o comportamento do modelo em grupos heterogêneos, sob determinados critérios.

#### 5.3.2.1 Strato 1: Hotéis Categoria 1 Estrela

A figura abaixo apresenta os dados para análise do GAP dos hotéis categorizados em 1 estrela (strato 1)

Figura 58: Análise GAP Strato 1 (1 estrela)



Fonte: Do autor

A partir dos dados apresentados é possível estabelecer a seguinte ótica:

- inexistência de equidade em todos os níveis de avaliação;
- Nenhuma das dimensões, tanto sobre a ótica da Percepção Interna (PI) e Percepção Externa (PE) apresentam-se posicionados nos extremos da escada proposta, distanciando-se do pior e melhor cenário;
  - Percepção Interna (PI) apresentou valores maiores que Percepção Externa (PE) em todos os níveis, tanto na dimensão Identidade (ID) quanto na dimensão Imagem (IM), demonstrando melhor percepção por parte dos participantes;
  - A Percepção Interna (PI) é considerado o Índice de Referência (IR) em todos os níveis analisados;
  - O menor Índice Percepção (IP) apresentado neste strato está relacionado ao nível Associação da Marca (ASS) sob a ótica da Percepção Externa (PE = 1.43) e como maior índice apresentado, o relacionado a Experiência da marca sob a ótica de Percepção Interna

(PI = 3,20) representando assim, o pior e o melhor cenário, respectivamente.

- O menor Índice de Divergência Absoluto – DV (A) apresentado neste strato está relacionado ao nível Elementos da Marca (ELM = 0.30) e como maior Índice de Divergência Absoluto – DV (A) apresentado, o relacionado ao nível Cultura da Marca (CLT = 1.37) representando assim, as menores e maiores divergências entre Percepção Interna (PI) e Percepção Externa (PE), respectivamente.

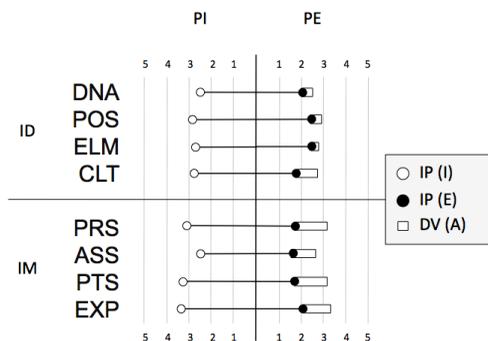
- O Índice de Divergência Relativo Primário - DV (R1) está presente no Quadrante (Q4) Imagem pela ótica da Percepção Externa (IMPE) e o Índice de Divergência Relativo Secundário - DV (R2) no Quadrante (Q2) Identidade pela ótica da Percepção Externa (IDPE).

- Uma incidência de 50% de níveis classificados como Baixo e 50% classificados como Médio Grau de Assimetria de Percepção da Marca Corporativa, divididos nesta mesma proporção entre as dimensões Identidade e Imagem.

### 5.3.2.2 Strato 2: Hotéis Categoria 2 Estrelas

A figura 59 apresenta os dados para análise do GAP dos hotéis categorizados em 2 estrelas (strato 2).

Figura 59: Análise GAP strato 2 (2 estrelas)



NÍVEL	IP (I)	IP (E)	IP (<)	IP (>)	EQ	IR	DV (A)	GAP	DV (R1/2)	Q
DNA	2.47	2.03	PE	PI	N	PI	0.44	Baixo		
POS	2.93	2.47	PE	PI	N	PI	0.46	Baixo	2.09 (R2)	IDPE
ELM	2.70	2.50	PE	PI	N	PI	0.20	Baixo		
CLT	2.82	1.83	PE	PI	N	PI	0.99	Baixo		
PRS	3.19	1.87	PE	PI	N	PI	1.32	Médio	4.88 (R1)	IMPE
ASS	2.53	1.60	PE	PI	N	PI	0.93	Baixo		

Modelo para análise do **Grau de Assimetria de Percepção (GAP)** da marca corporativa: a contribuição do Design no processo de Branding

PTS	3.35	1.86	PE	PI	N	PI	1.49	Médio
EXP	3.20	2.06	PE	PI	N	PI	1.14	Médio

Fonte: Do autor

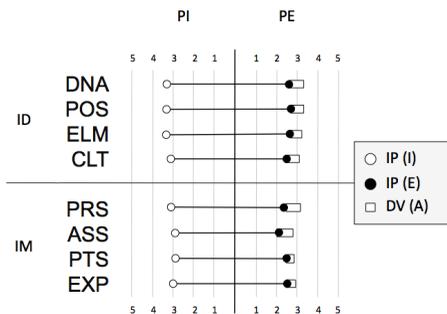
A partir dos dados apresentados é possível estabelecer a seguinte ótica:

- inexistência de equidade em todos os níveis de avaliação;
- Nenhuma das dimensões, tanto sobre a ótica da Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**) apresentam-se posicionados nos extremos da escada proposta, distanciando-se do pior e melhor cenário;
- Percepção Interna (**PI**) apresentou valores maiores que Percepção Externa (**PE**) em todos os níveis, tanto na dimensão Identidade (**ID**) quanto na dimensão Imagem (**IM**), demonstrando melhor percepção por parte dos participantes;
- A Percepção Interna (**PI**) é considerado o Índice de Referência (**IR**) em todos os níveis analisados;
- O menor Índice Percepção (**IP**) apresentado neste strato está relacionado ao nível Associação da Marca (**ASS**) sob a ótica da Percepção Externa (**PE** = 1.60) e como maior índice apresentado, o relacionado ao nível Pontos de Contato (**PTO**) sob a ótica de Percepção Interna (**PI** = 3,35) representando assim, o pior e o melhor cenário, respectivamente.
- O menor Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado neste strato está relacionado ao nível Elementos da Marca (**ELM** = 0.20) e como maior Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado, o relacionado ao nível Pontos de Contato (**PTO** = 1.49) representando assim, as menores e maiores divergências entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**), respectivamente.
- O Índice de Divergência Relativo Primário - **DV (R1)** está presente no Quadrante (**Q4**) Imagem pela ótica da Percepção Externa (**IMPE**) e o Índice de Divergência Relativo Secundário - **DV (R2)** no Quadrante (**Q2**) Identidade pela ótica da Percepção Externa (**IDPE**).
- Todos os níveis da dimensão Identidade (**ID**) encontram-se classificados como Baixo GAP e 75% dos níveis da dimensão Imagem (**IM**) encontram-se classificados como Médio GAP.

### 5.3.2.3 Strato 3: Hotéis Categoria 3 Estrelas

A figura abaixo apresenta os dados para análise do GAP dos hotéis categorizados em 3 estrelas (strato 3).

Figura 60: Análise GAP strato 3 (3 estrelas)



NIVEL	IP (I)	IP (E)	IP (<)	IP (>)	EQ	IR	DV (A)	GAP	DV (R1/2)	Q
DNA	3.23	2.62	PE	PI	N	PI	0.61	Baixo		
POS	3.22	2.78	PE	PI	N	PI	0.44	Baixo	2.19 (R1)	IDPE
ELM	3.30	2.68	PE	PI	N	PI	0.62	Baixo		
CLT	3.06	2.54	PE	PI	N	PI	0.52	Baixo		
PRS	3.05	2.32	PE	PI	N	PI	0.73	Baixo		
ASS	2.90	2.10	PE	PI	N	PI	0.80	Baixo	2.12 (R2)	IMPE
PTS	2.90	2.65	PE	PI	N	PI	0.25	Baixo		
EXP	2.99	2.65	PE	PI	N	PI	0.34	Baixo		

Fonte: Do autor

A partir dos dados apresentados é possível estabelecer a seguinte ótica:

- inexistência de equidade em todos os níveis de avaliação;
- Nenhuma das dimensões, tanto sobre a ótica da Percepção Interna (PI) e Percepção Externa (PE) apresentam-se posicionados nos extremos da escada proposta, distanciando-se do pior e melhor cenário;
- Percepção Interna (PI) apresentou valores maiores que Percepção Externa (PE) em todos os níveis, tanto na dimensão Identidade (ID) quanto na dimensão Imagem (IM), demonstrando melhor percepção por parte dos participantes;
- A Percepção Interna (PI) é considerada o Índice de Referência (IR) em todos os níveis analisados;
- O menor Índice Percepção (IP) apresentado neste strato está relacionado ao nível Associação da Marca (ASS) sob a ótica da

Percepção Externa (**PE** = 2.10) e como maior índice apresentado, o relacionado ao nível Elementos da marca (**ELM**) sob a ótica de Percepção Interna (**PI** = 3,30) representando assim, o pior e o melhor cenário, respectivamente.

- O menor Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado neste strato está relacionado ao nível Pontos de Contato (**PTO** = 0.25) e como maior Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado, o relacionado ao nível Associações da Marca (**ASS** = 0.80) representando assim, as menores e maiores divergências entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**), respectivamente.

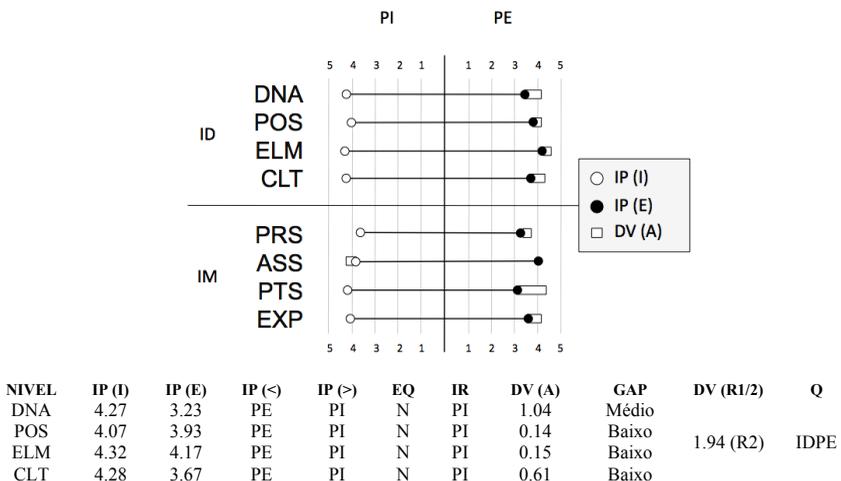
- O Índice de Divergência Relativo Primário - **DV (R1)** está presente no Quadrante (**Q2**) Identidade pela ótica da Percepção Externa (**IDPE**) e o Índice de Divergência Relativo Secundário - **DV (R2)** no Quadrante (**Q4**) Imagem pela ótica da Percepção Externa (**IMPE**)

- Todos os níveis do strato 3 apresentam-se classificados como Baixo Grau de Assimetria de Percepção da Marca.

