

Pablo Eduardo Frandoloso

**O LOCAL DAS MARCAS: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DAS
MARCAS E A IDENTIDADE LOCAL NA CIDADE DE CHAPECÓ, SC.**

Florianópolis, SC
2017

Pablo Eduardo Frandoloso

**O LOCAL DAS MARCAS: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DAS
MARCAS E A IDENTIDADE LOCAL NA CIDADE DE CHAPECÓ, SC.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Design – Mestrado em Design e Expressão Gráfica, linha de pesquisa em Gestão Estratégica do Design, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Design e Expressão Gráfica.

Prof. Orientador: Marilia Matos Gonçalves,
Dra.

Florianópolis, SC
2017

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

Frndoloso, Pablo Eduardo

O Local das Marcas : Um estudo sobre a relação das marcas e a identidade local na cidade de Chapecô, SC / Pablo Eduardo Frndoloso ; orientadora, Marília Matos Gonçalves, 2017. 151 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Design e Expressão Gráfica. 2. gestão do design. 3. branding. 4. identidade local. 5. marcas locais. I. Matos Gonçalves, Marília. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. III. Título.

Pablo Eduardo Frandoloso

**O LOCAL DAS MARCAS: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DAS
MARCAS E A IDENTIDADE LOCAL NA CIDADE DE CHAPECÓ, SC.**

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica do Design

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Design” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Design – Mestrado em Design na linha de pesquisa em Gestão.

Florianópolis, 31 de julho de 2017.

Luiz Fernando G. De Figueiredo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Marília Matos Gonçalves, Dra.
Professora Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Examinador
Universidade Federal de Santa Catarina

Cristiano Alves, PhD
Examinador Externo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

*À maior inspiração da minha vida:
Jussane Marcasoni Toseto Frandoloso.*

AGRADECIMENTOS

Para mim, essa é uma pesquisa de muitos autores.

À essa coautoria, deixo meus mais sinceros agradecimentos:

à força interior oculta que existe em cada um de nós e, independente de como seja denominada, rege esse universo, por ter me dado a oportunidade e o empenho necessário para empreender a incrível jornada que foi desenvolver essa pesquisa;

à minha família, por não medir esforços em ser o alicerce e apoio de tudo que faço;

ao Prof. Salomão, por ter aberto as portas do *branding* e do LOGO para mim; e à minha orientadora, Marilinha, por ter me acolhido, direcionado e ter sido disponível e solícita sempre que precisei;

aos colegas de LOGO e das disciplinas, por fornecer novos e fundamentais olhares à pesquisa e ao meu desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional;

a Doug e Patrick, pela generosidade em compartilhar seus endereços (e meios de transporte) nas minhas estadias em Florianópolis.

à Camila, pelo carinho, a ajuda com as transcrições e os puxões de orelha de vez em quando.

aos meus sócios, colegas e amigos da Chaminé, por construir comigo um negócio em que ciência e mercado andam juntos;

a cada entrevistado e respondente de minha pesquisa de campo em Chapecó;

a todos que, de alguma forma, fizeram com que essa pesquisa se tornasse realidade.

Sem a colaboração de tantas pessoas, essa dissertação não seria possível. Muito obrigado.

*Eu acho que sou a cidade. Eu sou o que a cidade é.
Esta é a minha cidade, minha vida, minha visão.*

Milton Glaser

RESUMO

Negócios locais de pequeno porte representam 99% do setor empresarial do Brasil (SEBRAE) e carregam uma íntima ligação com os lugares, as pessoas que neles vivem e os sentidos criados nessa interação. Perante a tendência do global voltar a ser local, percebe-se que tais negócios ainda desconhecem ou subaproveitam desse potencial para se tornarem mais competitivos, relevantes e sustentáveis, fator que se evidencia na escassez de estudos e casos específicos do tema. Essa pesquisa teve como objetivo empreender uma investigação mais profunda a essas questões sob o olhar da gestão do design enquanto disciplina que visa promover a identificação de vocações, potencializar identidades e agregar valor a partir do processo colaborativo da construção de marcas, como os projetos desenvolvidos pelo LOGO UFSC – Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, a qual o pesquisador está vinculado. Para tanto, o referencial teórico envolveu uma ampla gama de áreas de conhecimento: design, *branding*, *place branding*, urbanismo, geografia, economia, antropologia, sociologia, psicologia, filosofia, entre outras. Os diálogos teóricos permitiram tecer pontos de conexão entre os temas e propor bases conceituais que mapearam e descreveram as principais características presentes em uma marca e sua identificação local. Em um segundo momento, uma pesquisa de campo foi aplicada na cidade de Chapecó, SC, e levantou junto a seus moradores as marcas que melhor representavam a cidade. Além de perceber padrões do perfil das marcas mais relevantes para a amostra, esse levantamento foi a base para o estudo de duas marcas locais: Brasão Supermercados e Baita Kão Lanches. Entrevistas semiestruturadas em profundidade com 20 *stakeholders* completaram o processo de investigação que resultou na identificação das características que melhor representam a ligação entre a identidade da marca e a identidade local. O cruzamento da pesquisa de campo com o referencial teórico permitiu a proposição de um *framework* e diretrizes para a construção de marcas em sinergia com sua identidade local. Por fim, conclui-se que os negócios dizem muito sobre sua identidade local e que os locais dizem muito sobre suas marcas. Além disso, possibilidades para a continuidade da pesquisa em relação ao tema são propostas.

Palavras-chave: Design. *Branding*. Identidade local. Marcas locais.

ABSTRACT

Small local businesses represent 99% of Brazilian companies (SEBRAE) and feed an intimate relation with places, people and the shared values and meanings between them. While global is getting local again, local businesses are still unaware and under-exploit their local identity to become more competitive, relevant and sustainable, a factor that is evidenced by the scarcity of studies and specific cases about the theme. This research had as objective undertaking a deeper investigation to these questions based on the design management vision as a discipline that promotes the identification of vocations and identities fortification through a collaborative brand management process as well as projects developed by LOGO UFSC, which the researcher is linked with. Thereunto, the theoretical reference has involved many knowledge fields: design, branding, place branding, architecture, geography, economy, anthropology, sociology, psychology, and philosophy, among others. The theoretical dialogues allowed connecting the different subjects and proposing conceptual basis, which mapped and described the main characteristics present in a brand and its local identification. In a second stage, a field research was applied in Chapecó City, Santa Catarina State to identify the brands that better represents the city according to its local residents. In addition to perceiving profile patterns of the most relevant brands for the sample, the collected information was the basis of two local brands case studies: Brasão Supermercados and Baita Kão Lanches. An in-depth semi-structured interviews with 20 stakeholders has completed the investigation process, which presented as results the identification of the characteristics that better represent the connection between brand and its local identity. The fusion of field research and theoretical allow a framework and guidelines proposition to the brand development and management in synergy with its local identity. Lastly, the research concludes that business tells a lot about its local identity and places tells a lot about their brands. Moreover, possibilities to continue studies about the subject are proposed.

Keywords: Design. Branding. Local identity. Local brands.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resumo conceitual do recorte de design considerado na pesquisa.....	34
Figura 2: Relação entre o nível de interação humana e a denominação de um local.....	44
Figura 3: O nível das experiências e interações de um indivíduo define a passagem de <i>espaço</i> para <i>lugar</i> e vice-versa.....	45
Figura 4: Os elos de ligação entre Sentido de Identidade e Sentido de Comunidade.....	53
Figura 5: Evolução das marcas a partir de seu significado.	55
Figura 6: Pessoas no centro do significado do lugar e da marca.	65
Figura 7: Esquema conceitual de uma marca local.....	66
Figura 8: Link de divulgação do questionário.....	69
Figura 9: Perfil dos respondentes segundo sexo e faixa etária	70
Figura 10: Perfil dos respondentes segundo tempo de moradia e escolaridade	70
Figura 11: Perfil dos respondentes segundo frequência de contato com a marca.....	71
Figura 12: Síntese das características que definem a identidade local de Chapecó segundo os entrevistados da pesquisa.....	92
Figura 13: Atual logotipo do Brasão Supermercados.....	94
Figura 14: Detalhe do café e restaurante Brasão Avenida	94
Figura 15: Entrada da loja Brasão Avenida.....	95
Figura 16: Inovação: self <i>checkout</i> e lojas agregadas.....	95
Figura 17: Síntese das características identificadas na análise de conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Brasão.....	108
Figura 18: Logotipo utilizado pelo Baita Kão desde sua fundação	109
Figura 19: Fachada do atual ponto físico do Baita Kão.....	110
Figura 20: Quadros da evolução histórica do Baita Kão.....	110

Figura 21: Síntese das características identificadas na análise de conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Baita Kão	129
Figura 22: Proposta de <i>framework</i> para a definição da identidade de uma marca local	132
Figura 23: Síntese das diretrizes para construção de marcas locais	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas e procedimentos aplicados na pesquisa	26
Quadro 2: Vertentes das definições e conceitos de território.....	43
Quadro 3: Fatores ligados à identidade de marca.....	57
Quadro 4: Três marcos tradicionais das comunidades de marca	59
Quadro 5: As 12 marcas locais que mais se identificam com Chapecó segundo amostra populacional da pesquisa.....	72
Quadro 6: Mini-perfil das 12 marcas mais citadas pelos respondentes da pesquisa	73
Quadro 7: Etapas da análise de conteúdo das entrevistas	78
Quadro 8: Índice dos entrevistados da pesquisa.....	79
Quadro 9: Categoria 1 da Análise de Conteúdo das entrevistas relacionadas à identidade local de Chapecó, SC.....	80
Quadro 10: Categoria 2 da Análise de Conteúdo das entrevistas relacionadas à identidade local de Chapecó, SC.....	86
Quadro 11: Categoria 1 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Brasão Supermercados.....	96
Quadro 12: Categoria 2 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Brasão Supermercados.....	99
Quadro 13: Categoria 3 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Brasão Supermercados.....	102
Quadro 14: Categoria 4 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Brasão Supermercados.....	106
Quadro 15: Categoria 1 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Baita Kão	111
Quadro 16: Categoria 2 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Baita Kão	116
Quadro 17: Categoria 3 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Baita Kão	120