#### 5.3.2.4 Strato 4: Hotéis Categoria 4 Estrelas

A figura 61 apresenta os dados para análise do GAP dos hotéis categorizados em 4 estrelas (strato 4)

Figura 61: Análise GAP strato 4 (4 estrelas)



PRS	3.83	3.15	PE	PI	N	PI	0.68	Baixo		
ASS	3.97	4.06	PI	PE	N	PE	0.09	Baixo		
PTS	4.19	3.09	PE	PI	N	PI	1.10	Médio	2.32 (R1)	IMPE
EXP	4.08	3.63	PE	PI	N	PI	0.45	Baixo		

Fonte: Do autor

A partir dos dados apresentados é possível estabelecer a seguinte ótica:

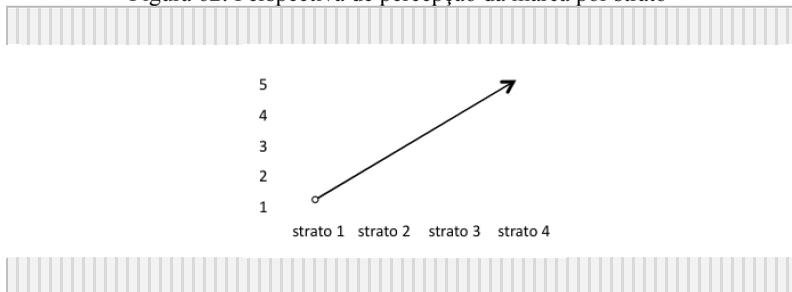
- inexistência de equidade em todos os níveis de avaliação;
- Nenhuma das dimensões, tanto sobre a ótica da Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**) apresentam-se posicionados nos extremos da escada proposta, distanciando-se do pior e melhor cenário;
- Percepção Interna (**PI**) apresentou valores maiores que a Percepção Externa (**PE**) em todos os níveis da dimensão Identidade (**ID**). Tal cenário não foi apresentado na dimensão Imagem (**IM**) que apresentou no nível Associações da marca (**ASS**) uma melhor Percepção Externa (**PE**) que Percepção Interna (**PI**);
- A Percepção Interna (**PI**) é considerada o Índice de Referência (**IR**) em quase todos os níveis analisados, com exceção do nível Associações da marca (**ASS**);
- O menor Índice Percepção (**IP**) apresentado neste strato está relacionado ao nível Pontos de Contato (**PTO**) sob a ótica da Percepção Externa (**PE** = 3.09) e como maior índice apresentado, o relacionado ao nível Elementos da marca (**ELM**) sob a ótica de Percepção Interna (**PI** = 4.32) representando assim, o pior e o melhor cenário, respectivamente;
- O menor Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado neste strato está relacionado ao nível Associações da marca (**ASS** = 0.09) e como maior Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado, o relacionado ao nível Pontos de Contato (**PTO** = 1.10) representando assim, as menores e maiores divergências entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**), respectivamente;
- O Índice de Divergência Relativo Primário - **DV (R1)** está presente no Quadrante (**Q4**) Imagem pela ótica da Percepção Externa (**IMPE**) e o Índice de Divergência Relativo Secundário - **DV (R2)** no Quadrante (**Q2**) Identidade pela ótica da Percepção Externa (**IDPE**);
- Percebe-se que 75% dos níveis, tanto da dimensão Identidade (**ID**) quanto da dimensão Imagem (**IM**) encontram-se classificados como Baixo GAP e que 25% destes encontram-se

classificados como Médio GAP, tanto na dimensão Identidade (**ID**) quanto da dimensão Imagem (**IM**).

### 5.3.3 Análise Paramétrica do GAP

O olhar para a análise paramétrica do GAP da marca oportuniza verificar o comportamento do modelo a partir das relações entre os stratos nominados. A base desta ótica compreende que a qualidade percebida da marca de um hotel está diretamente relacionada a sua categorização: quanto maior a categoria (1 a 4 estrelas) melhor a percepção da marca por seus *stakeholders* e conseqüentemente, quanto menor a categoria, pior a percepção da marca, conforme ilustra a figura 62.

Figura 62: Perspectiva de percepção da marca por strato



Fonte: do autor.

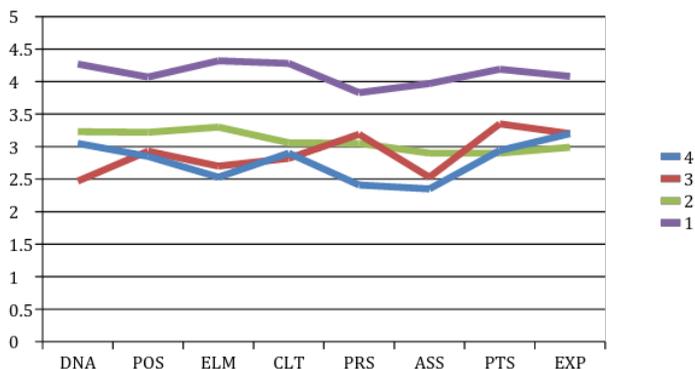
Alinha-se assim ao dissertado por Cruz e Freitas (2012) e Araújo (2013) por compreenderem que a proposição das estrelas está diretamente relacionada, não apenas a qualidade dos serviços prestados, mas também a todo o contexto da gestão do estabelecimento e que se irradia na filosofia, valores e princípios do negócio, estratégias de posicionamento e marketing, estrutura organizacional, estrutura física, serviços prestados e oferecidos, bem como na preocupação da percepção de sua imagem de mercado.

Para melhorar a compreensão da análise, esta está dividida em duas partes: análise dos dados pela ótica da Percepção Interna (**PI**) e análise dos dados pela ótica da Percepção Externa (**PE**).

### 5.3.3.1 Análise Paramétrica do GAP - Percepção Interna (PI)

O panorama da Percepção Interna (PI) encontra-se ilustrado pela figura 63 e apresenta os dados relacionados a dimensão Identidade (ID) e dimensão Imagem (IM), oportunizando a verificação da relação entre os 4 stratos

Figura 63: Comparativo dos Índices de Percepção Interna - IP (I)



	STRT 1	STRT 2	STRT 3	STRT 4
DNA	3.05	2.47	3.23	4.27
POS	2.85	2.93	3.22	4.07
ELM	2.53	2.70	3.30	4.32
CLT	2.90	2.82	3.06	4.28
PRS	2.41	3.19	3.05	3.83
ASS	2.35	2.53	2.90	3.97
PTS	2.94	3.35	2.90	4.19
EXP	3.20	3.20	2.99	4.08

Fonte: Do autor

A partir dos dados apresentados, é possível estabelecer a seguinte análise:

- As projeções ascendentes (valores maiores) e descendentes (valores menores) dos 4 stratos (1, 2, 3 e 4 estrelas) se apresentam de maneira difusa;
- Os maiores Índices de Percepção - IP (>) apresentam-se nos estabelecimentos 4 estrelas em todos os níveis do modelo;
- O maior Índice de Percepção - IP (>) da dimensão Identidade (ID) encontra-se no nível Elementos da marca (ELM) da

categoria 4 estrela (4.32). Este também é considerado o maior Índice de Percepção Interna - **IP (I)** do estudo.

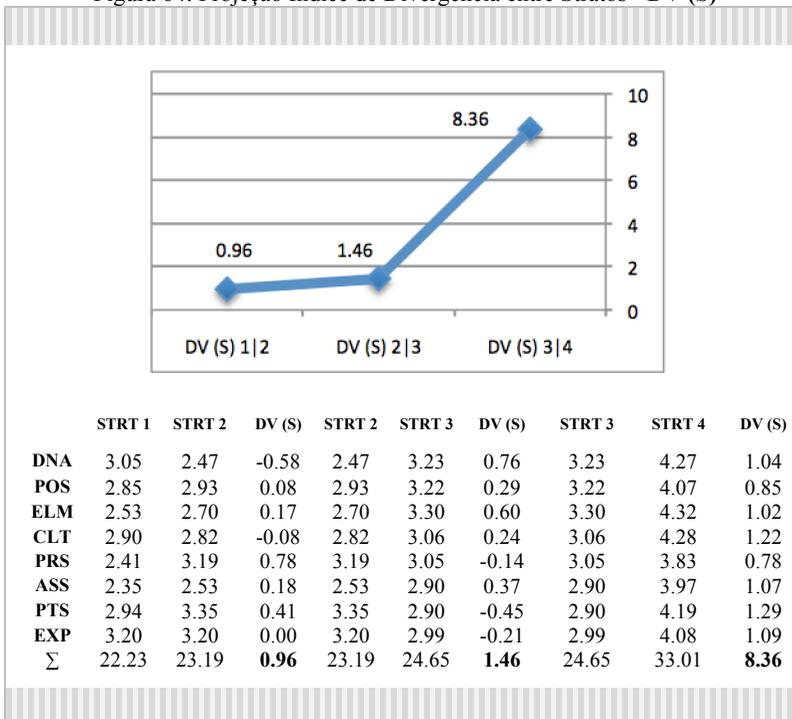
- O maior Índice de Percepção - **IP (>)** da dimensão Imagem (**IM**) encontra-se no nível Pontos de Contato (**PTS**) da categoria 4 estrela (4.19);

- O menor Índice de Percepção - **IP (<)** da dimensão Identidade (**ID**) encontra-se no nível Elementos da marca (**DNA**) da categoria 2 estrelas (2.47);

- O menor Índice de Percepção - **IP (<)** da dimensão Imagem (**IM**) encontra-se no nível Associações da marca (**ASS**) da categoria 1 estrela (2.35). Este também é considerado o menor Índice de Percepção Interna - **IP (I)** do estudo.

A ótica para verificar o Índice de Divergência entre Stratos - **DV (S)** do GAP da marca corporativa está detalhado na figura 64.

Figura 64: Projeção Índice de Divergência entre Stratos - **DV (S)**



Fonte: Do autor

Observa-se a partir dos dados apresentados que o Índice de Divergência entre Stratos - **DV (S)** apresenta uma perspectiva positiva (crescente) ao se estabelecer o olhar para a relação de strato 1 para strato 2 (0.96); do strato 2 para strato 3 (1.46) e do strato 3 para strato 4 (8.36).

A constituição de um olhar para a relação direta entre 2 stratos, considera 3 possíveis situações: igualdade (classe inferior = classe superior); diferença (classe inferior > classe superior) e diferença (classe inferior < classe superior), e oportuniza perceber o comportamento do modelo em razão da relação existente entre a qualidade da percepção e o strato. Esta análise está representada na figura 65.

Figura 65: Análise das relações entre 2 stratos

	<b>cat. inf = cat. sup.</b>	<b>≠</b>	<b>cat. inf &gt; cat. sup.</b>	<b>≠</b>	<b>cat inf &lt; cat sup</b>	<b>≠</b>
DNA	inexistente	-	01 > 02	0.58	03 > 02 04 > 03	0.76 1.04
POS	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.08 0.29 0.85
ELM	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.17 0.60 1.02
CLT	inexistente	-	01 > 02	0.08	03 > 02 04 > 03	0.24 1.22
PRS	inexistente	-	02 > 03	0.14	02 > 01 04 > 03	0.78 0.78
ASS	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.18 0.27 1.07
PTS	inexistente	-	02 > 03	0.45	02 > 01 04 > 03	0.41 1.29
EXP	01 = 02	0.0	02 > 03	0.21	04 > 03	1.09

Fonte: Do autor

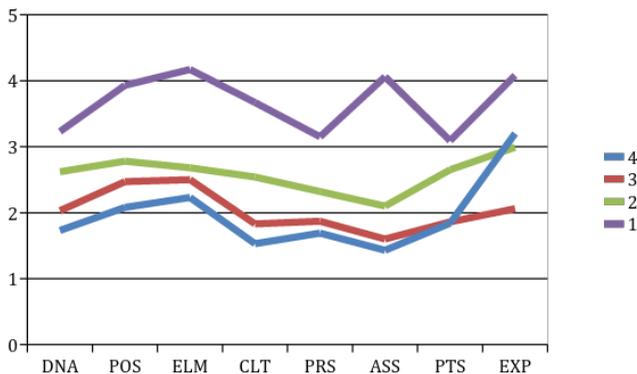
A partir da projeção dos dados acima apresentados, onde 4% das relações encontram-se no âmbito da Situação 01 (categoria inferior = categoria superior); 21% no âmbito da Situação 02 (categoria inferior > categoria superior); e 75% no âmbito da Situação 03 (categoria inferior < categoria superior). Esta perspectiva se apresenta coincidente com o proposto por Cruz e Freitas (2012) e Araújo (2013) e que identifica que a melhor percepção da marca é

diretamente proporcional a categoria a que está compreendido, assim, quanto maior a categoria, melhor é a percepção deste.

### 5.3.3.2 Análise Paramétrica do GAP – Percepção Externa (PE)

O panorama da Percepção Externa (PE) encontra-se ilustrado pela figura 66 e apresenta os dados relacionados a dimensão Identidade (ID) e Imagem (IM), oportunizando a verificação da relação entre os 4 stratos.

Figura 66: Comparativo dos Índices de Percepção Externa - IP (E)



	STRT 1	STRT 2	STRT 3	STRT 4
DNA	1.73	2.03	2.62	3.23
POS	2.08	2.47	2.78	3.93
ELM	2.23	2.50	2.68	4.17
CLT	1.53	1.83	2.54	3.67
PRS	1.69	1.87	2.32	3.15
ASS	1.43	1.60	2.10	4.06
PTS	1.84	1.86	2.65	3.09
EXP	3.20	2.06	2.99	4.08

Fonte: Do autor

A partir dos dados apresentados, é possível estabelecer a seguinte análise:

- Comportamento semelhante nas projeções ascendentes (valores maiores) e descendentes (valores menores) das 4 categorias (1, 2, 3 e 4 estrelas);

- Os menores Índices de Percepção (**IP**) estão relacionados aos estabelecimentos 1 estrela, com excessão do nível Experiência da marca (**EXP**);

- Os maiores Índices de Percepção - **IP (>)** estão relacionados aos estabelecimentos 4 estrelas

- O maior Índice de Percepção - **IP (>)** da dimensão Identidade (**ID**) encontra-se no nível Elementos da marca (**ELM**) da categoria 4 estrela (4.17). Este também é considerado o maior Índice de Percepção Externa - **IP (E)** do estudo.

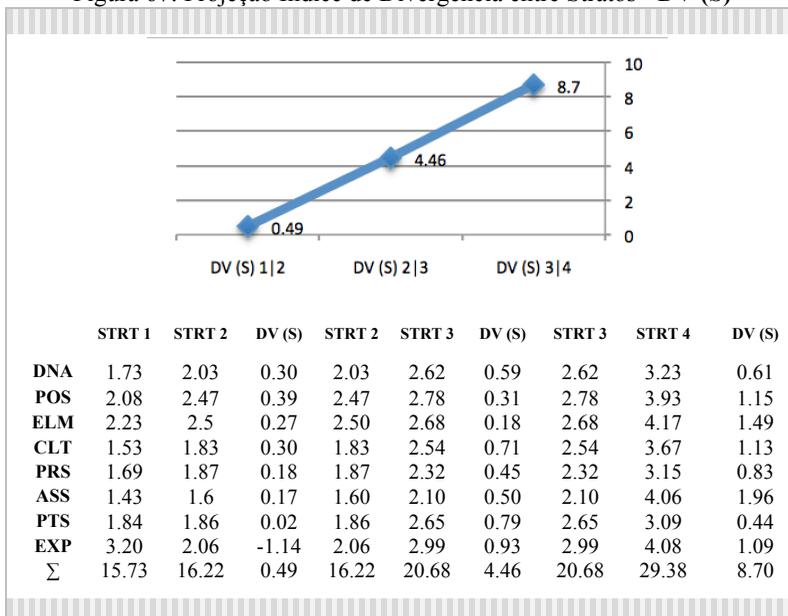
- O maior Índice de Percepção - **IP (>)** da dimensão Imagem (**IM**) encontra-se no nível Experiência da marca (**EXP**) da categoria 4 estrela (4.08);

- O menor Índice de Percepção - **IP (<)** da dimensão Identidade (**ID**) encontra-se no nível Cultura da marca (**CLT**) da categoria 1 estrela (1.43);

- O menor Índice de Percepção - **IP (<)** da dimensão Imagem (**IM**) encontra-se no nível Associações da marca (**ASS**) da categoria 1 estrela (1.43). Este também é considerado o menor Índice de Percepção Externa - **IP (E)** do estudo.

A ótica para verificar o Índice de Divergência entre Stratos - **DV (S)** do GAP da marca corporativa está detalhado na figura 67.

Figura 67: Projeção Índice de Divergência entre Stratos - **DV (S)**



Fonte: Do autor

Observa-se a partir dos dados apresentados que o Índice de Divergência entre Stratos - **DV (S)** apresenta uma perspectiva positiva (crescente) ao se estabelecer o olhar para a relação de strato 1 para strato 2 (0.49); do strato 2 para strato 3 (4.46) e do strato 3 para strato 4 (8.70).

A análise da relação direta entre 2 stratos da Percepção Externa (**PE**), está representada na figura 68.

Figura 68: Análise das relações entre 2 stratos

	cat. inf = cat. Sup.	≠	cat. inf > cat. sup.	≠	cat inf < cat sup	≠
DNA	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.30 0.59 0.61
POS	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.39 0.31 1.15
ELM	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.27 0.1 8 1.59
CLT	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.30 0.71 1.13
PRS	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.18 0.4 5 0.83
ASS	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.17 0.5 0 1.96
PTS	inexistente	-	inexistente	-	02 > 01 03 > 02 04 > 03	0.02 0.7 9 0.44
EXP	inexistente	-	01 > 02	1.14	03 > 02 04 > 03	0.93 1.09

Fonte: Do autor

A partir da projeção dos dados acima apresentados, onde 4% das relações encontram-se no âmbito da Situação 02 (categoria inferior

> categoria superior); e 96% no âmbito da Situação 03 (categoria inferior < categoria superior).

A síntese das análises realizadas encontram-se apresentadas na figura 69.

Figura 69: Síntese das Análises do modelo GAP

FATORES		IDENTIDADE (ID).	IMAGEM (IM).
Equidade	EQ	inexistente	
Maior Índice de percepção	IP (>)	ELM (strato 4 PI = 4.32)	PTO (strato 4 PE = 4.19)
Menor Índice de percepção	IP (<)	DNA (strato 1 PI = 1.53)	ASS (strato 1 PE = 1.43)
Índice de Referência	IR	PI = 100% PE = 00%	PI = 97%   PE = 03%
Maior Índice Diverg. Absoluto	> DV (A)	CLT (strato 1 = 1.37)	PTO (strato 2 = 1.49)
Menor Índice Diverg. Absoluto	< DV (A)	POS (strato 4 = 0.14)	ASS (strato 4 = 0.09)
Ind. Divergência Relativo Prim.	DV (R1)	75% (Q4 = IMPE)   25% (Q2 = IDPE)	
Ind. Divergência Relativo Secund.	DV (R2)	25% (Q2 = IDPE)   75% (Q4 = IMPE)	
Grau de Assimetria de Percepção	GAP	94% Baixo   16% Médio	75% Baixo   25% Médio
Relação entre Stratos	DV (S)	04% (<) = (>)	00% (<) = (>)
		21% (<) > (>)	04% (<) > (>)
		75% (<) < (>)	96% (<) < (>)

Fonte: Do autor

Ao considerar uma análise geral, contemplando assim todas as análises realizadas (figura 69), é possível estabelecer a seguinte leitura:

- Inexistência de equidade em todos os níveis;
- Nenhuma das dimensões, tanto sobre a ótica da Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**) apresentam-se posicionadas nos extremos da escala proposta, distanciando-se do pior e melhor cenário;
  - Percepção Interna (**PI**) apresentou valores maiores que Percepção Externa (**PE**) em todos os níveis da dimensão Identidade (**ID**);
  - Percepção Interna (**PI**) apresentou valores maiores que Percepção Externa (**PE**) em quase todos os níveis da dimensão Imagem (**IM**);
  - Percepção Externa (**PE**) apresentou valor maior apenas no nível Associações da marca (**ASS**) no strato 4 (4 estrelas);
  - Percepção Interna (**PI**) é considerado o Índice de Referência (**IR**) em quase todos os níveis analisados, com exceção do Nível Associações da marca (**ASS**) no strato 4 (4 estrelas);
  - O menor Índice Percepção (**IP <**) apresentado neste estudo está relacionado ao nível Associação da Marca (**ASS**) do strato 1 sob a ótica da Percepção Externa (**PE = 1.43**) e como maior Índice Percepção (**IP >**) apresentado, o relacionado aos

Elementos da marca (**ELM**) do strato 4 sob a ótica de Percepção Interna (**PI** = 4.32) representando assim, o pior e o melhor cenário, respectivamente.

- O menor Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado neste estudo está relacionado ao nível Associações da Marca do strato 4 (**ASS** = 0.09) e como maior Índice de Divergência Absoluto – **DV (A)** apresentado, o relacionado ao nível Pontos de Contato da marca no strato 2 (**PTO** = 1.49) representando assim, as menores e maiores divergências entre Percepção Interna (**PI**) e Percepção Externa (**PE**), respectivamente.

- Em 75% dos stratos, o Índice de Divergência Relativo Primário - **DV (R1)** está presente no Quadrante (**Q4**) Imagem pela ótica da Percepção Externa (**IMPE**) e o Índice de Divergência Relativo Secundário - **DV (R2)** no Quadrante (**Q2**) Identidade pela ótica da Percepção Externa (**IDPE**).

- Uma incidência de 94% de níveis classificados como Baixo Grau de Assimetria de Percepção (GAP) e 16% classificados como Médio Grau de Assimetria de Percepção (GAP) na dimensão Identidade (**ID**) e 75% classificados como Baixo Grau de Assimetria de Percepção (GAP) e 25% classificados como Médio Grau de Assimetria de Percepção (GAP) na dimensão Identidade (**IM**).

Inexistência de níveis classificados como Alto Grau de Assimetria de Percepção (GAP), tanto na dimensão Identidade (**ID**) quanto na dimensão Imagem (**IM**).

“Enfim,  
as palavras  
finais”

---

## **CAP. 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O olhar para a complexidade de gerenciamento da marca corporativa no atual contexto sócio econômico, fato evidenciado nas páginas aqui escritas, oportunizou uma perspectiva acerca de dimensões interdependentes e que se estabelecem reais quando conscientes de sua relativa existência. Em pauta, o olhar para a construção de uma realidade que se institui e se apresenta como essencial e que considera a Identidade e Imagem da marca.

Surte uma outra compreensão da organização; uma organização humanizada e constituída por indivíduos e que se relacionam das mais diferentes maneiras e propósitos e conformam o propósito institucional. Em sua rotina, a organização contemporânea estabelece-se como ponto de convergência a diferentes propósitos, articulando meios, valores, rotinas e processos em suas diversas atividades operacionais.

A condução da razão por intermédio dos objetivos previamente delineados para a alcance do objeto central deste estudo oportunizou a ciência de pontos específicos, mas necessários à compreensão do todo.

A proposição de se **caracterizar o ambiente de pesquisa sob a ótica das dimensões da marca corporativa** constituiu o *corpus* teórico e que oportunizou a caracterização dos principais aspectos conceituais para compreensão do tema central: a marca corporativa. Sustentou-se as discussões realizadas por intermédio dos discursos de renomados autores, escolhidos em detrimento de expressiva influência de suas ponderações acerca de assuntos específicos, determinando óticas que se consolidam como princípios e replicados em distintos contextos, conformando o atual estado da arte.

Dentre outros, salientam-se os estudos de: Aaker (1998) e suas contribuições para a caracterização do *brand equity*; Weick (2001) e a proposição para o *sensemaking* organizacional; Schmitt (2004) e suas reflexões acerca da experiência da marca; Kapferer (2004) e sua interpretação acerca da relação entre a identidade e imagem da marca; Nworah (2006) e suas considerações acerca do DNA da marca; Keller (2007) e sua ótica a gestão da marca; Nonaka e Takeuchi (2009) e o discurso sobre a construção do conhecimento organizacional e Al Ries e Trout (2009) e a discussão acerca do posicionamento como necessidade estratégica.