Quadro 18: Categoria 4 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Baita Kão	126
Quadro 19: Categoria 5 da Análise de Conteúdo das entrevistas com <i>stakeholders</i> do Baita Kão	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	18
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	18
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.2.1 <i>Aderência ao Programa</i>	20
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
1.4 DELIMITAÇÃO	27
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	28
2 GESTÃO DE DESIGN E <i>BRANDING</i>: DEFINIÇÕES CONSIDERADAS NESSE ESTUDO.....	30
2.1 DESIGN ENQUANTO GERENCIADOR DE VALOR E SIGNIFICADOS	30
2.2 DESIGN E GESTÃO DE MARCAS.....	34
2.3 O DESIGN E AS MARCAS ENQUANTO CULTURA	38
3 IDENTIDADE LOCAL E MARCAS LOCAIS: AS RELAÇÕES ENTRE AS MARCAS E OS LUGARES EM QUE ESTÃO INSERIDAS.....	41
3.2 IDENTIDADE E COMUNIDADE LOCAL	47
3.3 IDENTIDADE E COMUNIDADES DE MARCA	54
3.4 AS MARCAS LOCAIS	60
4. PESQUISA DE CAMPO	68
4.1 LEVANTAMENTO DAS MARCAS LOCAIS MAIS IDENTIFICADAS COM OS MORADORES DE CHAPECÓ, SC	68
4.2 ESTUDOS DE CASOS DE MARCAS LOCAIS.	77
5. CRUZAMENTO DAS ANÁLISES E PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES.	130
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
REFERÊNCIAS	141

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que assolam a sociedade contemporânea têm trazido fenômenos que estão alterando a maneira com que as pessoas se relacionam com elas próprias e com o mundo ao seu redor. O aumento da produção e acesso à informação, a diminuição das distâncias e a difusão dos meios de comunicação traz à tona problemáticas bem menos percebidas há poucas décadas atrás. Se há alguns anos nos dedicávamos ao entendimento de como explorar nossos processos de evolução tecnológica e padrões de consumo impulsionados pela Revolução Industrial, hoje amplifica-se os questionamentos em relação aos reflexos que esses movimentos têm causado à formação de nossas identidades, anseios e a maneira com que eles influenciam nossa interação com o meio em que vivemos.

Tais comportamentos podem ser visualizados na adaptação de novas iniciativas em modelos de negócios e empreendimentos, no crescimento de perfis de consumo alternativos e segmentados, e em teorias abordadas por diversos campos do conhecimento, tais como Sociologia, Antropologia, Filosofia e Psicologia, destacando-se alguns autores como Maffesoli (1987), Bauman (2001), Lipovetsky (2005), Jenkins (2009), Castells (2013), Hall (2015).

Colocando esse contexto sob a ótica do design, leva-se em consideração o que aponta Maldonado (2006) quando diz que “a gênese da história do design permite inferir que a atividade se constituiu tanto em resposta à evolução tecnológica quanto à concretização das aspirações sociais”. O design carrega em sua origem histórica princípios éticos e projetuais de refletir o contexto em que está inserido, gerando novas interpretações e soluções, postando-se como um meio capaz de dialogar com diferentes disciplinas e áreas do conhecimento. Tal fator torna-se evidente quando observa-se a crescente relevância que o design tem conquistado tanto no universo mercadológico quanto acadêmico na última década (BONSIEPE, 2011).

Essa dissertação parte desses pressupostos com foco específico na gestão do design, linha de pesquisa a qual faz parte e que investiga o design enquanto ferramenta estratégica na geração de valor organizacional na medida em que conecta os objetivos gerenciais da empresa com as estratégias desenvolvidas, especialmente no que diz respeito à construção da identidade e sua consequente imagem de marca (MOZOTA, 2011).

Conforme abordado por autores como McCracken (2003) e Baudrillard (2007), as pessoas fazem do consumo uma maneira de expressar sua identidade. Marcas deixam de cumprir um papel apenas de distinção de produtos e preenchem lacunas emocionais e subjetivas do

comportamento humano. Gobé (2002), Kapferer (2003), Semprini (2006) e Gomez & Mateus *et al* (2009) são exemplos de autores que dedicam-se ao estudo das marcas enquanto entidades de significado que transcendem os aspectos funcionais de um produto ou serviço, alcançando um papel de influência cultural e identitária.

Destaca-se ainda que esse trabalho considera marca enquanto o processo permanente de construção da imagem organizacional entre representantes da marca e seus diferentes públicos e pontos de contato. Processo esse que, na visão adotada por essa pesquisa, independe da consciência em relação à importância de um trabalho efetivo de *branding* e, muitas vezes, é instintivo e inconsciente.

Mas enquanto o mundo e as marcas embarcaram em um processo de globalização que levou corporações a expandirem suas ofertas para todas as regiões do planeta, uma outra tendência faz um contraponto e vislumbra a valorização e busca de significados em fatores locais como resultado de uma possível saturação da lógica tradicional que guiava os negócios até então.

Esse pensamento baseia-se nas raízes e memórias que as pessoas criam com um lugar, elemento recorrentemente explorado por estudos na área de *Place Branding*, que trata da identificação e gestão da identidade e imagem de lugares e passou a ser objeto de estudo de forma mais relevante, principalmente, nos últimos anos (JOCZ & QUELCH, 2014; FEIJÓ, 2014; TARACHUKY, 2015).

Enquanto alguns pesquisadores consideram a globalização um elemento de desterritorialização em que as ligações da dimensão do espaço físico perdem relevância em meio a uma vida cada vez mais virtual e com menos limites geográficos e físicos, autores como Haesbaert (2006) e Zaouhal (2006) defendem o lugar em sua totalidade simbólica e identitária como um ponto de referência permanente e que influencia diretamente o comportamento humano e como este reage aos seus estímulos externos.

Indícios disso podem ser verificados na proliferação de negócios nascentes com foco em ofertas ligadas ao ecossistema local e até mesmo em grandes companhias que adotam posturas para serem percebidas como instituições locais. É cada vez mais frequente a aquisição de marcas locais de destaque por corporações multinacionais que não conseguem imprimir em suas marcas de abrangência global a mesma percepção alcançada pelos empreendimentos locais.

Porém, pequenos empreendimentos locais ainda sofrem pela limitação de recursos e conhecimento para construir suas marcas, potencializando os valores que os tornam autênticos e, por isso, mais competitivos (KRUCKEN, 2009). Mais do que simplesmente apoiar mi-

croempresendedores, trata-se de um grupo de empresas que em 2013 gerava 27% do PIB do Brasil, segundo o SEBRAE¹.

Por outro lado, os estabelecimentos e marcas locais também podem se tornar representações da identidade de um lugar a partir da interação e significação construída com as pessoas que se relacionam com elas, constituindo também um patrimônio de valor econômico e intangível do local (GEHL, 2015).

É a partir da concepção de que as marcas participam e são afetadas pelas construção simbólica e cultural dos locais e dos indivíduos que o habitam que o design, aqui considerado um elemento de gestão capaz de intervir na ressignificação de valores tangíveis e intangíveis, precisa compreender como seus métodos projetuais podem contribuir à construção de marcas locais capazes de beneficiar tantos os empreendimentos quanto o lugar em que estão inseridos (CARDOSO, 2012).

Entende-se que os métodos e práticas do design na gestão de marcas não podem ser aplicados em marcas locais da mesma maneira que em outros modelos organizacionais. É preciso então dissecar as especificidades que esse tipo de negócio carrega, seus potenciais e caminhos de apropriação para, conforme Jocz & Quelch, (2014), encontrar o equilíbrio entre a complexa relação que envolve os âmbitos global e local atualmente.

Enquanto campo e objeto de estudo para essa pesquisa foram escolhidas as marcas locais mais citadas pelos moradores da cidade de Chapecó, situada no Oeste Catarinense. As características pautadas nos traços de um polo de referência regional ao mesmo tempo que conserva costumes e culturas típicas de um local interiorano foram considerados como propícias para a coleta de dados e análises da discussão teórica formada a partir dos conceitos abordados nessa dissertação.

Com tudo isso em vista, uma série de questões vêm à tona: A identidade de um lugar está ligada à identidade de suas marcas locais? Como as pessoas percebem e se relacionam com os valores das marcas locais? Como a identidade local pode ajudar a formar as identidades de suas marcas e vice-versa? Como a gestão do design pode contribuir e orientar o processo de construção de marcas locais para agregar valores a elas e ao seu contexto local? A partir dessas inquietações, o questionamento que norteou essa pesquisa resume-se na seguinte problemática: como se configura a relação entre a percepção das marcas locais e a identidade do lugar em que estão inseridas?

¹ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
www.sebrae.com.br

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 *Objetivo geral*

Propor diretrizes para a construção de marcas a partir de sua identidade local por meio da intervenção da gestão do design.

1.1.2 *Objetivos específicos*

- Discutir os conceitos de gestão do design, *branding*, identidade local e marcas locais;
- Identificar os fatores que compõem a relação entre marcas e a identidade local;
- Avaliar os fatores apresentados em casos de marcas locais da cidade de Chapecó, SC;
- Reconhecer padrões e estabelecer relações ao processo de construção de marcas locais.

1.2 JUSTIFICATIVA

As crises - econômica, social e cultural - sempre foram parte do processo natural do aperfeiçoamento humano. O ciclo da evolução nasce e renasce por meio desses momentos históricos que precedem grandes mudanças. Porém, os contornos apresentam-se mais acentuados e irregulares quando analisada a intensidade dos movimentos que o mundo tem vivenciado atualmente.

O hibridismo e o estado líquido das relações interpessoais apontados por diversos autores (BAUMAN, 2001; McLUHAN, 2002; HALL, 2015) apresentam-se como características que definem o comportamento da sociedade atual e carregam efeitos que estendem-se a diferentes setores e segmentos de mercado e ao cotidiano das pessoas.

Os métodos de produção e consumo; as maneiras com que as informações trafegam e são disseminadas; as manifestações culturais e identitárias e as respostas dos movimentos de consumo e sociais em tempo real; tudo está conectado e é retroalimentado em um sistema formado por atores distintos. Mas percebe-se que tantos indícios da evolução e complexidade contemporânea também desencadeiam um movimento que corre na contramão do processo de

globalização desenfreado que assolou o mundo desde a Revolução Industrial. Zaouhal (2006, p. 134) ilustra esse contraponto quando coloca que “no momento em que se acentua a globalização, o crescimento do local parece irresistível”.

Esse fator local citado pelo autor e chamado por Veiga (2005) de industrialização difusa guia diferentes manifestações de comportamento, identidade e consumo após passar um tempo despercebido em meio à corrida empreendida pelo mundo à caminho da padronização imposta pelo consumo de massa.

Nesse sentido, é preciso analisar o papel assumido pelo design perante os desafios projetuais contemporâneos e do processo de gestão de marcas, que transcendem sua funcionalidade de mera identificação de produtos ou serviços e tornam-se entidades intangíveis com as quais as pessoas relacionam-se diariamente e, sendo assim, precisam apoiar-se em diferentes áreas para conseguirem construir uma relação positiva com elas.