A prática investigativa também tomou por base, diversos autores e suas respectivas abordagens, publicadas nas principais bases de dados (Ebsco e Science Direct) para pesquisa científica, o que oportunizou um olhar para o atual momento do tema.

A abordagem dos temas de forma segmentada otimizou o processo para sua compreensão, possibilitando a formação de um parecer mais consistente e real, determinando um panorama onde a visão do todo orienta e influencia diretamente as partes, estabelecendo um processo hierárquico e complementar, partindo da visão geral; agente de integração entre todos os componentes, ao elemento mais individualizado, mas que ainda carrega sua responsabilidade em atribuir identidade à marca.

Neste sentido, dissertou-se inicialmente sobre a construção colaborativa da marca corporativa e a constituição de um contexto caracterizado pela existência ativa de agentes no processo de gestão da marca. Estes agentes, denominados *Stakeholders* e *Opinion Makers*, estabelecem-se como força motriz para a Cocriação de Valor para a marca a partir do compartilhamento do conhecimento que se projeta do indivíduo para a organização, conformando assim, um sentido único ao grupo.

A consciência de uma realidade paralela ao tangível e que projeta a marca a um patamar diferente do inicialmente proposto, evidenciado pela caracterização do *Brand Equity* estabelece uma ótica para relações indissociáveis e que posiciona a gestão da marca como complexo elemento estratégico a ser ponderado nas agendas dos gestores em razão da requerida diferenciação de mercado neste atual contexto sócio econômico.

A proposição de se **delimitar os constructos e variáveis ambientais** oportunizou a caracterização do recorte compreendido para ciência das duas principais dimensões da marca corporativa: sua identidade e imagem e que se estabelece como real, somente se for compreendida de maneira a considerar esta relação e que se inicia no cerne de uma marca (DNA) e se projeta para o contexto em que está inserida (Posicionamento); dos itens que a identificam (Elementos) à constituição de um senso de grupo (Cultura), estabelecendo desta maneira, a perspectiva para a Identidade da Marca. Sob a ótica da Imagem, entende-se que a marca necessita estar Presente no contexto de seus públicos e que a partir das diversas interações (Pontos-de-Contato) constitui um conjunto de imagens relacionadas (Associações), fortalecendo desta maneira, às Experiências vividas por seus *stakeholders*.

Figura 70: Constructos e variáveis ambientais

IDENTIDADE	DNA	cerne de uma marca
	Posicionamento	contexto em que está inserida.
	Elementos	itens que identificam a marca
	Cultura	senso de grupo
IMAGEM	Presença	presente no contexto de seus públicos
	Associações	conjunto de imagens relacionadas
	Pontos de Contato	diversas interações
	Experiência	Visão global da marca

Fonte: Do autor

A proposição de se **verificar a aplicabilidade do modelo em segmento de mercado** estabeleceu um olhar para o *trade* hoteleiro de Balneário Camboriú, um dos principais destinos turísticos do país. Em primeira instância, percebeu-se a constituição de um *trade* composto por diversos estabelecimentos e que se organiza por intermédio de diversas entidades representativas e que atuam em prol do fortalecimento das atividades relacionadas a principal matriz econômica do município; o turismo. Nominou-se assim: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH; Balneário Camboriú Convention&Visitors Bureau; Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú – ACIBALC; e Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Balneário Camboriú e Região – SINDISOL.

Em um segundo olhar, constatou-se uma realidade regida por normas próprias e que estabelecem uma relativa padronização de suas atividades. Atuam neste sentido, entidades públicas e privadas que se articulam para determinar uma parametrização das atividades do segmento. Em especial para o sistema CADASTUR e o SBClass, iniciativas do MTur e ainda para uma caracterização paralela ao proposto oficialmente, mas que se demonstra real: a classificação do TripAdviser.

Partindo da finalidade de **elaborar um modelo para análise das dimensões da marcas corporativas**, este estudo contou com a participação de 08 estabelecimentos hoteleiros do município de Balneário Camboriú/SC filiados ao SINDISOL, entidade apoiadora desta proposta. Cada etapa realizada estabeleceu sua relevância para promover a visualização do objeto maior, compreender a relação entre a Identidade e Imagem da marca corporativa.

A sistemática adotada para a práxis deste estudo delineou um processo metodológico e que estabeleceu um olhar lógico e coerente para a ampla articulação entre as diversas variáveis em pauta. A cada etapa realizada, a ciência de um contexto maior, oportunizado pela construção de uma reflexão acerca das diversas possibilidades inerentes ao ato investigativo.

Os procedimentos metodológicos implementados se demonstraram adequados ao objeto de estudo, estabelecendo a linha norteadora, operacional e filosófica, tornando lógica a prática e conduzindo a razão. Desde a definição de fatores delimitadores, como a caracterização do estudo; quanto aos aspectos operacionais, como a coleta de dados, determinaram fator chave para o alcance do objetivo traçado.

A constituição dos resultados obtidos por intermédio do modelo de Análise do Grau de Assimetria de Percepção (GAP) da marca corporativa estabeleceu uma leitura acerca de contextos reais, mas desconsiderados por vezes. A pressuposta necessidade de alinhamento entre a percepção do público interno e do público externo, base de reflexão deste estudo, demonstrou-se distante na realidade estudada, respeitando as variáveis consideradas. Em linhas gerais, percebe-se que o modelo se mostrou coerente ao considerar distintos *players* e conseqüentemente, para a formação de agrupamentos homogêneos e distintas realidades (stratos).

A proposição da hipótese inicial para a realização deste estudo: **a ciência de duas dimensões interdependentes e complementares e de um requerido alinhamento entre a identidade e imagem**, balizou a reflexão para o tema em questão. Em pauta, a constituição de um cenário que compartilha deste princípio, mas que distoia em sua realidade e demonstra indícios para esta consideração.

No tocante às **Limitações**, entende-se que a descrição e análise do foco deste estudo estabeleceu uma visão pontual, e proporcionou uma leitura da realidade do *trade* hoteleiro de Balneário Camboriú/SC a partir da ótica do modelo de análise GAP da marca corporativa. A luz desta realidade a partir dos conceitos teóricos apresentados, orientou a condução da percepção do tema quanto a sua abordagem e que se instituiu de uma visão específica de consagrados autores à diversas perspectivas apresentadas nas mais diversas bases científicas; seus autores e respectivos conceitos.

A consciência de um contexto mais amplo, caracterizado por outros filiados ao SINDISOL e que não participaram deste, determina a reflexão para uma compreensão parcial do todo,

ponderando a partir desta ciência, para uma outra resultante, caso o cenário apresentado estivesse vinculado a todos os estabelecimentos associados.

Percebeu-se que a complexidade dos assuntos em questão em conjunto com a falta de conhecimento dos respondentes pode ter influenciado nos resultados alcançados, mesmo a partir de todo o processo para elaboração do instrumento de coleta final e um processo de verificação, pré teste e correção, tornando-o o mais adequado possível.

A ótica para **novos estudos** leva em consideração a constatação da ausência de estudos a partir da ótica do modelo GAP, conforme explicitado anteriormente. Pondera-se assim para a lacuna apresentada pela literatura especializada e que evidencia a relevância do enfoque proposto. A consciência desta realidade, estabelece uma ótica para a necessidade de formação de uma base científica e que se apresente como subsídio para a orientação de gestores em diferentes segmentos de mercado. Neste sentido, apresentam-se as seguintes sugestões à novos estudos:

- Ampliar o estudo do GAP em mesmo contexto (*trade* hoteleiro de Balneário Camboriú) oportunizando verificar o comportamento do modelo em contexto mais amplo;
- Realizar o estudo do GAP em outros *trades* hoteleiros a partir de mesmas diretrizes, oportunizando desta maneira a compreensão do comportamento do modelo em outro contexto;
- Realizar o estudo do GAP em outros segmentos de mercado para verificar o comportamento do modelo;
- Implementar uma abordagem qualitativa, oportunizando aprofundar as discussões acerca das percepções dos repondentes;
- Estabelecer uma abordagem quantitativa e tratamento estatísticos dos dados;

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS



AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre. Bookman, 2012.

\_\_\_\_\_. **On Branding**. São Paulo: Futura, 2015.

ABIH, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. **Institucional**. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH. Disponível em: [www.abih.org.br](http://www.abih.org.br). Acesso em: 22 de junho de 2016

ACIBALC, Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú. **Institucional**. Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú – ACIBALC. Disponível em: Acesso em:

ADORNO, Luciano dos Santos. **O Design gráfico da infografia noticiosa na comunicação da marca editorial-jornalística**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Design/PósDesign. Centro de Comunicação e Expressão/CCE. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

ALEX, N. **An Enquiry into Selected Marketing Mix Elements and Their Impact on Brand Equity**. *Journal of Brand Management*. Jun2012, Vol. 9 Issue 2.

ALNİAÇIK, Esra. ALNİAÇIK, Ümit. ERAT, Serhat. AKÇIN, Kültigin. **Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Brandin Strategies in Different Cultures?** *Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, 15 September 2014.

ALT, Elisa; DÍEZ-DE-CASTRO, Emilio; LLORÉNS-MONTES, Francisco. **Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision**. *Journal of Business Ethics*. Apr2015, Vol. 128 Issue 1, p167-181. 15p.

ARAUJO, Vanessa Moreira Guedes de. **Qualidade dos Serviços na Hotelaria: nm Estudo na Rede de Hotéis Alfa**. CAD. Est. Pes. Tur. Curitiba, v. 2, p. 131-154, jan./dez. 2013

ARDIGÓ, C. M., ZUCCO, F. D. D., & CARDOSO, O. R. **Estratégias de orientação para o mercado no setor turístico de Balneário Camboriú e Bombinhas (SC, Brasil)**. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 7(1), pp. 168-189, jan./abr. 2013

ATMAJA, Billy Surya. BUDI, Andy Susilo Lukito. **The Effect of Brand DNA\_on the Interactive Marketing: Perspective of Junior Lecturers from the Faculty of Economics of a Catholic University**. *Procedia - Social and Behavioral. Sciences*, Volume

224, 15 June 2016.

BALMER, John M. T. **Identity based views of the corporation Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image.** European Journal of Marketing. 2008, Vol. 42 Issue 9/10, p879-906.

BASSOTTO, Leonardo Minozzo. **Brand DNA de estúdio criativo.** Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Design/PósDesign. Centro de Comunicação e Expressão/CCE. Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

BAXENDALE, Shane. MACDONALD, Emma K. WILSON, Hugh N. **The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration.** Journal of Retailing, Volume 91, Issue 2, June 2015.

BCCVB, Balneário Camboriú Convention&Visitors Bureau. **Institucional.** Balneário Camboriú Convention&Visitors Bureau – BCCVB. Disponível em: [www.bccvb.org.br](http://www.bccvb.org.br). Acesso em: Acesso em: 22 de junho de 2016

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo.** São Paulo: SENAC/SP, 1998

BESSICK, J.;NAICKER, V. **Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organization.** SA Journal of Information Management, vol. 15, no. 2, pp. 1-8, 2013.

BUIL, Isabel. CATALÁN, Sara. MARTÍNEZ, Eva. **The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector.** BRQ Business Research Quarterly, Volume 19, Issue 1, January–March 2016.

CAMPOS, Taiane Las Casas. **Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica.** Revista da Administração Contemporânea. vol.10 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2012

CASTRO, Luciano Patrício de. **Modelo de referência para comunicação da marca em interfaces gráfico-digitais.** Tese (doutorado). Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

CASTRO, Anna Carolina do Carmo. LARA, Larissa Mongruel Martins de. **O sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem e a hotelaria no brasil.** VIII FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUASSU 04 a 06 de junho de 2014

CHAPMAN, Carol. **What is Your Brand DNA? Create a more desirable brand experience.** Sales & Service Excellence. Jan2010,

Vol. 10 Issue 1.

CHATER, Nick. LOEWENSTEIN, George. **The under-appreciated drive for sense-making.** Journal of Economic Behavior & Organization, Volume 126, Part B, June 2016.

CHATZIPANAGIOTOU, Kalliopi. VELOUTSOU, Cleopatra. CHRISTODOULIDES, George. **Decoding the complexity of the consumer-based brand equity process.** Journal of Business Research, Volume 69, Issue 11, November 2016.

CHAVES, Eduardo de Paula e Silva. **Análise das dimensões do brand equity baseado no cliente: um estudo da confiabilidade.** FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.15, n.1 - p.34-45, 2012

CHEVALIER, Michel. **Pro-logo - Marcas Como Fator de Progresso.** São Paulo, Panda Books, 2007.

ÇIFCI, Sertaç. EKINCI, Yuksel. WHYATT, Georgina. JAPUTRA, Arnold. MOLINILLO, Sebastian. SIALA, Haytham. **A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models: Driving customer equity in retail brands.** Journal of Business Research, Volume 69, Issue 9, September 2016

CLATWORTHY, Simon. **Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development.** International Journal of Design. Aug2011, Vol. 5 Issue 2, p15-28. 14p

COOPERATIVES, Rural. **Identity heft, Part II: Land O'Lakes freshens image with new co-op brand identity, logo and tagline.** Nov-Dec, 2009, Vol.76(6), p.18(2)

CORREIA, Sandra Maria. **The effect of perceived benefits, trust, quality, brand awareness/associations and brand loyalty on internet banking brand equity.** International Journal of Electronic Commerce Studies. 2013, Vol. 4 Issue 2, p139-158

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto** / John W. Creswell; tradução Magda Lopes; - Porto Alegre: 2010

CRUZ Marcio. **A mídia e os formadores de opinião no processo democrático.** Revista de Ciências Sociais. Ponto-e-Vírgula. Aug2011, Vol. 9 Issue 2, p35-51. 16p.

CRUZ, Nina Amélia Chartuni Cabral da. FREITAS, André Luís Policani. **Comparações entre Sistemas Utilizados para**

**Classificação de Meios de Hospedagem.** XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador. Outubro de 2012.

CSIKÓSOVÁ, Adriana. ANTOŠOVÁ, Mária. ČULKOVÁ, Katarína. **Strategy in Direct and Interactive Marketing and Integrated Marketing Communications.** Social and Behavioral Sciences, Volume 116, February 2014.

DANKER, Stephanie Harvey. **Brand: Identity, Image, and Relationships.** Art Education, Jan2014, Vol. 67 Issue 1, p41-51.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2011

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças.** São Paulo: Atlas, 2013

DIAS, Alvaro Roberto. **O conhecimento da marca nas organizações: modelo de aplicação da linguagem publicitária na intranet - PUBLIMARCA.** 2014. 195 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

DICKIE, Isadora Burmeister. **Gestão de design aplicada : estratégias de comunicação no contexto do desenvolvimento sustentável.** Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Design/PósDesign. Centro de Comunicação e Expressão/CCE. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

DOH, jonathan P.; QUIGLEY, Narda R. **Responsible leadership and stakeholder management: influence pathways and organizational outcomes.** Academy of Management Perspectives. Aug2014, Vol. 28 Issue 3, p255-274. 20p.

DUESTERHAUS, Alan P. **Strengthening brand positioning through price transparency in higher education.** Journal of Brand Strategy. Spring2015, Vol. 4 Issue 1, p58-69

DUTRA, Daniele Vasques. **A análise SWOT no Brand DNA Process: Um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding.** Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Centro de Comunicação e Expressão - CCE. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica – PósDesign: Florianópolis/SC, 2014.

ELANGESWARAN, Sajiththa. **The Influence of Brand Association on Customer Preference: A Study on Branded Carbonated Soft Drinks.** Journal of Brand Management. Jun2014, Vol. 11 Issue 2, p39-54.

FADIL, Aulia. **Value Co-creation Process in Small and Medium Enterprise by Utilization of Viral Marketing as**

**aBranding Tool: A System Dynamic Approach.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 169, 20 January 2015.

FERILLI, Guido. SACCO, Pier Luigi. TETI, Buscema. EMANUELE, Massimo. **Top corporate brands and the global structure of country brand positioning: An AutoCM ANN approach.** Expert Systems with Applications, Volume 66, 30 December 2016.

FERNANDES, Filipa Andreia Rodrigues. **A indústria hoteleira e as reclamações online: o caso TripAdvisor.** Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços. Mestrado de Gestão de Serviço na Universidade do Porto. Setembro de 2015

FOHB, Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Hotelaria em Números – Brasil 2015 | Lodging Industry in Numbers – Brazil 2015.** JLL - Hotels & Hospitality Group.. Disponíveis em: [http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Hotelaria-em-n%C3%BAmeros\\_2015.pdf](http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Hotelaria-em-n%C3%BAmeros_2015.pdf). Acesso em:

FONTE, A. Costa da. **Médias, desigualdades e problemas de otimização.** 2013. 61f. Trabalho de Conclusão (Mestrado Profissional) - Departamento de Matemática da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife. 2013

GENEVROIS, Laura Cristina Penedo. **Sinergias entre marcas: o caso gold man.** Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação. Faculdade de Ciências Humana. Universidade Católica Portuguesa: Lisboa, 2014

GIGLIO, Kamil. **Ambiente de conhecimento da marca centrada em televisão interativa: convergência digital para um novo modelo de comunicação.** 2014. 243 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

GIUSEPPE, Converso. VALERIO, Menicocci. MURINO, Teresa. CARMELA, Santillo Liberatina. **A Simulation Approach in Process Mining Conformance Analysis. The Introduction of a BrandNew BPMN Element.** IERI Procedia, Volume 6, 2014.

GOMES, A. C. F.; CASTRO, L. S.; PERASSI, R. L.S. **Marca, Símbolo entre Design e Branding.** V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2010/artigos/248\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2010/artigos/248_0.pdf)>. Acesso: 20 de agosto de 2015.

GRAPEGGIA, M. LEZANA, A. G. R; ORTIGARA, A. A. SANTOS, P. C.F. **Fatores condicionantes de sucesso e ou**

**mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina.**  
Revista Produção, v. 21, 2011

GUISSONI, Leandro Angotti. NEVES, Marcos Fava. **Comunicação Integrada de Marketing Baseada em Valor: Criando Valor com Estratégias de Comunicação de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2011.

GYRD-JONES, Richard I. KORNUM, Niels. **Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi stakeholder ecosystems.** Journal of Business Research, Volume 66, Issue 9, September 2013.

HAIM, Marie. RICCELLI, Patricia; WAISSMAN Vera. **Comunicação Integrada de Marketing.** Rio de Janeiro: FGV, 2010.

HARYANTO, Jony Oktavian. MOUTINHO, Luiz. COELHO, Arnaldo. **Is brand loyalty really present in the children's market? A comparative study from Indonesia, Portugal, and Brazil.** Journal of Business Research, Volume 69, Issue 10, October 2016.

HARWIKI, Wiwiek. **The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives.** Social and Behavioral Sciences, Volume 219, May 2016.

HE, Jiaxun. WANG, Cheng Lu. **Cultural identity and consumer ethnocentrism impacts on preference and purchase of domestic versus import brands: An empirical study in China.** Journal of Business Research, Volume 68, Issue 6, June 2015.

HEMSLEY-BROWN, Jane. NGUYEN, Bang. WILSON, Elizabeth J. **Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section.** Journal of Business Research, Volume 69, Issue 8, August 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –. **Dados Estatísticos de Balneário Camboriú/SC.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2015.

ITO, Kumiko. INOHARA, Takehiro. **A Model of Sense-making Process for Adapting New Organizational Settings; Based on Case Study of Executive Leaders in Work Transitions.** Social and Behavioral Sciences, Volume 172, 27 January 2015.

JANONIS, Vytautas; DOVALIENĖ, Aistė; VIRVILAITĖ, Regina. **Relationship of Brand Identity and Image.** Engineering Economics. 2007, Vol. 51 Issue 1, p69-79.

JENKINS, Henry. **Participatory Culture: From Co-Creating Brand Meaning to Changing the World.** GFK - Marketing

Intelligence Review. Nov2014, Vol. 6 Issue 2, p34-39.

JIMÉNEZ Morales, Mònika; de San EUGENIO Vela, Jordi. Ze. **Territorial identity and tourism promotion. Events organisation as a strategy for creation, consolidation and distribution of a territorial brand image.** Revista de Estudios de Comunicacion. may2009, Vol. 14 Issue 26, p277-297.

KAPFERER, J. N. **As marcas: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPLAN, Andrew. **Today's Touch Points.** Beverage World, 9/15/2014, Vol. 133 Issue 9.

KAYA, Funda. MARANGOZ, Mehmet. **Brand Attitudes of Entrepreneurs as a Stakeholder towards a City.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 150, 15 September 2014.

KELLER, K. L. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

KIM, Renee. YOON, Dong Hyun. CHAO, Yan; DANG, Noctan **Effects of Brand Experience and Product Involvement on Brand Loyalty for Vietnamese Consumers .** DLSU Business & Economics Review. Jul2015, Vol. 25 Issue 1, p1-15. 15p.

KOTLER, Philip. **Gestão de marcas em mercados B2B.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

LAS CASAS, Alexandre. **Cocriação de valor: Conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas.** São Paulo: Atlas, 2014.

LATTIN, J.; CARROL, J. D.; GREEN, P. E. **Análise de dados multivariados.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LEE, Ya-Ching. **Effects of branded e-stickers on purchase intentions: The perspective of social capital theory.** Telematics and Informatics, Volume 34, Issue 1, February 2017.

LEITE, Diogo José Lopes Lôbo. **Média Aritmética Ponderada: Um estudo detalhado da influência dos pesos no posicionamento da média. Propriedades e Aplicações.** Dissertação de Mestrado. Departamento de Matemática. Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2014.

LUCIAN, Rafael. **Repensando o uso da escala Likert: Tradição ou escolha técnica.** PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (ISSN 2317-0123 On-line), São Paulo, Brasil, V. 18, p. 13-32, abril, 2016

LUNDGREN-HENRIKSSON, Eva-Lena. KOCK, Sören. **A sensemaking perspective on coopetition**. Industrial Marketing Management, Volume 57, August 2016.

MACHADO, Amanda Pires. **O design gráfico no processo de comunicação da marca cultural Festival de Dança de Joinville**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Design/PósDesign. Centro de Comunicação e Expressão/CCE. Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

MAHAMID, I. **Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective**. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 19 n. 3, p. 269-285, 2012

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MATIAS, José Pereira. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2012

MATZLER, Kurt. STROBL, Andreas. STOKBURGER-SAUER, Nicola. BOBOVNICKY, Artur. BAUER, Florian. **Brand personality and culture: The role of cultural differences on the impact of brand personality perceptions on tourists' visit intentions**. Tourism Management, Volume 52, February 2016

MENEZES, Paula Dutra Leão de. SILVA, Jéssica Cristina da. **Análise do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem do Brasil**. Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR, Penedo, vol. 3, n.1, p. 57-70, 2013

MIHAELA, Oancea Olimpia Elena. **The Influence of the Integrated Marketing Communication on the Consumer Buying Behaviour**. Procedia Economics and Finance, Volume 23, 2015.

MILLER, Dale. MERRILEES, Bill. **Rebuilding community corporate brands: A total stakeholder involvement approach**. Journal of Business Research, Volume 66, Issue 2, February 2013.