Apesar de uma área de estudos e de mercado já abertamente explorada, o *branding* e suas abordagens ao processo de gestão de marcas precisam de novas fontes e olhares quando adentram um contexto de valorização e ressignificação de marcas locais. No lugar de grandes investimentos e departamentos de planejamento e marketing, encara-se a realidade de micro e pequenas empresas com conhecimento e apoio escasso para gerir valores de identificação local que, por vezes, sequer são percebidos como diferenciais competitivos por seus gestores. Já do lado dos territórios em que estes estabelecimentos estão localizados, também perde-se a oportunidade de desenvolvimento a partir do entendimento de como essas marcas ajudam a formar e potencializar sua identidade local.

A proposição dessa pesquisa partiu da necessidade de uma investigação que permita refletir e compreender melhor esse cenário para então apontar caminhos para que empreendimentos locais possam identificar suas vocações e desenvolver seus ativos para tornarem-se mais competitivos, relevantes e sustentáveis por meio de uma gestão de marca mais efetiva, contando com o design como disciplina gestora desse processo em conjunto com outras áreas do conhecimento de modo a gerenciar a identidade local e as marcas que ela comporta.

A temática da pesquisa possui relevância social pois muitos desses empreendimentos representam um patrimônio histórico e da memória da comunidade local, sendo uma forma de expressão da sua cultura e identidade. Do ponto de vista social e econômico, re-

força-se também o fato de que, segundo levantamento do SEBRAE realizado no ano de 2013, Santa Catarina possui mais de 300 mil micros e pequenos negócios, representando pouco mais de 90% do setor empresarial estadual e 99% dos estabelecimentos formais do país. Leva-se em conta ainda que em países europeus, por exemplo, as marcas locais possuem uma percepção de alto valor agregado e nível de competitividade, enquanto no Brasil são poucas as marcas que conseguem se destacar e assim gerar competitividade a si e à localidade que representam.

No viés acadêmico, os temas abordados por essa proposta de pesquisa são assuntos que encontram-se em constante crescimento no universo de pesquisa da área do design, embora como um campo de estudo ainda recente e incipiente. Além disso, essa produção científica é fragmentada e, quando busca-se por recortes mais específicos e que avaliem a relação desses elementos, os resultados são escassos, conforme verificado em levantamento bibliométrico realizado nas bases de dados da Capes durante o final de 2015 e início de 2016, que levou em conta periódicos nacionais e internacionais. Nesse sentido, esta pesquisa visa também contribuir para o preenchimento dessa lacuna, contribuindo com a construção do conhecimento dessas áreas e suas relações com outras pesquisas anteriores e posteriores a ela.

Outro fator de motivação à realização desse trabalho passa pelo interesse pessoal do pesquisador, que nasceu e viveu em uma pequena cidade do interior catarinense e sempre acompanhou com curiosidade o desenvolvimento de marcas locais. O mesmo, além dos estudos acadêmicos, atua em um escritório de design e gestão de marcas, aplicando e avaliando metodologias projetuais para a construção de marcas como as que foram estudadas nessa dissertação.

Por fim, justifica-se os esforços no empreendimento dessa pesquisa na possibilidade de propor diretrizes capazes de colaborar com a compreensão e construção do processo de gestão de marcas locais, levando em conta a identidade local e as melhores estratégias para gerir e tornar perceptível seus valores mais autênticos.

1.2.1 Aderência ao Programa

A aderência da pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina está caracterizada no caráter multidisciplinar proposto pela gestão do design e sua ca-

pacidade de dialogar com diferentes áreas do conhecimento. O foco da linha de pesquisa de Gestão Estratégica do Design trata o design enquanto gestor de valores e também faz parte do escopo da pesquisa, que vai de encontro ao regimento do Programa que promove estudos para investigar os "aspectos sintáticos, semânticos e pragmáticos referentes às interfaces gráficas e aos seus leitores/usuários (e.g. compreensão, emoção, persuasão, motivação, interatividade)" e "procura desenvolver estratégias de comunicação (visuais inclusive, mas não exclusivamente) que permitam compactar um conceito e difundir conhecimento visando sempre uma transformação social" (PÓS DESIGN UFSC, 2016).

Destaca-se também outros trabalhos a nível de Mestrado relacionados com a mesma temática desenvolvidos recentemente no Programa e que se apresentam em gradativo crescimento, por exemplo: Cardoso (2013); Napoleão, (2014); Feijó, (2014) e Tarachuky (2015). Além disso, contribui ao alinhamento dessa dissertação com a Instituição de Ensino em que foi desenvolvida o foco do grupo de pesquisa LOGO² UFSC – Laboratório de Orientação de Gênese Organizacional, o qual esse pesquisador e sua orientadora fazem parte e que se dedica aos estudos da relação entre *branding* e a valorização de territórios desde 2006.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A efetividade de toda pesquisa científica ampara-se na escolha e rigor de aplicação de sua metodologia. O emprego das ferramentas adequadas garantem a legitimidade e validação do caminho seguido durante a construção de conhecimento que o estudo irá envolver (GIL, 2008; MARCONI & LAKATOS, 2008).

Marconi & Lakatos (2008) afirmam que toda investigação científica inicia com um problema ou questionamento; essa questão central norteará o processo científico e irá apontar os métodos mais adequados para atender suas necessidades.

Considerando os objetivos dessa dissertação, a pesquisa foi definida como de natureza básica, pois buscou gerar conhecimentos novos úteis para o avanço de determinado campo da ciência, trabalhando com o presente e o passado e envolvendo verdades e interesses universais. Já a sua problemática tratou de analisar e alcançar

² <http://www.logo.ufsc.br/>

respostas por meio de análises qualitativas embasadas por levantamentos quantitativos.

Enquanto procedimentos técnicos, a pesquisa utilizou, primeiramente, de um levantamento bibliográfico, como forma de revisar os conceitos e reflexões já abordadas com relação ao tema e seus desdobramentos, servindo como embasamento para o desenvolvimento e sua validade acadêmica no campo teórico que se propõe.

Segundo Lakatos & Marconi (2008, p. 183), a pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros [...]”. A literatura revisada transitou pelos temas da gestão do design, gestão de marcas, identidade local e marcas locais enquanto temas principais. Além disso, outras ramificações dos temas que contribuem com o desenvolvimento da pesquisa e seus resultados foram utilizadas para gerar uma construção teórica mais apurada e que contemplasse um escopo satisfatório às questões que guiaram o estudo. Entre eles, destacam-se os campos da Antropologia, Arquitetura e Urbanismo, Sociologia, Filosofia, Psicologia, Geografia e Economia.

A partir da literatura levantada, o estudo abordou uma análise qualitativa sob as discussões dos pensamentos dos autores para estabelecer relações entre a gestão do design, identidades locais e marcas locais. Na pesquisa qualitativa “o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais deverá organizar para depois interpretar” (ROESCH, 1999, p. 168). A interpretação dos dados da pesquisa se deu pela análise do conteúdo e a construção de conceitos expressos em esquemas, tabelas e gráficos conceituais. O objetivo foi verificar a frequência dos fenômenos e identificar a relação entre os diferentes contextos em que ele acontece. Nesse caso, a análise definiu uma base conceitual teórica e os critérios de diretrizes para as contribuições da gestão do design e da sua relação com as identidades locais na construção de marcas.

A segunda parte do estudo concentrou-se em uma pesquisa de campo dividida em duas etapas. A primeira etapa teve objetivos quantitativos, os quais se trataram de um levantamento das marcas de empreendimentos locais mais lembradas pela amostra populacional alcançada na cidade de Chapecó, SC. Para tanto, foi elaborado e aplicado um questionário estruturado online com os moradores da

cidade para coletar informações a respeito de seu perfil e para que os mesmos citassem as marcas de estabelecimentos locais que melhor representam a cidade, de acordo com a sua percepção.

Segundo Gil (2008):

O questionário é um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc. (GIL, 2008, p. 121).

Essa abordagem quantitativa por meio do questionário possibilitou a identificação das marcas que seus moradores reconhecem enquanto mais identificadas com a cidade de Chapecó, servindo de base à segunda etapa da pesquisa de campo que aprofundou-se no estudo de caso das marcas mais citadas, dessa vez, com um olhar qualitativo.

Definir os objetos de estudos a partir da visão da comunidade foi considerado fundamental para evitar a parcialidade e tornar os resultados alcançados genuínos. O roteiro de perguntas do questionário aplicado pode ser consultado no Apêndice A.

A partir desse levantamento, foram escolhidas duas marcas para a realização do estudo de caso. Amplamente utilizado na área das ciências sociais, "o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência" (YIN, 2005 in GIL, 2008 p. 57).

O estudo de caso aprofundou a investigação para buscar e estabelecer padrões a partir das percepções de *stakeholders*³ e *opinion makers*⁴ das marcas estudadas. Para isso foram desenvolvidas e aplicadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, as quais foram conduzidas pelo pesquisador e registradas por meio de um gravador de áudio.

Triviños (1987) destaca o papel do pesquisador na aplicação das entrevistas semiestruturadas pois, segundo ele, esse tipo de téc-

³ Pessoa ou grupo que possui interesse em determinada empresa ou negócio.

⁴ Formadores de opinião.

nica é baseada em teorias e hipóteses que devem ser testadas e reformuladas a partir dos questionamentos e as respostas dos participantes. Ele ainda coloca que esse tipo de pesquisa “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e compreensão de sua totalidade, além de manter a presença constante do pesquisador no processo de coleta de informações” (TRIVINÓS, 1987, p. 152). Bogdan & Biklen (1994) reforçam esse papel do pesquisador e sua interação com entrevistados apontando a entrevista como uma ferramenta singular devido a possibilidade de colher dados na linguagem do próprio sujeito, os quais o investigador precisa interpretar e concluir a partir de suas visões de mundo. O roteiro semiestruturado com os tópicos abordados pelas entrevistas podem ser consultados no Apêndice B.

Inicialmente foram convidados respondentes do questionário que deixaram seu contato na primeira etapa do estudo e a metodologia *snowball sampling* foi utilizada para que os respondentes pudessem indicar outras pessoas que julgassem capazes de contribuir com as percepções da marca em questão.

Segundo Baldin & Munhoz (2011):

Essa técnica é uma forma de amostra não-probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos participantes e assim sucessivamente até que seja alcançado o objetivo proposto, o ponto de saturação (p. 332).