MILLWARD BROWN. **Institucional**. Millward Brown. Disponível em: ... Acesso em: 2015

MTUR, Ministério do Turismo. **CADASTUR**. Ministério do Turismo – Mtur. Disponível em: <http://www.cadastur.turismo.gov.br/>. Acesso em: 22 de junho de 2016

MTUR. **Classificação SBClass**. Ministério do Turismo – Mtur. Disponível em: [www.mtur.gov.br](http://www.mtur.gov.br). Acesso em: 22 de junho de 2016

NANDAN, Shiva. **An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective**. Journal of Brand Management. Apr2005, Vol. 12 Issue 4, p264-278.

NASCIMENTO, M. **Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 2, p. p. 244-283, 2013.

NERY, Maria Martins Rebouças. PELISSARI, Anderson Soncini. **Identidade visual corporativa: análise de sua relação com a performance da micro e pequena empresa.** *REGE - Revista de Gestão, Volume 23, Issue 1, January–March 2016.*

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

NYSVEEN, Herbjørn; PEDERSEN, Per Egil **Influences of co-creation on brand experience.** International Journal of Market Research. 2014, Vol. 56

NWORAH, U. **Decoding a Brand's DNA.** Brandchannel, jun. 2006. Disponível em: [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com). Acesso em: 25 de janeiro de 2014. NEILSON, Gary L.

O'GUINN, Thomas C. **Propaganda e Promoção Integrada da Marca.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Marta Olívia Rovedder de. **Modelo de estimação de Brand Equity.** (tese) Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

PARK, C. W., EISINGERICH, A. B. **The role of brand logos in firm performance.** Journal of Business Research - 66, 2012.

PAULA, Eduardo de. CHAVES, Silva **Estudo das Similaridades dos Modelos de Avaliação de Marcas baseados no Cliente: Uma Análise Bibliográfica.** RAIMED - Revista de Administração IMED, 2(1), 51-63, 2012.

PERASSI, Richard Luiz de Sousa. RODRIGUES, Thiago Meneghel. FRANCISCO Thiago Henrique Almino. **A Segmentação em áreas do conhecimento do estudo do ativo intangível “marca” em teses e dissertações da UFSC.** Anais do 12 Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. Knowledge Management Brasil, 2014 .

PEREIRA, Raquel Maria Fontes do Amaral **Origens, evolução e tendências do setor hoteleiro de Balneário Camboriú/SC.** Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica, Vol. 17 - n. 2 - mai. - ago. 2015

PEREIRA, Luís Miguel Martins Vieira. **O Marketing e a Comunicação na Hotelaria: O Estudo de Caso de Hotel Familiar**

e **Hotel de Grupo**. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria. Portugal, 2013.

PETRELLI, Marco Aurélio. GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. GONÇALVES, Marília Matos. **Estratégia baseada na marca: Estudo de Caso do Segmento Hoteleiro de Balneário Camboriú - SC**. In: 10 P&D Design Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design., 2012, São Luiz - Maranhão. Anais do 10 P&D Design Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design., 2012.

\_\_\_\_\_. GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. GONÇALVES, Marília Matos. **Dimensões da marca corporativa: Estudo do segmento gastronômico do município de Balneário Camboriú SC..** In: II Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão de Inovação, 2012, Florianópolis. Anais da II Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão de Inovação, 2012.

\_\_\_\_\_. PERASSI, Richard Luiz de Sousa. ARDIGÓ, Carlos Marcelo. MORESCO, Geisa Maurer. **Análise das dimensões da marca corporativa: estudo de caso do cluster textil do Vale do Rio Itajaí - SC**. In: IX CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013, Rio de Janeiro. Anais do IX CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013.

\_\_\_\_\_. GONÇALVES, Marília Matos. GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **Modelo Branding Box para análise das dimensões da marca corporativa: estudo de caso das imobiliárias do município de Itajaí – SC**. In: X CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014, Rio de Janeiro. Anais do X CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014.

\_\_\_\_\_. **O branding sob a ótica do design gráfico. A identidade visual corporativa como estratégia para evidenciar a identidade da marca: estudo de caso das indústrias calçadistas do Vale do Rio Tijucas**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, 2008.

PETRELLI, M. A., GONÇALVES, M. M., GOMEZ, L. S. R. **O branding como estratégia para evidenciar a identidade da marca: estudo de caso das indústrias calc,adistas do Vale do Rio Tijucas – SC**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, 7, 2012.

PETRELLI, Marco Aurélio. ARANHA, Silvano. **A Marca Corporativa como Estratégia Promocional: Um Estudo de Caso**

**do Segmento Hoteleiro de Balneario Camboriu.** VIII Congresso Nacional de Excelencia em Gestão. Niteroi, 2012

PHUA, Joe. JIN, SEUNGA, Venus. KIM, Jihoon (Jay). **Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement brand commitment, and membership intention.** Telematics and Informatics, Volume 34, Issue 1, February 2017

PINHEIRO, Duda. GULLO, José. **COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING: Gestão dos Elementos de Comunicação, Suporte às Estratégias de Marketing e de Negócios da Empresa. Inclui Fundamentos de Marketing e Visão de Empresa.** São Paulo: Atlas, 2014.

POMERING, Alan; WHITE, Leanne. **The portrayal of Indigenous identity in Australian tourism brand advertising: Engendering an image of extraordinary reality or staged authenticity?** Place Branding & Public Diplomacy. 2011, Vol. 7 Issue 3, p165-174.

PORTER, Michael E. **Competição: Edição Revista e Ampliada.** São Paulo: Elseve, 2009.

PPGD. **Linhas de Pesquisa do Programa de Pós Graduação em Design/PósDesign.** Disponível em: acesso em:

PPGD. **Banco de Teses e Dissertações do Programa de Pós Graduação em Design/PósDesign.** Disponível em: acesso em:

PRAHALAD, C. K. RAMASWAMY, Venkat. **Co-creation experiences: the next practice in value creation.** Business Review. Volume 224, 2010.

PUNJASRI, Khanyapuss. DEAN, Dianne. ARROYO-GAMEZ, Ramon E. PICH, Christopher. **Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education.** Journal of Business Research, Volume 69, Issue 8, August 2016.

RAMASWAMY, Vankat. GOUILLART, Francis. **Building the Co-Creative Enterprise.** Harvard. Business Review. Volume 224, 2010.

REVISTA HOTEL. **TripAdviser ou SBClass: Qual é a melhor classificação de hotel?** Revista Digital. Edição 34 - Novembro/2012. Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br/tripadvisor-ou-sbclass-qual-e-a-melhor-classifica-cao-de-um-hotel/>. Acesso em: Acesso em: 22 de junho de 2016

RIBEIRO, Leandro Werner. GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **O Uso do Brand DNA Process no Processo de re-Design de uma Marca**. XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Palhoça/SC, 2014.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo, SP: M Books, 2009.

ROIM, Talita Prado Barbosa. PEREIRA, Jorge Ismael Martini. **A classificação hoteleira e sua importância para a qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem**. REVISTA CIENTÍFICA ELETÔNICA DE TURISMO – ISSN: 1806-9169. Ano IX – Número 17 – Junho de 2012

ROSS, Jill; HARRADINE, Rod. **Fashion value brands: the relationship between identity and image**. Journal of Fashion Marketing & Management. Jul2011, Vol. 15 Issue 3, p306-325.

ROSSINI, Diva de Mello; TRICÁRICO, Luciano Torres; TOMELIN, Carlos Alberto; VARGAS, Mônica Santanna de. Hospitalidade espacial na hotelaria de Balneário Camboriú (SC): um estudo junto aos edifícios hoteleiros. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. XII, n. 2, p. 600 - 625, dez.2015

ROY, Dilip; BANERJEE, Saikat. **CARE-ing strategy for integration of brand identity with brand image**. International Journal of Commerce & Management. 2007, Vol. 17 Issue 1/2, p140-148.

SAAKSJARVIA, Maria; SAMIEE, Saeed. **Relationships among Brand Identity, Brand Image and Brand Preference: Differences between Cyber and Extension Retail Brands over Time**. Journal of Interactive Marketing (Mergent, Inc.). Aug2011, Vol. 25 Issue 3, p169-177.

SANTINI, Sidineia. **Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região Central do Rio Grande do Sul**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

SANTOS, Claudia Polo dos. **Luxury branding : a participação do design gráfico na conexão emocional entre as marcas de luxo e seus consumidores. estudo de caso: H. Stern**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Design/PósDesign. Centro de Comunicação e Expressão/CCE. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

SANTOS, Fabíola Martins dos. **Geografia das Redes Hoteleiras Mundo, Brasil e Santa Catarina**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Geografia: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2012

SANTOS NETO, Alber Francisco dos. **A Gestão de design e o direito de propriedade industrial brasileiro : uma abordagem para identificação e proteção de grupos produtivos atrelados à origem por meio de marca e indicação geográfica.** Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Design/PósDesign. Centro de Comunicação e Expressão/CCE. Universidade Federal de Santa Catarina, 2010

SCANDELIUS, Christina. COHEN, Geraldine. **Sustainability program brands: Platforms for collaboration and co-creation** Industrial Marketing Management, Volume 57, August 2016, Pages 166-176

SCHLEMPER, Paula Felipe. **Método ICEx - Método de Desenvolvimento de Identidades Corporativas Experienciais.** Florianópolis, 2008. 214 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiencial do cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHROEDER, Jonathan; BORGERSON, Janet; ZHIYAN Wu. **A Brand Culture Approach to Brand Literacy: Consumer Co-creation and Emerging Chinese Luxury Brands.** Advances in Consumer Research. 2014, Vol. 42, p366-370. 5p.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Estudo do porte das empresas no Brasil.** Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Disponível em: Acesso em: 26 de Julho de 2016

SEBRAE - **Análise comparada da evolução de sítios turísticos: Santos (SP) E Balneário Camboriú (SC)** Balneário Camboriú em Números. Sebrae, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Relat%C3%B3ri o%20Municipal %20-%20Balne%C3%A1rio %20ambori%C3%BA.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Relat%C3%B3ri%20Municipal%20-%20Balne%C3%A1rio%20ambori%C3%BA.pdf) Acesso em: 22 de junho de 2016

SECTURBC, Secretaria de Turismo de Balneário Camboriú **Balanço da Temporada de Verão 2013/2014 de Balneário Camboriú.** Disponível em: <http://www.balneariocamboriu.sc.gov.br/imprensa/noticia.cfm?codigo=12856>. Acesso em: 2014.

SEIMIENE, Eleonora. KAMARAUSKAITE, Egle. **Effect of Brand Elements on Brand Personality Perception.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 156, 26 November 2014, Pages 429-434

SINDISOL, Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Balneário Camboriú e Região. **Institucional**. Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Balneário Camboriú e Região – SINDISOL. Disponível em: [www.sindisol.org.br](http://www.sindisol.org.br) Acesso em: 22 de junho de 2016

ŠERIC, Maja. GIL-SAURA, Irene. RUIZ-MOLINA, María Eugenia. **How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry**. International Journal of Hospitality Management, Volume 39, May 2014

SHAKHSHIR, Ghassan. **Positioning Strategies Development**. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2014, Vol. 23 Issue 1, p979-988.

SILVA, Jéssica Cristina da. **Análise Do Sistema Oficial De Classificação Dos Meios De Hospedagem Do Brasil** Paula Dutra Leão de Menezes. Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR, Penedo, vol. 3, n.1, p. 57-70, 2013.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da. COSTA, Francisco José. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, São Paulo, Brasil, V. 15, p. 1-16, outubro, 2014

SIRIANNI, Nancy J.; BITNER, Mary Jo; Brown, Stephen W.; MANDEL, Naomi. **Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the BrandPositioning**. Journal of Marketing. Nov2013, Vol. 77 Issue 6, p108-123.

SOUZA, Dércia Antunes de. GIL, Antonio Carlos. **Produção Científica Nacional Sobre Clusters Turísticos**. Revista Turismo - Visão e Ação. Vol. 16 - n. 3 - Set. - Dez. 2014.

STOCK, Felix. **Identity, image and brand: A conceptual framework**. Place Branding & Public Diplomacy. 2009, Vol. 5 Issue 2, p118-125.

STODIECK, Walter Flores. **Brand DNA Toolkit: Aplicação do Design em uma Metodologia de Branding**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Centro de Comunicação e Expressão - CCE. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica – PósDesign: Florianópolis/SC, 2014.

STOECKL, Verena E. **Lonely Rebel or Pioneer of the Future? Towards an Understanding of Moral Stakeholder Framing of Activist Brands**. Advances in Consumer Research. 2014, Vol. 42, p371-376. 6p

TÄHTINEN, Eeva. **The role of corporate identity in university branding: Case Aalto University School of Business**. Master of Scienc. Department of Communication Aalto University School of Business. Finnish Business Communication, 2014

TASCI, Asli D. A. **A critical review of consumer value and its complex relationships in the consumer-based brand equity network**. Journal of Destination Marketing & Management, Volume 5, Issue 3, September 2016.

TEDLOW, Richard S. **Miopia Corporativa – Como a Negação de Fatos Evidentes Impede a Tomada Das Melhores Decisões**. São Paulo: Editora, 2012

TERGLAV, Katja. RUZZIER, Maja Konečnik. KAŠE, Robert. **Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship**. International Journal of Hospitality Management, Volume 54, April 2016.

TISCHELER, Adriane Martins, ALBARELLO Cristiane Botezini. BRANDT, Giliane Trost. **Marketing de relacionamento: Gestão de experiência do cliente**. Revista de Administração | FW | v. 10 | n. 17 | 2012

TOMIYA, Eduardo Heiji. **Branding Analítico: Métodos Quantitativos Para Gestão da Marca**. São Paulo: Atlas, 2010

TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim. **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas**. São Paulo: Atlas, 2006

VALLASTER, Christine. WALLPACH, Sylvia Von. **An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation**. Journal of Business Research, Volume 66, Issue 9, September 2013.

VERČIČ, Ana Tkalac; VERČIČ, Dejan. **Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's (2002) Research on Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand**. Journal of Marketing Communications. Dec2007, Vol. 13 Issue 4, p277-290.

VERNUCCIO, Maria. CECCOTTI, Federica. **Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision**. European Management Journal, Volume 33, Issue 6, December 2015.

VIEIRA, Kelmara Mendes, DALMORO, Marlon. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a**

**Disposição Influenciam nos Resultados?** XXXII ANPAD – Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de 2013

YUAN, Ruizhi. LIU, Martin J. LUO, Jun. YEN, Dorothy A. **Reciprocal transfer of brand identity and image associations arising from higher education brand extensions.** Journal of Business Research, Volume 69, Issue 8, August 2016.

WALLPACH, Sylvia von. HEMETSBERGER, Andrea. ESPERSEN, Peter. **Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction.** Journal of Business Research. Volume 68, Issue 11, September 2016.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations.** London Sage, UK. 2001.

Modelo para análise do **Grau de Assimetria de Percepção (GAP)** da marca corporativa: a contribuição do Design no processo de Branding



Prezado

Este instrumento de coleta de dados é parte integrante da pesquisa de doutorado intitulado **MODELO COLABORATIVO PARA ANÁLISE DO GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO (GAP) DA MARCA CORPORATIVA**, desenvolvida pelo doutorando Marco Aurélio Petrelli e orientado pela professora Doutora Marília de Matos Gonçalves junto ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

As informações fornecidas serão empregadas para uma análise geral do trade turístico de Balneário Camboriú, e seu estabelecimento não será nominado em sua formulação final.

O instrumento apresenta 9 temas organizados em grupos: Perfil Sócio Demográfico; DNA; Posicionamento; Elementos; Cultura; Associações; Presença; Pontos de Contato; Experiência. A resposta é realizada a partir da concordância ou não da afirmação apresentada de acordo com uma escala de valores distribuídas em seis níveis, partindo do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”.

Agradeço antecipadamente sua disponibilidade e interesse em colaborar com esta proposta.

Att

Prof. Marco Aurélio Petrelli (Doutorando)

## QUESTIONARIO PUBLICO INTERNO

### CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL "X"

O hotel "X" faz parte de uma rede hoteleira ou tem gestão própria

Rede

Gestão própria

Tempo de existência do hotel "X" (anos)

Até 2

2 a 4

4 a 6

6 a 8

+ de 10

Número de funcionários

Até 15

15 a 20

21 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 a 50

51 a 55

+ de 56

O hotel "X" possui departamento de Marketing

Sim

Não

O responsável pelo marketing tem formação específica para esta atividade?

Sim

Não

### CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Gênero

masculino

feminino

Idade

Até 15

15 a 20

21 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 a 50

51 a 55

+ de 56

Cargo que ocupa no hotel "X"

Gerente

Secretário

Supervisor

Recepcionista

Outro

QUAL?

\_\_\_\_\_

Tempo que ocupa este cargo no hotel "X" (anos)

Até 2

2 a 4

4 a 6

6 a 8

+ de 10

Modelo para análise do **Grau de Assimetria de Percepção (GAP)** da marca corporativa: a contribuição do Design no processo de Branding

### DNA DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito do DNA da Marca do Hotel “X”.

**DNA da Marca:** conjunto de valores e princípios que caracterizam os aspectos mais importantes de uma marca e podem servir como importante fundamento para a estratégia da organização..

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Percebo que hotel “X” possui um <b>conjunto de valores e princípios</b> (DNA) que orienta a conduta dos colaboradores					
Acredito que o DNA do hotel “X” <b>está bem definido e é de conhecimento</b> das pessoas que trabalham para a marca					
Em minha visão, as estratégias de comunicação do hotel “X” <b>estão alinhadas</b> com seu DNA					
Acredito que o portfólio de <b>produtos e serviços</b> oferecidos pelo hotel “X” estão alinhados com seu DNA e <b>adequados a seu segmento</b> de mercado					
Percebo que o hotel “X” desenvolve <b>ações para fortalecer</b> um elo emocional com seus clientes					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que hotel “X” apresenta uma <b>definição muito clara de seu DNA.</b>					

### POSICIONAMENTO DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito do Posicionamento da Marca do Hotel “X”

**Posicionamento da Marca:** lugar que a marca ocupa na mente dos consumidores quando comparado aos concorrentes [...] um complexo conjunto de percepções e impressões fortemente associadas aos produtos e/ou serviços, ou seja, a marca de uma organização.

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
A <b>missão, visão e os valores</b> do hotel “X” são					

conhecidos pelos colaboradores					
O hotel “X” conhece o <b>perfil de seu público-alvo</b> (sexo, idade, renda, escolaridade, ...)					
Percebo que o hotel “X” possui <b>ciência de seus concorrentes</b> pois desenvolve ações para avaliar seu posicionamento de mercado					
Os produtos e serviços disponibilizados pelo hotel “X” apresentam as <b>condições básicas</b> (parecidos com a concorrência) para suprir as necessidades dos clientes					
Os produtos e serviços disponibilizados pelo hotel “X” <b>são diferentes</b> de outras em seu segmento					
Ao considerar os assuntos acima apresentados percebo que o hotel “X” tem seu <b>Posicionamento</b> de mercado muito bem definido.					

### ELEMENTOS DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito dos Elementos da Marca do Hotel “X”

Elementos da Marca: elementos que podem ser legalmente protegidos e que servem para identificar e diferenciar a marca de seus concorrentes

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Os elementos de identidade visual (logotipo e suas aplicações) do Hotel “X” representam os valores da marca					
Os elementos de identidade visual (logotipo e suas aplicações) atribuem ao Hotel “X” distinção e exclusividade					
O logotipo do Hotel “X” está esteticamente bem resolvido					
As aplicações da marca do Hotel “X” (embalagens, impressos, sinalização, uniforme, outros) mantêm uma unidade visual em sua composição e reforçam o reconhecimento da marca					
Em minha opinião, os Elementos do Hotel “X” devem ser vistos como referência para outras marcas					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que o Hotel “X” desenvolve um trabalho de gerenciamento de seus Elementos da Marca.					

### CULTURA DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito dos Cultura da Marca do Hotel “X”.

Cultura da Marca: conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, representando a forma de pensar e fazer as atividades e que é compartilhada por todos os membros da organização

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
O Hotel “X” desenvolve algumas estratégias para <b>disseminar suas crenças e valores</b> para seus colaboradores					
O Hotel “X” possui um <b>clima organizacional</b> agradável e favorável a boa convivência entre seus funcionários					
As <b>normas de conduta</b> dos colaboradores do Hotel “X” estão claras e são de ciência de todos.					
O Hotel “X” implementou algumas <b>estratégias diferenciadas para utilização</b> de seus produtos e serviços, reforçando assim os rituais exclusivos					
A <b>história</b> do Hotel “X” é empregada como estratégia promocional e colabora para reforçar sua imagem					
O Hotel “X” <b>estimula a comunicação e interação</b> entre seus colaboradores para socializar seus valores e crenças.					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que o Hotel “X” apresenta indícios de uma cultura da marca bem delineada e disseminada entre seus públicos					

### ASSOCIAÇÕES DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito das Associações da Marca do Hotel “X”.

**Associações da Marca:** algo ligado a imagem na memória e que se estabelece quando baseada em muitas experiências ou exposições a comunicação

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
O Hotel “X” apresenta produtos e serviços desenvolvidos com <b>licenciamento</b> (emprego de personagens, personalidades famosas, obras artísticas e outras marcas)					
O Hotel “X” apresenta uma <b>arquitetura de marcas</b> (submarcas) adequadas a seus diferentes produtos e serviços					
O Hotel “X” emprega em suas campanhas promocionais o <b>endosso de celebridades</b> (pessoa com Expressiva reputação) para dar credibilidade a sua imagem					
O Hotel “X” tem feito um trabalho estratégico para prezar pela <b>qualidade em seus produtos e serviços</b>					
O Hotel “X” tem feito um trabalho estratégico para que seja a <b>mais lembrada em seu segmento</b>					
O Hotel “X” tem feito um trabalho para promover a <b>melhor experiência</b> de compra/uso de um produto/serviço de seu segmento					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que o Hotel “X” apresenta um conjunto de lembranças positivas e que fortalecem sua imagem					

### PRESEÇA DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito das Associações do Hotel “X”

**Presença da Marca:** a marca deve estar e se fazer presente no contexto de seu público-alvo, para que se concretize

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
O Hotel “X” investe em <b>comerciais de televisão</b>					
O Hotel “X” investe em estratégias de <b>mídia impressa</b> (propagandas em revistas e jornais)					
O Hotel “X” investe em campanhas de <b>rádio</b>					
O Hotel “X” investe em estratégias de <b>marketing digital</b> (redes sociais)					
O Hotel “X” investe em <b>mídia exterior</b> (outdoor, busdoor, painéis de led)					
O Hotel “X” investe em campanhas em pontos-de-					

Modelo para análise do **Grau de Assimetria de Percepção (GAP)** da marca corporativa: a contribuição do Design no processo de Branding

venda (cartazes em portas e janelas; peças para balcões e gondolas; estandes; banners; recipientes para lixo; displays interativos)					
O Hotel “X” patrocina e promove <b>eventos</b>					
O Hotel “X” realiza <b>ações promocionais</b> (desconto, concursos e sorteios)					
O Hotel “X” investe em estratégias para <b>propaganda institucional</b> (comunicados à imprensa; elaboração de reportagens especiais e a emissão de boletins corporativos)					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que o Hotel “X” está presente no contexto de seu público.					