Segundo Thiry-Cherques (2009), o conceito de ponto de saturação está ligado à noção de competências culturais e representa o momento em que um objeto de observação foi estudado a ponto de que as investigações não geram mais fatos ou informações novas relevantes.

As categorias ou fenômenos representativos da cultura, do habitus e do consenso são considerados estabelecidos quando se atinge o ponto de saturação da pesquisa. O ponto de saturação é aquele em que o número de respostas não pode ser acrescido mediante o acréscimo no número de observações/entrevistas. (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 23)

Dessa forma, novos respondentes foram recrutados até que as informações levantadas não demonstrassem fatos novos para serem considerados pelo estudo.

Com a fase de coleta de dados das entrevistas concluídas e seu conteúdo integralmente transcrito, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para reunir, categorizar e curar as informações encontradas.

Segundo Bardin (1977), entende-se por análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 44).

A partir da leitura e análise das transcrições do conteúdo, o pesquisador busca relações e padrões, dividindo-os em categorias e subcategorias que, posteriormente, são transformadas em pontos de conclusão que sintetizam o conteúdo abordado. Chizzotti (2006) afirma que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (p. 98).

Para essa pesquisa, a análise de conteúdo seguiu alguns passos: 1) leitura individual de cada transcrição; 2) seleção de trechos de destaque; 3) cruzamento de informações selecionadas; 4) categorização dos dados; 5) formalização das conclusões e dos direcionamentos alcançados com a análise.

Após esse processo, as análises e apontamentos da pesquisa de campo foram cruzados com as conclusões do referencial teórico para propor diretrizes para a contribuição do design no processo de gestão de marcas a partir de sua identidade local.

O Quadro 1 foi construído para ilustrar e sintetizar os processos metodológicos adotados nessa pesquisa e como eles foram cronologicamente aplicados.

Quadro 1: etapas e procedimentos aplicados na pesquisa.

Etapa	Descrição	Período
Levantamento Bibliométrico	Busca por palavras-chaves nos bancos de dados da CAPES, bases nacionais e internacionais. Leitura e seleção de repertório bibliográfico para início do aprofundamento teórico necessário ao estudo.	Nov/2015 – Fev/2016
Levantamento Bibliográfico	Leitura e fichamentos dos autores cânones e complementares aos temas abordados pela pesquisa. Construção de relações e diálogos entre as diferentes linhas de pensamento e abordagens teóricas.	Mar/2016 – Dez/2016
Pesquisa de campo parte 1	Elaboração e aplicação de questionários com amostra populacional de Chapecó/SC via internet. Análise e compilação dos dados colhidos.	Mar/2016 – Ago/2016
Pesquisa de campo parte 2	Escolha das marcas para desenvolvimento de estudos de caso. Preparação dos roteiros das entrevistas semiestruturadas. Contatos e execução das entrevistas em profundidade. Transcrição dos dados colhidos, análise e categorização.	Nov/2016 – Maio/2017
Análises e Proposição das Diretrizes	Cruzamento dos resultados alcançados. Proposição de diretrizes, escrita final da dissertação, revisão e preparação para a banca.	Mar/2017 – Junho/2017

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais detalhes sobre a pesquisa de campo e como os procedimentos metodológicos aqui descritos foram aplicados serão apresentados de forma específica no Capítulo 4: Pesquisa de Campo.

1.4 DELIMITAÇÃO

Sendo o design uma disciplina abrangente e com diferentes possibilidades de abordagens acadêmicas, delimitou-se para esse estudo a visão do design enquanto ator estratégico no processo do pensamento, criação e gestão de marcas, mais especificamente da gestão do design, tratando portanto da contribuição do design para a competitividade organizacional.

Quanto ao conceito de marca, esse estudo não limita-se à uma expressão gráfica ou de produto apenas, mas considera e foca nas representações de valor intangível que constrói a imagem de uma organização em todos os seus pontos de contato, conforme proposto pelas teorias e metodologias de *branding*.

Parte-se também do pressuposto que toda organização, independente de seu tamanho ou da consciência da importância de um trabalho de gestão de marca, possui uma identidade e imagem projetada. Ou seja, considera-se que toda e qualquer organização possui sua marca mesmo que não faça sua gestão de maneira formal e profissional.

Dentro do universo das marcas, optou-se por delimitar de forma específica as marcas locais, consideradas como aquelas que desenvolvem uma relação íntima de identificação com o lugar em que estão situadas e foram levantadas junto aos moradores da cidade que serviu como objeto de estudo da pesquisa.

Deixa-se claro que a pesquisa não trata de marcas “do local”, no sentido de estudar o sistema de marcas turísticas, de nações ou destino de domínio público, mas sim do setor privado. Delimita-se ainda a cidade de Chapecó, localizada na região oeste de Santa Catarina, como o objeto de estudo da pesquisa de campo por se tratar de uma cidade interiorana em pleno desenvolvimento socioeconômico e também o local de residência do pesquisador há seis anos.

Por ser um assunto até então pouco explorado no histórico de pesquisas da área, essa dissertação não pretende esgotar os temas abordados que, por serem vastos e formarem diversas conexões com outras disciplinas, ainda podem render inúmeras investigações e experiências científicas.

Nesse sentido, esse trabalho pretende ser um ponto de partida útil e construtivo para uma problemática de pesquisa em pleno desenvolvimento.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em seis capítulos: Introdução; Gestão do design *e branding*; Identidade local e marcas locais; Pesquisa de campo; Cruzamento e proposição de diretrizes e Considerações finais, além das Referências e Apêndices.

No primeiro capítulo são apresentados o contexto em que a pesquisa amparou-se para ser realizada, bem como seus objetivos, justificativa, limitações consideradas e a aderência ao Programa de Pesquisa em que foi desenvolvida.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica em relação aos conceitos da gestão do design aplicadas às marcas e ao *branding*, sua evolução e relações. Procurou-se um recorte que ilustrasse o novo papel das marcas como representações de sentido para as organizações e para isso foram citados os principais conceitos e autores que ajudaram a construir essa linha de pensamento.

O terceiro capítulo explora a conceituação da identidade no ponto de vista das marcas e dos locais, discutindo sobre como suas interações acontecem e dão vida às marcas locais, além de propor diálogos teóricos e elencar os principais fatores que as caracterizam. Nesse capítulo, especialmente, o cerne teórico que embasa a dissertação se mistura e busca criar ligações entre o tema abordado e a gestão estratégica do design.

Já o quarto capítulo apresenta os resultados da coleta de campo, detalhando suas etapas e levantamentos realizados na cidade de Chapecó, SC. Números e dados encontrados pela pesquisa são ilustrados, bem como as análises a que eles levaram.

O quinto capítulo traz a síntese da análise do pesquisador a partir dos dados levantados e os cruzamentos com as discussões teóricas propostas pela pesquisa. Os resultados são expressos na proposição de diretrizes dos fatores essenciais à construção de marcas a partir da identidade local.

No sexto e último capítulo apresenta-se um fechamento do estudo com as conclusões e considerações finais em relação ao início de seu processo investigativo, a comparação dos resultados com os objetivos propostos e a avaliação dos métodos e instrumentos utilizados e sua adaptação durante o percurso da pesquisa. Por fim,

aponta-se caminhos e possibilidades de continuidade para posteriores processos investigativos em relação ao tema e suas derivações.

2 GESTÃO DO DESIGN E *BRANDING*: DEFINIÇÕES CONSIDERADAS NESSE ESTUDO.

2.1 DESIGN ENQUANTO GERENCIADOR DE VALOR E SIGNIFICADOS

Oriundo da Revolução Industrial e das mudanças comportamentais e de consumo que esta causou, o design é uma disciplina em constante evolução e que atualmente ganha destaque em discussões acadêmicas e mercadológicas. O processo de industrialização e a lógica de fabricação padronizada foram propulsores do design, mas hoje há diversas outras leituras e aplicações de seus princípios, tornando necessária a especificação de seu recorte e escopo sempre que o tema é abordado (MALDONADO, 2006; MUNARI, 2008; BONSIPE, 2011).

De Henry Ford, passando pelo *Art and Crafts* de Willian Morris, Bauhaus e o atualmente em voga *User Experience*, o design transformou-se de suas teorias mais tradicionais e, cada vez mais, agrega novos conhecimentos e técnicas para acompanhar a evolução tecnológica e social em que ocupa papel ativo (MARTINS & MERINO, 2011; MOZOTA, 2011).

Para uma melhor compreensão, é válido consultar a etimologia da palavra design, do latim *designare*, com o sentido de designar, indicar, representar, marcar, ordenar, regular. Quando traduzido de forma literal do inglês, traz os significados de designar ou desenhar, muito embora sua melhor conceituação seja plano, projeto, intenção, esquema, processo, esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo (MOZOTA, 2011). O *International Council of Societies of Industrial Design*⁵ define design como "uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida". Portanto, design é o fator central da humanização das tecnologias e crucial ao intercâmbio cultural e econômico.

Bonsiepe (2011) aponta para o potencial multidisciplinar e a capacidade de diálogo do design quando diz que "podemos imaginar que, no futuro, o ensino do projeto será uma disciplina básica para todas as disciplinas científicas" (p. 19). No campo prático, o design tem como principal objetivo a busca de resolução de problemas, a criação de sistemas e o gerenciamento de valores, sejam eles tangí-

⁵ www.wdo.org

veis ou intangíveis, esferas que, muitas vezes, são indissociáveis uma da outra (FRANDOLOSO *et al.* 2016).

O design carrega hoje o papel de projetar as interfaces entre as pessoas e o mundo, levando em conta seus valores culturais, estéticos e funcionais. Cada vez mais, o design atua na construção da percepção de tudo com que o ser humano interage, fazendo dos fatores emocionais os principais responsáveis por isso, uma vez que estão ligados diretamente à forma com que esse “mundo de coisas” é experimentado (NORMAN, 2008; CARDOSO, 2012).

Além da forma, função e questões estéticas, o design começa a ser percebido enquanto elemento capaz de agregar valor e significado aos seus projetos. Desta maneira, constrói sua proximidade com a área da gestão. O valor agregado, termo comumente utilizado para referir-se às intervenções do design, está ligado à construção de identidade e significado.

Por meio do design, atribui-se significados aos artefatos, que ficam associados a conceitos abstratos como estilo, status, identidade. Isso, em essência, é o que queremos dizer quando falamos em valor agregado. (CARDOSO 2012, p. 113).

Nesse mesmo viés, salienta-se também o papel social que o design carrega, o qual torna-se evidente a partir do momento em que o design é tratado, acima de tudo, como uma prática de pensamento humano, uma vez considerado que "todos os homens são designers; tudo que fazemos, quase o tempo todo, é design; pois o design é básico para todas as atividades humanas" (PAPANNEK, 1991 in MOZOTA, 2011, p. 15).

De acordo com D’Ajuz (2003), a gestão engloba o gerenciamento dos recursos de uma organização a partir de processos de planejamento, execução, controle e avaliação. O modelo de gestão aplicado em uma empresa está diretamente relacionado à sua cultura organizacional e reflete em seu posicionamento de mercado, guiando suas estratégias e ações.

Pode-se afirmar então que tanto o design quanto a gestão são disciplinas orientadas à resolução de problemas por meio de métodos sistêmicos e atividades coordenadas e, sendo assim, possuem

sinergias que podem ser potencializadas quando trabalhadas de forma colaborativa.

Para as organizações, a utilização do design como ferramenta estratégica já é uma necessidade emergente, a partir da evidência de que, no mercado atual, consumidores e colaboradores buscam mais do que produtos e serviços de qualidade, exigindo experiências cujos significados estejam alinhados aos seus anseios e desejos mais profundos (FRANDOLOSO *et al.*, 2016).

É nessa mesma linha de pensamento que Mozota (2011) propõe que o design seja levado ao contato com diferentes atividades da organização, aplicando e compartilhando habilidades distintivas como a criatividade, inovação e foco no usuário lado a lado dos gerentes empresariais.

A origem do termo gestão do design está ligada aos anos 60 da Inglaterra, representando o processo de gestão da relação entre um escritório de design e as empresas que atendia. Mas essa definição evoluiu ao modo que as organizações precisaram adotar novas maneiras de gerir seu valores e o design começou a assumir novos papéis nessas estruturas, migrando de uma função executiva, operacional e, muitas vezes, simplesmente terceirizada, para tornar-se, aos poucos, uma ferramenta estratégica aos objetivos dos negócios (MOZOTA, 2011).

Mozota (2011) destaca ainda que essa união entre gestores e designers é um dos principais objetivos da gestão do design. O trabalho em conjunto a partir de métodos de gestão integrados tornam a empresa apta a identificar oportunidades para potencializar sua competitividade à medida que incorpora o design em seu dia a dia. Gimeno (2000) colabora com a definição de gestão do design enquanto conjunto de técnicas gerenciais que utilizam o design como instrumento das empresas em seus níveis mais estratégicos.

Também pode-se citar a metodologia denominada *Design Thinking*, popularizada por Brown (2010) por meio da consultoria IDEO⁶, que apresenta projetos em que a intervenção do design reflete de maneira holística na gestão de empresas e instituições e na

⁶ www.ideo.org.br

condução de sua atuação no mercado. É nesse viés até então menos evidente do design para o desenvolvimento empresarial que a gestão do design está focada.

Quanto a isso, Mozota (2011) acrescenta que:

A gestão do design, primeiramente, deve participar da formulação e dos processos de seleção de estratégia, empenhando-se em levar conhecimento de design para a visão transformadora do mercado, mas também supervisionando a introdução do espírito do design nos objetivos da empresa (p. 285).

Martins e Merino (2011) apontam a contribuição da gestão para o design no sentido de gerar conhecimento para a aplicação de ferramentas e métodos que permitam levantar informação para a tomada de decisões, diagnósticos, articulação e coordenação de projetos tanto no âmbito interno quanto externo das organizações.

Frاندoloso *et al.* (2016) explicam que a atuação da gestão do design pode acontecer em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Ou seja, desde o desenvolvimento das estratégias relativas à missão e visão do negócio até as táticas de implementação e sua consequente operacionalização, avaliação e acompanhamento dos resultados posteriores.

Por ter esse olhar macro, a aplicação efetiva da gestão do design precisa envolver os diferentes departamentos e atores da empresa com a formação de equipes multidisciplinares capazes de gerar soluções inovadoras a partir da união de suas expertises. Deve ser considerado o momento e cenário específico de cada organização para identificar em que níveis a gestão do design poderá ser implantada de forma gradual nas rotinas da empresa para que sua proposta seja compreendida e os resultados sejam efetivos.

A gestão do design, abordada aqui por autores como Gimeno (2000), D'Ajuz (2003), Martins e Merino (2011), Mozota (2011), Best (2012) e Frاندoloso *et al.* (2016), propõe um novo olhar para as formas de pensar, aplicar e gerir o design nas organizações. A Figura 1 ilustra o recorte teórico considerado para a gestão do design nessa pesquisa.

Figura 1: Resumo conceitual do recorte de design considerado na pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir do escopo teórico apresentado, delimita-se esse olhar como o recorte específico da área do design proposto nessa dissertação, a qual transita pela linha de pesquisa da gestão estratégica do design e trata do design enquanto gerenciador de valores e significados para os contextos organizacionais, especialmente as marcas locais, conforme será aprofundado nos próximos capítulos.

2.2 DESIGN E GESTÃO DE MARCAS

Conforme abordado no capítulo anterior, a gestão do design pode atuar em diferentes momentos nas esferas estratégicas, táticas e operacionais das organizações. Uma das intervenções mais recorrentes e que reúne estudos em linhas cada vez mais diversas de pesquisa é a gestão de marcas.

Apesar de dividir opiniões, o surgimento das marcas está ligado à necessidade de diferenciação no processo de evolução mer-

cadológica e das relações comerciais. Alguns autores atribuem aos oleiros do antigo Egito, que utilizavam símbolos gráficos para sinalizar sua produção; outros aos artesãos medievais, que identificavam suas criações para evitar imitações e a confusão com peças de menor qualidade. Também há os que lembram dos rancheiros americanos, que marcavam seu gado a fogo para diferenciá-los dos rebanhos de outros criadores, já que na etimologia, o termo inglês *brand* originou-se do nórdico *brandr*, que significa queimar (BATEY, 2010).

Os avanços tecnológicos, a proliferação de novos negócios e movimentos de consumo, aos poucos, transformaram as marcas em sistemas mais complexos e influentes. De elementos físicos, especialmente visuais, que diferenciavam uma mercadoria de outra, as marcas tornaram-se entidades intangíveis, emocionais e sensoriais (FRANDOLOSO, 2016).

Essa mudança é evidente a ponto da *American Marketing Association*⁷, responsável por uma das definições mais tradicionais do termo na década de 60, rever seus conceitos e reformular seu enunciado oficial de "um nome, termo, um sinal, um símbolo, um desenho, ou uma combinação entre eles, cuja intenção seja identificar os bens e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos competidores" para "uma experiência de consumidores representada por uma coleção de imagens e ideias".

Essa nova definição ilustra o que as marcas tornaram-se: mais flexíveis e mutáveis; uma clara resposta aos movimentos socioeconômicos e culturais que as cercam.

Batey (2010) ressalta as novas formas de relacionamento com as marcas quando diz que:

Está havendo uma mudança de 180 graus na natureza das relações entre consumidores e marcas. Enquanto estas últimas eram escolhidas pela capacidade de atribuírem valores aos consumidores que as usavam, agora são os consumidores que dão valores às marcas que usam. Cada vez mais, a "propriedade" da marca é passada ao consumidor (BATEY, 2010, p. 16).

⁷ <https://www.ama.org/>

Isso faz com que as marcas comecem a serem compreendidas como algo maior, tal como “o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação” (KAPFERER, 2003, p. 20). Agora marcas não só vendem ou diferenciam ofertas de produtos e serviços, mas personificam ideias, definem identidades, estilos de vida e atitudes.

Para Wheeler (2012):

Marca é a promessa, a grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, de um serviço ou de uma empresa. As pessoas se apaixonam pelas marcas, confiam nelas, são fiéis a elas, compram e acreditam na sua superioridade (WHEELER 2012, p. 12).

Junto ao novo papel das marcas, novos desafios também são impostos a organizações de diferentes portes e segmentos de mercado. O processo de humanização que as marcas estão passando colocam o design, especialmente no âmbito da gestão, como uma das áreas à frente da construção e manutenção da identidade e imagem corporativa.

Segundo Semprini (2006), tudo isso se justifica no fato de que:

As marcas nos oferecem um espelho formidável, nos reenviam uma visão ora charmosa, ora impiedosa de nós mesmos, de nossas escolhas, de nossos desejos. Elas nos mostram sem disfarce e, às vezes, com rispidez, nossas qualidades, mas também nossas fraquezas, nossas virtudes, mas também as inclinações menos admissíveis de nossos valores e nossas condutas. Enfim, as marcas nos oferecem um espelho em que somos obrigados a nos olhar tais como somos e não como gostaríamos de parecer (SEMPRINI, 2006, p. 26).

Essa aproximação é o que as organizações buscam para criar e manter seus diferenciais competitivos no mercado e representa

uma das atuações que a gestão do design assume quando aplicada de maneira contínua, agindo em seus diferentes níveis de intervenção dentro de uma organização. Segundo Gobé (2002, p. 51), "tais aproximações possibilitam às marcas enaltecer soluções reais tangíveis e ao mesmo tempo psicológicas, que elas trazem à vida".

Apesar de ser um tema com muito a ser explorado, a gestão de marcas já adotou uma nomenclatura que atualmente reúne seus conhecimentos e é reconhecida acadêmica e mercadologicamente. *Branding* é a denominação dos estudos e aplicações das teorias e técnicas para a construção e gestão de marcas. Tradicionalmente, o *branding* abarca a tríade do design, marketing e comunicação. Porém, seu perfil multidisciplinar reúne contribuições de outras áreas, tais como psicologia, antropologia, sociologia, entre outras.

Por *branding* entende-se a gestão permanente da marca baseada em um processo de cocriação, de maneira que o significado existente por trás de cada marca alcance os seus consumidores de forma planejada, fazendo com que vivenciem experiências de acordo com o que ela representa para cada pessoa. Mais do que um logotipo ou identidade visual, o *branding* gerencia significados, expectativas e promessas de marca que devem criar experiências positivas com seus públicos (GOMEZ & MATEUS *et al*, 2009).

Nesse ponto de vista, compreende-se as marcas não só como representações de organizações e empresas, mas de sistemas cada vez mais intangíveis e complexos como os lugares. O chamado *place branding*, entre outras nomenclaturas encontradas, direciona a gestão dos valores e significados para que um lugar, cidade ou região oriente suas ações a partir das experiências dos atores que interagem com ela: moradores, visitantes, investidores, profissionais, etc.

É sobre essa gestão do sentido e significado dos lugares e como eles podem pautar políticas públicas, fomentos à inovação e o ganho de competitividade local que alguns estudos têm se focado, como nas pesquisas de Anholt (2005, 2007, 2010), Ashworth e Kavaratzis (2010), Feijó (2014) e Tarachucky (2015).