### PONTOS DE CONTATO DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito das Associações do Hotel “X”

**Pontos de Contato da Marca:** a marca deve estar e se fazer presente no contexto de seu público-alvo, para que se concretize

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
As <b>campanhas do Hotel “X”</b> (internet, revista, jornal, televisão e rádio) estão alinhadas com o perfil de seu segmento e com o público-alvo					
Os <b>materiais impressos</b> empregados nos pontos de venda do Hotel “X” (cartazes, flyers, folderes) são bem elaborados e adequados as diversas necessidades de comunicação e promoção.					
As <b>instalações físicas do Hotel “X”</b> (lojas, escritórios, guichês de atendimento) estão adequadas as necessidades de seus públicos					
O <b>site e ações em redes sociais</b> são bem elaborados e transmitem os valores e princípios do Hotel “X”					
O Hotel “X” desenvolve um importante trabalho para manter a <b>identificação</b> nos diversos canais de contato com o público: uniforme dos funcionários, sinalizações nos escritórios, na frota de veículos, entre outros.					
Percebo que o <b>marketing boca-a-boca</b> tem sido uma importante divulgação da qualidade dos produtos e serviços do Hotel “X”					
O Hotel “X” treina seus colaboradores para prepará-los para o <b>atendimento ao público</b>					

O Hotel “X” disponibiliza <b>Serviços para Atendimento ao Consumidor</b> – SAC, tais como: site, e-mail, ouvidoria, adequados as suas necessidades					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que as estratégias empregadas pelo Hotel “X” para estar conectada com seus públicos estão bem planejadas					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que o Hotel “X” está presente no contexto de seu público.					

MODELO COLABORATIVO PARA ANÁLISE DO  
GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO (GAP) DA MARCA CORPORATIVA  
COLETA DE DADOS | ETAPA IV – PERCEPÇÃO EXTERNA

pós  
design



Prezado

Este instrumento de coleta de dados é parte constituinte da pesquisa de doutorado intitulado **MODELO COLABORATIVO PARA ANÁLISE DO GRAU DE ASSIMETRIA DE PERCEPÇÃO (GAP) DA MARCA CORPORATIVA**, desenvolvida pelo doutorando Marco Aurélio Petrelli e orientado pela professora Doutora Marília de Matos Gonçalves junto ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

As informações fornecidas serão empregadas para uma análise geral do trade turístico de Balneário Camboriú, e seu estabelecimento não será nominado em sua formulação final.

O instrumento apresenta 9 temas organizados em grupos: Perfil Sócio Demográfico; DNA; Posicionamento; Elementos; Cultura; Associações; Presença; Pontos de Contato; Experiência. A resposta é realizada a partir da concordância ou não da afirmação apresentada de acordo com uma escala de valores distribuídas em seis níveis, partindo do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”.

Agradeço antecipadamente sua disponibilidade e interesse em colaborar com esta proposta.

Att

Prof. Marco Aurélio Petrelli (Doutorando)

## CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Gênero	<input type="checkbox"/> masculino	<input type="checkbox"/> feminino
--------	------------------------------------	-----------------------------------

Idade	<input type="checkbox"/> Até 15	<input type="checkbox"/> 15 a 20	<input type="checkbox"/> 21 a 25	<input type="checkbox"/> 26 a 30	<input type="checkbox"/> 31 a 35
	<input type="checkbox"/> 36 a 40	<input type="checkbox"/> 41 a 45	<input type="checkbox"/> 46 a 50	<input type="checkbox"/> 51 a 55	<input type="checkbox"/> + de 56

Cargo que ocupa no hotel "X"					
<input type="checkbox"/>	Hospede	<input type="checkbox"/>	Fornecedor	<input type="checkbox"/>	Parceiro
<input type="checkbox"/>	Concorrente	<input type="checkbox"/>	QUAL? _____		
<input type="checkbox"/>	outro				

Tempo de relacionamento com o Hotel "X" (ANOS)					
<input type="checkbox"/>	Até 2	<input type="checkbox"/>	2 a 4	<input type="checkbox"/>	4 a 6
<input type="checkbox"/>	6 a 8	<input type="checkbox"/>	+ de 10		

## DNA DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito do DNA da Marca do Hotel "X".

**DNA da Marca:** conjunto de valores e princípios que caracterizam os aspectos mais importantes de uma marca e podem servir como importante fundamento para a estratégia da organização.

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Percebo que hotel "X" possui um <b>conjunto de valores e princípios</b> (DNA) que orienta a conduta de seus colaboradores					
Percebo que os funcionários do Hotel "X" <b>respeitam os valores e princípios da marca</b>					
Percebo que as propagandas do Hotel "X" reforçam os valores e princípios da marca					
Percebo que os produtos e serviços disponibilizados pelo Hotel "X" estão adequados para o segmento e alinhados com seu DNA					
Percebo que o hotel "X" desenvolve um elo emocional e fortalece a necessidade de fidelização					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que hotel "X" apresenta uma <b>definição muito clara de seu DNA.</b>					

Modelo para análise do **Grau de Assimetria de Percepção (GAP)** da marca corporativa: a contribuição do Design no processo de Branding

### POSICIONAMENTO DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito do Posicionamento da Marca do Hotel “X”

**Posicionamento da Marca:** lugar que a marca ocupa na mente dos consumidores quando comparado aos concorrentes [...] um complexo conjunto de percepções e impressões fortemente associadas aos produtos e/ou serviços, ou seja, a marca de uma organização.

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Percebo que os funcionários conhecem os valores do Hotel “X”					
O hotel “X” conhece o perfil de seu cliente pois desenvolve ações adequadas a este fim					
Acredito que o hotel “X” possua ciência de seus concorrentes					
Os produtos e serviços disponibilizados pelo hotel “X” satisfazem minhas necessidades					
O Hotel “X” disponibiliza produtos e serviços diferentes de outras em seu segmento					
Ao considerar os assuntos acima apresentados percebo que o hotel “X” tem seu <b>Posicionamento</b> de mercado muito bem definido.					

### ELEMENTOS DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito dos Elementos da Marca do Hotel “X”

**Elementos da Marca:** elementos que podem ser legalmente protegidos e que servem para identificar e diferenciar a marca de seus concorrentes

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Consigo identificar no logotipo do Hotel “X” os valores da marca					

Quando vejo os elementos de identidade visual (logotipo e suas aplicações) do Hotel “X” não lembro de nenhuma outra marca					
O logotipo do Hotel “X” é bonito e atrativo					
Percebo que as aplicações do Hotel “X” ( <b>embalagens, impressos, sinalização, uniforme, outros</b> ) apresentam uma semelhança estética (padrões, cores e formas) fortalecendo o reconhecimento da marca.					
Em minha opinião, os Elementos da marca do Hotel “X” devem ser vistos como referência para outras marcas					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que o Hotel “X” desenvolve um trabalho de gerenciamento de seus Elementos da Marca.					

### CULTURA DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito dos Cultura da Marca do Hotel “X”.

Cultura da Marca: conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, representando a forma de pensar e fazer as atividades e que é compartilhada por todos os membros da organização

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Percebo que os funcionários do Hotel “X” desenvolvem suas atividades respeitando um conjunto de valores e crenças					
Acredito que seja agradável trabalhar no Hotel “X”, pois percebo que os funcionários estão satisfeitos com suas atividades					
Percebo que os colaboradores do Hotel “X” procedem de maneira organizada, como se estivessem seguindo normas para alinhar suas condutas					
Percebo que existem alguns procedimentos diferenciados e exclusivos para utilizar os produtos e serviços do Hotel “X”.					
Conheço a história do Hotel “X” e acredito que ela colabora para reforçar sua imagem.					
Percebo que os funcionários do Hotel “X” se comunicam para alinharem suas condutas, colaborando uns com os outros em suas atividades					
Ao considerar os assuntos acima apresentados,					

Modelo para análise do **Grau de Assimetria de Percepção (GAP)** da marca corporativa: a contribuição do Design no processo de Branding

percebo que o Hotel “X” apresenta indícios de uma cultura organizacional bem delineada e disseminada entre seus públicos					
--	--	--	--	--	--

### ASSOCIAÇÕES DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito das Associações da Marca do Hotel “X”.

**Associações da Marca:** algo ligado a imagem na memória e que se estabelece quando baseada em muitas experiências ou exposições a comunicação

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

Afirmações	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Já vi produtos e serviços do Hotel “X”, utilizando a imagem de personagens, personalidades famosas, obras artísticas e outras marcas					
Percebo que o Hotel “X” possui diferentes marcas para os diversos produtos e serviços que oferece, e que estas reforçam a marca “X”					
Já vi artistas, jornalistas, personagens e pessoas que conheço da mídia nas campanhas promocionais do Hotel “X”.					
Os produtos/serviços do Hotel “X” são lembrados por sua qualidade					
Quando penso em uma marca penso primeiramente no Hotel “X”					
Meus conhecidos compartilham da preferência pelos produtos/serviços da marca Hotel “X”					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que o Hotel “X” apresenta um conjunto de lembranças positivas e que fortalecem sua imagem.					

### PRESENÇA DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito das Associações do Hotel “X”

**Presença da Marca:** a marca deve estar e se fazer presente no contexto de seu público-alvo, para que se concretize

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

<b>Afirmações</b>	<b>NÃO CONCORDO NEM DISCORDO</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE</b>	<b>DISCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE</b>
Já vi comerciais do Hotel “X” nos canais de televisão que assisto					
Já vi campanhas do Hotel “X” nas revistas e jornais que leio					
Já escutei comerciais do Hotel “X” nas estações de rádio que escuto					
Já vi campanhas do Hotel “X” nas redes sociais que participo					
Já vi propaganda do Hotel “X” em painéis nas ruas por onde transito.					
Já vi cartazes; folders; estandes; banners; displays interativos do Hotel “X” nos locais que frequento					
Já vi o Hotel “X” como patrocinador de algum evento que conheci ou participei					
Conheci ou participei de alguma promoção (descontos, concursos e sorteios) oferecida pelo Hotel “X”					
Já vi ou fiquei sabendo a respeito de comunicados à imprensa e reportagens especiais sobre o Hotel “X”					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que o Hotel “X” está presente no contexto de seu público.					

### PONTOS DE CONTATO DA MARCA

Neste grupo de perguntas, objetiva-se explorar a respeito das Associações do Hotel “X”

**Pontos de Contato da Marca:** a marca deve estar e se fazer presente no contexto de seu público-alvo, para que se concretize

Assinale a alternativa que mais representa sua percepção a respeito da afirmativa apresentada levando em consideração a escala proposta:

<b>Afirmações</b>	<b>NÃO CONCORDO NEM DISCORDO</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE</b>	<b>DISCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE</b>
Gosto das campanhas do Hotel “X” que vi na internet, revista, jornal, televisão e rádio e acho que transmitem o espírito da marca					
Gosto dos cartazes, flyers, folders e acho que estão adequados e que transmitem o espírito do Hotel “X”					
As lojas, escritórios e guichês de atendimento são agradáveis e envolventes, transmitindo o espírito do Hotel “X”					

Modelo para análise do **Grau de Assimetria de Percepção (GAP)** da marca corporativa: a contribuição do Design no processo de Branding

Gosto do site e das publicações do Hotel “X” nas redes sociais e as considero adequadas a minha necessidade.					
Sei que estou em contato com o Hotel “X”, pois todos que a representam (funcionários, escritórios, veículos) estão identificados					
Já escutei outras pessoas falarem bem do Hotel “X” pois tiveram bons momentos quando utilizaram seus serviços ou produtos.					
As vezes que tive contato com um funcionário do Hotel “X”, fui bem atendido					
Sempre que procuro me comunicar com o Hotel “X” através dos canais de atendimento: site, SAC, e-mail, ouvidoria, outros, fui bem atendido					
Ao considerar os assuntos acima apresentados, percebo que as estratégias empregadas pelo Hotel “X” para estar conectada com seus públicos estão bem planejadas					