De acordo com Wheeler (2012):

A identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis. A identidade da marca reúne elementos díspares e os unifica em sistemas integrados (p.14).

Para uma gestão de marca eficaz, sua identidade precisa ser compreendida e projetada de forma autêntica e contínua, de forma a gerar estratégias capazes de criar conexões com seu público. Autores como Semprini (2006) defendem que a identidade da marca representa o cerne de sua gestão pois é a partir do momento que a marca descobre “quem é” que suas diretrizes e ações podem ser guiadas de forma sólida e relevante. Quanto ao assunto identidade e identidade de marca, essa pesquisa dedicou uma seção específica que será apresentada posteriormente.

A partir da base teórica compilada, salienta-se que essa pesquisa considera que toda organização possui uma identidade e imagem de marca percebida, independente da consciência da importância de um trabalho orientado de *branding*. Reforça-se ainda a noção de que a gestão de marcas vai além de sua expressão gráfica e atua com a identificação e gerenciamento dos valores organizacionais, especialmente no contexto de marcas locais, conforme será aprofundado no terceiro capítulo.

2.3 O DESIGN E AS MARCAS ENQUANTO CULTURA

Se o modo com que os seres humanos percebem e lidam com o mundo se dá a partir dos significados construídos em sua interação (SANTAELLA, 2004), a cultura compõe e é composta por esses mesmos significados (McCRACKEN, 2003; HALL, 2015). O reflexo disso é notado na formação e percepção das identidades sociais, uma vez que elas são "o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, os quais prevalecem sobre outras fontes de significado" (CASTELLS, 2013, p. 22).

A cultura sempre exerceu influência na construção identitária dos movimentos sociais e econômicos. Porém, conforme abordado pelos estudos de Bauman (2001), as formações culturais apresentam-se de forma cada vez mais líquida, instável e mutante. Esse fator pode ser explicado pela ótica de que a cultura e, portanto, os significados, acompanham as mudanças dos padrões de comportamentos humanos.

É em relação a esse novo quadro e suas consequências que Hall (2015, p. 11) refere-se ao dizer que "o sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está tornando-

se fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não resolvidas".

Esse complexo momento interfere também na atuação do design na gestão de marcas. O design carrega em sua origem disciplinar e prática a preocupação com os fatores sociais, hoje também difundido pela ideia de projeto centrado no usuário, enquanto "a identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de uma falta de inteireza que é preenchida a partir de nosso exterior" (HALL, 2015, p. 24).

Nesse sentido, McCracken (2003, p. 99) aponta que "o significado está ininterruptamente fluindo das e em direção às suas diversas localizações no mundo social, com a ajuda de esforços individuais e coletivos de designers, produtores, publicitários e consumidores". O autor ainda considera a cultura as lentes pelas quais o mundo é visto pelas pessoas que, posteriormente, é transformada em ação, direcionando os esforços, costumes e movimentos humanos.

Nessa linha de pensamento, "vestuário, transporte, comida, interiores e exteriores da habitação, ornamentos; todos funcionam como mídias para a expressão do significado cultural de acordo com o qual nosso mundo foi constituído" (McCRACKEN, 2003, p. 113). Assim, a cultura do consumo não é apenas uma escolha entre comprar ou não comprar, mas materializa significados culturais e as respostas dadas pelos seres humanos em forma de ações.

Schroeder (2009) defende que é necessário unir ferramentas que levem em conta fatores culturais, psicológicos e ideológicos, além de conceitos de estratégia e gestão organizacional, na hora de construir marcas efetivas.

As marcas não são apenas mediadores do significado cultural - as próprias marcas têm se tornado referências ideológicas que moldam rituais culturais, atividades econômicas e normas sociais. Por exemplo, marcas fortes constantemente desenvolvem modelos de como conversamos, nos comportamos, até mesmo para nossos objetivos, pensamentos e desejos (SCHROEDER, 2009, p. 124).

Outros estudos voltados ao desenvolvimento de ferramentas metodológicas propõe maneiras de identificar os valores culturais

de organizações e então projetá-las em suas marcas. Autores como Kotler (2010) e Prestes & Gomez (2010) defendem a identificação de um código cultural das marcas ou, como preferem chamar, o DNA que representa a síntese de seus benefícios internos e externos enquanto núcleo de diferenciação organizacional. Projetar marcas enquanto cultura também tem se tornado uma prática recorrente em propostas de escritórios de design e consultorias de *branding*.

Dessa forma, percebe-se que as marcas são cada vez mais compostas de códigos culturais que estão presentes e se espalham por histórias, imagens, mitos, arte, teatro, literatura, lugares, etc. A cultura abastece as marcas e as marcas, por sua vez, reabastecem a cultura. Compreender esses fenômenos e suas particularidades é o papel das discussões teóricas apresentadas no próximo capítulo.

3 IDENTIDADE LOCAL E MARCAS LOCAIS: AS RELAÇÕES ENTRE AS MARCAS E OS LUGARES EM QUE ESTÃO INSERIDAS.

3.1 CONCEITUANDO LOCAL A PARTIR DAS NOÇÕES DE ESPAÇO, TERRITÓRIO, LUGAR E A TEORIA DOS SÍTIOS.

A denominação *marca local* apropria-se de uma conexão entre uma marca com o lugar em que está inserida, considerando-o um fator de diferenciação em sua construção de significado e valor.

Para começar a aprofundar a compreensão do objeto de estudo, é preciso antes esclarecer a definição conceitual do que um local representa para então perceber as ligações com as marcas que dele provêm.

Nesse sentido, foi necessário buscar respaldo teórico multidisciplinar para chegar em uma visão abrangente que leve em conta os diferentes aspectos envolvidos. Nisso inclui-se autores das áreas de geografia, antropologia, sociologia, filosofia, ciências políticas, economia, linguística, urbanismo, marketing, *place branding* e, é claro, design.

O primeiro ponto é a ligação do local com termos como espaço, território e lugar, e suas distinções conceituais apropriadas. Esse esclarecimento torna-se essencial ao notar que a própria produção científica faz uso de diferentes termos nas pesquisas que envolvem *branding* e design, tais como *destination branding*, *place of origin branding*, *integrated place branding*, *nation branding*, *branding territorial* (TARACHUKY, 2015).

Para determinar uma diferenciação capaz de guiar a linha de raciocínio, inicia-se pelos fatores históricos, citando o geógrafo contemporâneo Haesbaert (2006), que explica que a etimologia da palavra território vem do latim *territorium*, que representava as apropriações de pedaços de terra utilizadas no século VI pelo sistema jurídico Romano. A terminologia possuía conotação possessiva e excludente, uma vez que determinava que quem fosse dono de um pedaço de terra poderia expulsar outras pessoas dele.

Atualmente essa definição apresenta-se como uma visão limitada às questões meramente funcionais e físicas de um lugar. Santos (1994, 2002) aponta que tais conceitos ‘puros’ de território ignoram seu caráter híbrido, sendo que o fator local envolve e é reconhecido por um sistema mais complexo de valores e percepções intangíveis

que nascem de um entrelaçamento de questões naturais, sociais, políticas, econômicas e culturais.

Haesbaert (2006) discorre sobre os diferentes pontos de vista que as áreas científicas devem considerar ao tratar dos territórios, apontando, por exemplo, o olhar material do geógrafo, que analisa as interações entre sociedade e a natureza; o cientista político, que percebe as relações de poder e as divisões adotadas, principalmente, pelo Estado; o economista, que irá analisar fatores produtivos e da geração de recursos do local; a abordagem antropológica que abarca as questões simbólicas que envolvem o local; o sociólogo, que toma como objeto de estudo os movimentos sociais e suas representações; e a psicologia que relaciona o território em um sentido mais subjetivo e que dialoga com as identidades pessoais de cada indivíduo.

Feijó (2014) baseia-se em Kotler (2002) quando reforça essa multiplicidade ao afirmar que:

O território pode ser definido como estado-nação, um espaço físico geopolítico; uma região ou um estado; um espaço cultural, histórico ou ético; uma cidade e suas populações circunvizinhas; um mercado com vários atributos definíveis; uma base de instalação de um cluster industrial e seus fornecedores; um atributo psicológico das relações entre povos (FEIJÓ, 2014, p. 51).

Sendo assim, perante a abrangência que o objeto local demonstra, Haesbaert (2006) reúne quatro vertentes básicas enquanto definições conceituais de território adotados nessa pesquisa, conforme Quadro 2.

Quadro 2: vertentes das definições e conceitos de território.

Tipo de definição	Conceito
Política ou jurídico-política	Território é visto enquanto espaço delimitado e controlado, na maioria das vezes, mas não exclusivamente, relacionado ao poder político do Estado.
Cultural ou simbólico-cultural	Prioriza a dimensão simbólica e mais subjetiva do território enquanto produto da apropriação e valorização simbólica de um grupo em relação ao seu espaço vivido.
Econômica	O território é visto como fonte de recursos e incorporado entre classes sociais e a relação entre capital-trabalho enquanto resultado da divisão do trabalho no território.
Natural	Entende o território enquanto comportamento natural dos homens em relação ao seu ambiente físico.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Haesbaert (2006, p. 41).

A partir desse entendimento das diferentes dimensões que um local carrega enquanto território, busca-se dissecar e especificar sua composição.

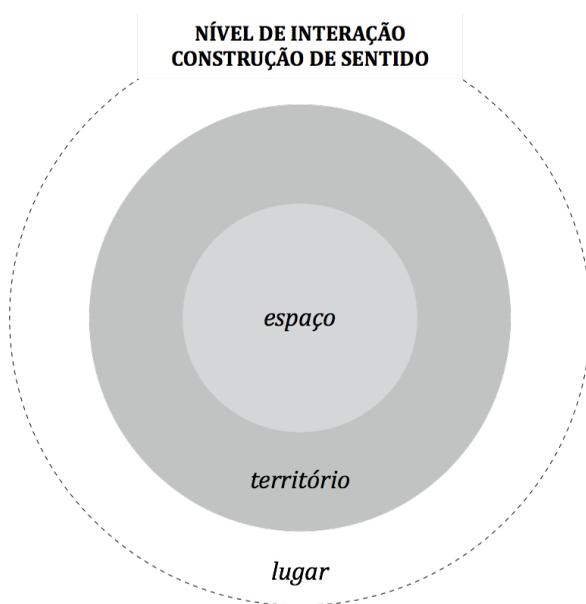
Em primeiro lugar, todo território é composto por um espaço ou espaços. Raffestin (1993, p. 143) destaca que “é essencial compreender bem que o espaço é anterior ao território. O território se forma a partir do espaço, é o resultado de uma ação conduzida por um ator sintagmático (ator que realiza um programa) em qualquer nível”.

Sendo assim, os locais são espaços enquanto matéria passível de ocupação e receptível a experiências a serem vivenciadas; tornam-se territórios a partir da apropriação das pessoas e suas inte-

rações, sejam elas de natureza política, simbólica, econômica ou natural; e caracterizam-se enquanto lugar depois de vivenciadas e dotadas de sentido para quem se relaciona com eles. Nesse sentido, o termo lugar pode ser usado para definir cidades, cidades-regiões, regiões, comunidades, áreas, estados e nações ou espaços reconhecidos como construções socioculturais para os indivíduos que com eles se relacionam (AUGÉ, 1994; PRITCHARD e MORGAN, 2001; ZAOUHAL, 2006; FEIJÓ, 2014; GEHL, 2015; TARACHUKY, 2015).

A Figura 2 ilustra que o nível de interação e a geração de sentido com o local influencia a sua denominação conceitual.

Figura 2: Relação entre o nível de interação humana e a denominação de um local.



Fonte: Elaborado pelo autor.

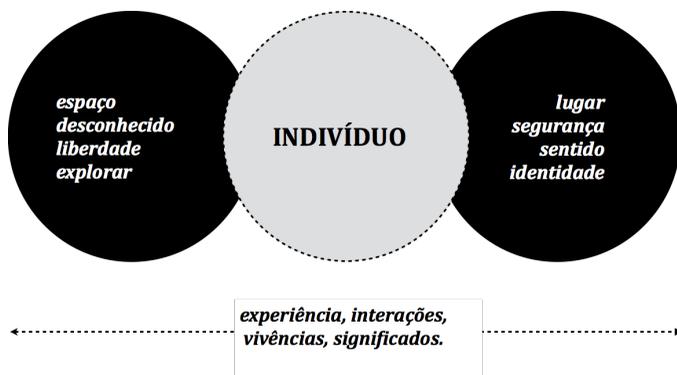
Dessa forma, um lugar pode ser composto de territórios que representam as apropriações de espaços até então desprovidos de significado. Já a noção de lugar está condicionada ao emaranhado de relações sociais, simbólicas e as informações geradas por elas que o

constroem através do tempo e compõem uma identidade que nunca é completa e permanente, mas vive em constante movimento (SANTOS, 1994; BAUMAN, 2005; HAESBAERT, 2006; FRANDOLOSO *et al*, 2016;).

Augé (1994) reforça essa ideia cunhando o termo ‘não-lugar’ para definir os espaços em que não há vivências e sentidos compartilhados fortes o suficiente para consolidar uma cultura própria e perpetuar identidades. Ilustram esse conceito os conhecidos ‘lugares de passagem’, onde os atores só ficam o tempo suficiente para se direcionarem a outros lugares, esses sim, envoltos de significados que proporcionam interação relevante aos indivíduos. As rodoviárias são exemplos do que o autor tenta cunhar com o termo. A falta de construção de significados e pontos de interação acabam limitando o local a um espaço e, muitas vezes, tornando-se ponto de atividades ilícitas ou áreas perigosas em alguns momentos do dia.

Esteves (2016) baseia-se em Tuan (1983) para sintetizar essa relação conceitual diferenciando espaço e lugar, sendo lugar símbolo de segurança e espaço do que é ainda desconhecido. Ou seja, o lugar é algo familiar, com o qual já criamos relações e raízes, que refletem e protegem nossos valores e visões de mundo, enquanto os espaços são pontos de atração que podemos nos dispor a experimentá-los - ou não. E é justamente a experiência o elo que pode nos fazer migrar de espaço para lugar de acordo com nossa vivência e atribuição de valor, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3: O nível das experiências e interações de um indivíduo definem a passagem de *espaço* para *lugar* e vice-versa.



Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação a essas experiências capazes de modificar e estabelecer a nossa relação com os lugares, é a necessidade que as pessoas nutrem pelas próprias pessoas que Gehl (2015), sob o viés do urbanismo, aponta como fator crítico da projeção de cidades mais humanas e sustentáveis. Em outras palavras, as pessoas é que dão sentido para fazer o lugar pulsar ou não, ser significativo e um compositor identitário ou não passar de um não-lugar o qual se passa sem levar ou deixar nada ali. Esse sentido, embora construa uma imagem coletiva, é específico para cada relação particular com ele.

Zaohual (2006) interpreta essas definições de espaço, território e lugar em um conceito maior cuja alcunha utilizada é a de 'sítio'.

O conceito de sítio é flexível, podendo se adequar a múltiplas entidades especiais e organizacionais, tais como: aldeia, tribo, comunidade multicultural, bairro, região, nação etc. O essencial é que se trata de algo que reúna homens, em alguma escala, em torno de um sentido e de um sistema de crenças que os motivam e coordenam. [...] O sítio aparece, efetivamente, como uma entidade coletiva que os homens constroem em função de suas situações para se orientar e criar a confiança necessária em sua vida cotidiana (ZAOUHAL, 2006, p. 70).

Essa definição assemelha-se ao conceito de lugar exposto anteriormente, mas Zahoual (2006) dá papel importante não só ao ser humano enquanto ator principal, mas também ao resultado de suas intervenções perante os seus sítios de convivência, tais como códigos, normas, convenções e instituições frutos de sua interação com o meio local em que está inserido. Percebe-se então o local, acima de tudo, como o ponto de encontro de pessoas e os resultados de sua interação (GEHL, 2015).

Dessa forma, cada sítio – ou local – representa uma entidade imaterial do conjunto de vida que nele se desenvolve e é repassado enquanto herança de conhecimento durante sua trajetória. O autor ainda reforça que “o local não pode ser definido por uma ciência qualquer” (ZAOUHAL, 2006 p. 144), uma vez que suas fronteiras flu tuantes são características intrínsecas à sua formação e não devem

ser limitadas, mas sim compreendidas em suas diferentes interseções.

Essa discussão teórica perante o termo “local” demonstra a amplitude do conceito e leva à adoção para essa pesquisa da concepção de sítio (ainda que sob a alcunha de “local”) enquanto agregador dos diferentes elementos de formação da identidade local, tema que será mais desenvolvido nas próximas seções desse capítulo.

Outro ponto relevante é avaliar esses conceitos em sua aplicação prática. Percebe-se então as possibilidades do design e seus métodos de projeto para gerir intervenções capazes de contribuir desde a área de planejamento urbano até a valorização de identidades e organizações locais, sendo esse o motivador principal da investigação dessa pesquisa.

3.2 IDENTIDADE E COMUNIDADE LOCAL

Conforme apresentado no capítulo anterior, o conceito de local é composto por uma soma de fatores naturais e políticos, mas que só ganha sentido nas interações sociais, ou seja, seus significados residem em como as pessoas se relacionam com seus diferentes elementos.

Nesse sentido, aponta-se ao que Tarachucky (2015) coloca quando diz que no momento em que a experiência particular de um ator com um local consegue ser comunicada, ela torna-se capaz de ser compartilhada e assim influenciar as percepções do imaginário coletivo em relação aos usos e simbolismos de determinado lugar.

Mas é preciso entender que essa é uma via de duas mãos: se as pessoas interferem na criação dos significados e valores de um local, o local também exerce influência nos comportamentos das pessoas e está intimamente ligado à formação de suas identidades a partir dos códigos culturais que neles se criam e são fomentados (HALL, 1981).

Para compreender esse complexo sistema é preciso começar pelo fato de que “por definição, o homem é um animal territorial” (ZAHOUAL, 2006, p. 106). Ou seja, nossas raízes e espaços de convivência dizem muito sobre quem somos, o que pensamos e como agimos e reagimos ao mundo. Nossas raízes locais são traços inerentes à condição humana. “Sempre se fala a partir de algum lugar. Cada um carrega seu sítio em sua mente, mesmo de modo inconsciente”

(ZAHOUAL, 2006, p. 28). Em outras palavras, "não há como definir o indivíduo, o grupo, a comunidade, a sociedade sem ao mesmo tempo inseri-los num determinado contexto geográfico, territorial" (HAESBAERT, 2006, p. 20).

Nessa discussão é importante salientar a crítica de Haesbaert (2006) ao que alguns autores chamam de 'desterritorialização', um termo embasado nos adventos da globalização e como eles estariam diminuindo as distâncias e o acesso à informação a ponto de que as diferenças territoriais se tornariam irrelevantes com o tempo, como se o mundo virtual fosse o suficiente para vencer as ligações físicas.

O autor defende que, por mais que o acesso à tecnologia, as formas de comunicação instantâneas e as diminuições das distâncias sejam realidades, os lugares, enquanto elementos indissociáveis da condição humana, possuem uma importância e influência permanente em cada um de nós.

O que Haesbaert (2006) quer dizer é que a desterritorialização é uma consequência do próprio capitalismo, mas nem por isso uma verdade absoluta, e que a visão de território restrita ao seu contexto espacial leva à visão equivocada de que eles estejam sendo ultrapassados pela globalização.

Embasado nisso, propõe-se que, ao invés de uma suposta desterritorialização, vivemos uma intensificação da territorialidade, chegando ao que Haesbaert (2006) chama de multiterritorialidade, onde temos diferentes estímulos de conexão locais aos quais, por vezes, adotamos vários deles simultaneamente.

É nesse contexto que Bauman (2003) tece sua crítica à banalização do termo 'multiculturalismo' enquanto resposta para a incerteza e inconstância dos valores na sociedade atual, frutos do excesso de opções e de como não sabemos lidar com elas. Ele diz que "pode-se até começar a sentir "em casa" em qualquer lugar - mas o preço a ser pago é a aceitação de que em lugar algum se vai estar total e plenamente em casa" (BAUMAN, 2005, p. 20).

É nessa crise de identidade global citada por Bauman (2003, 2005) que as entidades locais despontam novamente como referências fornecedoras de sentido. O lugar pode então ser visto como "um construtor de identidade, talvez o mais eficaz de todos" (Bonnemaison e Cambrèzy, 1996, p.10 p. 14 in HAESBAERT 2006, p. 72).

Zahoual (2006) vai ainda mais a fundo no sistema complexo que os lugares estão contidos e também colabora com a conceituação da amplitude do que um local representa para as pessoas. Para

tanto, o autor compreende que existe uma relação intrínseca e indissociável dos sítios na formação de sentido para as pessoas.

Os locais constituem o cadinho da identidade para as pessoas; são comunidades de sentido, sistemas de pertencimento, etc. Os sítios impregnam o conjunto das dimensões dos territórios de vida: relação ao tempo, à natureza, ao espaço, ao habitat, à arquitetura, ao vestuário, às técnicas, ao saber fazer, ao dinheiro, ao empreendedorismo, etc. Antes de se materializar nos feitos e gestos dos atores ou em qualquer outra materialidade visível ao olho nu, os sítios são entidades imateriais fornecedoras de balizamentos para os indivíduos e suas organizações sociais (ZAHOUAL, 2006, p. 34).

Assim como os locais precisam das pessoas para não se tornarem os não-lugares comentados por Augé (1994), o ser humano tem a necessidade de pertencimento a um local para preencher-se enquanto ser social e cultural. Para explicar como essas necessidades são saciadas, recorre-se a Zaohual (2006) e Campbell (2007), que indicam os ícones, símbolos e rituais humanos como geradores de sentido para as regras da vida social. As rotinas quase inconscientes da dinâmica social são o que formam as narrativas locais e, pouco a pouco, condensam os objetivos, instituições, costumes, patrimônios, conhecimentos, etc. que representam os valores distintivos locais e são manifestados pelas pessoas.

Nesse sentido, Esteves (2016) funde sua visão a de Porschansky *et al* (1983), concebendo a identidade de um lugar enquanto um elemento da estrutura da identidade pessoal dos indivíduos, que se constitui do processo de interação e cognição com os espaços físicos e “representam as ideias, as memórias, os sentimentos e as emoções, atribuindo valor e significado ao espaço [...] um processo cíclico e contínuo de significações e ressignificações sucessivas” (ESTEVES, 2016, p. 87).

Para Bauman (2003) tais valores da identidade local só podem ser fomentados e protegidos pela formação das comunidades locais. Seriam as comunidades espécies de redutos que contêm e estão contidas nas expressões individuais que se fundem e formam os traços comuns a um local.

Com o intuito de ilustrar tal linha de pensamento, ele cita o início do Fordismo⁸ e o processo de criação das plantas industriais que deslocaram centenas de trabalhadores de suas atividades artesanais para viver em espaços preparados para as fábricas que estavam sendo construídas. A noção de orgulho por um trabalho bem-feito começou a se perder nos chãos de fábrica, levando os até então artesãos a uma sensação de "esforço fútil" de sua rotina de trabalho, que agora já o separava de sua comunidade.

A retirada de seu local de convivência causava a perda de sentido e então refletia no distanciamento de sua identidade local e comunitária que, naquele momento, começava a ser ignorada e tratada como ultrapassada. Depois de tentar criar uma nova realidade artificial aos trabalhadores, alguns empresários entenderam que o sentir-se bem entre os trabalhadores era fator fundamental para o sucesso da organização. As cidades-modelo construídas nas proximidades dos parques fabris com moradias decentes, capelas, escolas e confortos sociais básicos foram os primeiros exemplos dessa mudança de pensamento.

Isso esclarece o papel que as comunidades desempenham enquanto laços de fortificação das identidades locais. Nelas as experiências individuais e coletivas se retroalimentam e formam algo maior, capaz de influenciar fatores como o sentido de pertencimento, qualidade de vida e desenvolvimento sociocultural e econômico.

Em relação ao sentido de pertencimento, vale citar Esteves (2016), quando o autor coloca que:

Poderíamos resumir pertencimento como o compartilhamento de características, de experiências e vivências entre membros das comunidades em que se participa, inserido em um processo de construção de identidade. A família, a escola e a nação são apenas alguns exemplos de comunidades em que os laços que se desenvolvem resultam no estabelecimento de referências, de vínculos e valores comuns (ESTEVES, 2016, p. 87).

⁸ Termo cunhado por Henry Ford em 1914 para representar os sistemas de produção em massa e da gestão da indústria automobilística em pleno desenvolvimento da II Revolução Industrial.

Dessa forma, percebe-se a noção de pertencimento como um elemento central nas constituições da relação entre identidade local e identidade pessoal. Em outras palavras, os seres humanos se conectam de forma visceral com um lugar por meio da formação de valores comuns com quem convivem e, por fim, formam comunidades de identificação.

Gehl (2015) reforça essa percepção, apontando o quanto a estrutura social humana é composta por comunidades em diferentes níveis e formas de interação:

A sociedade humana está sutilmente organizada em torno de várias estruturas sociais que definem e reforçam a sensação individual de filiação e segurança. Um estudante universitário é parte de uma estrutura com docentes, departamentos, aulas e grupos de estudo que proporcionam uma estrutura. Locais de trabalho incluem divisões, departamentos e equipes. Cidades têm bairros, vizinhanças, conjuntos habitacionais e moradias individuais. Combinados com designações e signos bem conhecidos, essas estruturas por si mesmas, ajudam a reforçar o sentimento de filiação com a entidade maior e a sensação de segurança para o grupo, o domicílio ou a pessoa (GEHL, 2015, p. 101).

Segundo Bauman (2003, 2005), o permanente conflito da busca humana entre liberdade e segurança é o que mantém a noção de comunidade algo tão presente e visceral ao ser humano. Ele cita o conceito cunhado por Goran Roserbener para a sensação de viver em comunidade: 'círculo aconchegante,' onde as pessoas não precisam provar nada e podem esperar simpatia e ajuda. Esse entendimento compartilhado é algo natural e tácito e por isso, muitas vezes, acaba passando despercebido. A tentativa de criar superficialmente essa sensação representa que a comunidade começa a não existir mais, pois ela deve ser, acima de tudo, natural.

Outro ponto importante é a distinção entre "nós" e "eles" como fator para fortalecer as identidades locais. Quando o elo com as histórias locais é quebrado, as pessoas buscam novas filiações e histórias de identidade para voltar a ter segurança e sentido. A queda da presença do Estado e da noção de "sociedade" enquanto imagem

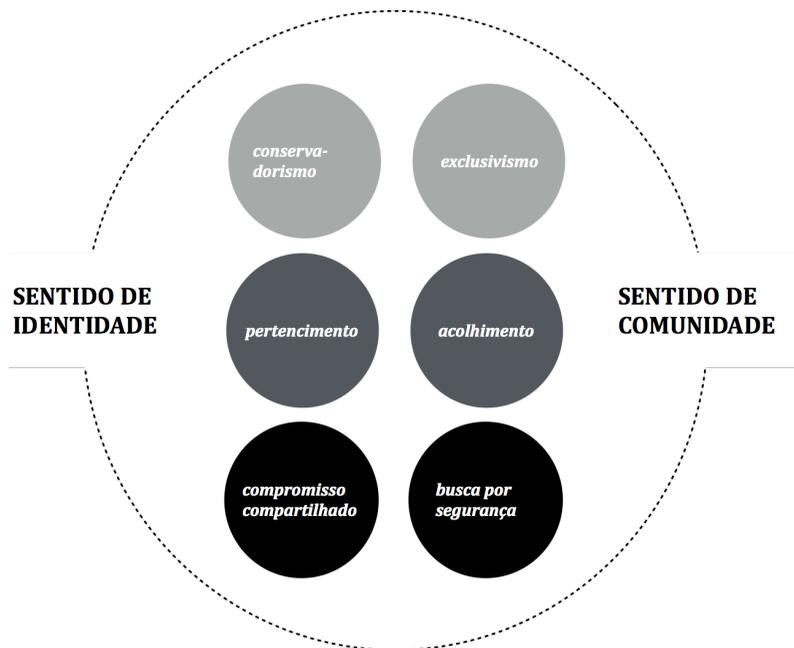
paternal a qual as pessoas procuram abrigo redireciona essa busca de sentido para a comunidade local, formada pelos membros que dividem um mesmo território.

Gehl (2015) discorre sobre como a sensação de pertencimento atua no sentido de conferir segurança e familiaridade às pessoas.

A identificação e o detalhamento da estrutura e a sensação de filiação em todos os níveis auxiliam a reforçar a sensação de segurança tanto para grupos quanto para indivíduos. Os moradores da área pensarão: esta é minha cidade, meu bairro, minha rua, enquanto os visitantes pensarão: agora estou visitando outros indivíduos em suas cidades, seus bairros e suas ruas (GEHL, 2015, p. 102).

Dessa forma, percebe-se que o sentido de identidade consolida-se no 'sentido de comunidade', em uma troca interdependente que está condicionada a fatores explicitados na Figura 4.

Figura 4: Os elos de ligação entre Sentido de Identidade e Sentido de Comunidade.



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Bauman (2003, 2005).

A esse ponto, percebe-se que os locais dizem tanto sobre nós que praticamente “pertencemos a um território, não o possuímos, guardamo-lo, habitamo-lo, impregnamos-nos deles. [...] O território não diz respeito apenas à função ou ao ter, mas ao ser (Bonnemaison e Cambrèzy, 1996, p.13-14 in HAESBAERT 2006, p. 73).

O sítio simbólico, sendo centro das marcas coletivas, ordena a multidão em torno de um sentido e, por meio de entidades extra-econômicas, limita os apetites destruidores dos homens e as fontes de desordem. Ele tem a capacidade de organizar uma ordem motivadora e de produzir uma coerência de conjunto. [...] É uma espécie de centro para os comportamentos individuais e coletivos (ZAOHUAL, 2006, p. 191).

A partir da discussão teórica proposta durante esse capítulo, percebe-se que o poder dos laços locais vai muito além de fatores materiais, funcionais ou de posse, e tornam-se fenômenos de expressão e impressão que dão conta de valores éticos, espirituais, simbólicos e afetivos. São esses laços, aliás, que determinam que o cosmopolitismo, apesar de uma tendência, é extremamente seletivo e, por isso, limitado, ficando muito distante do que poderia ser considerada uma cultura global.

Sendo assim, conclui-se que os locais são orientadores efetivos do comportamento dos atores sociais que provêm sentido e mobilização às suas ações e, dessa forma, compõem sua identidade a partir de comunidades locais que compartilham valores e significados comuns. Em outras palavras, não apenas vivemos e interagimos com locais, mas, de uma forma mais profunda, somos locais o tanto quanto eles são um pouco de nós.

3.3 IDENTIDADE E COMUNIDADES DE MARCA

Em partes do Capítulo 2, abordou-se o novo papel dos processos de gestão de marcas, conceituando-as como elementos que transcendem a funcionalidade de diferenciar produtos ou serviços distintos, mas que está cada vez mais conectada à cultura e tornou-se uma grande interface de representação simbólica e emocional na relação entre os valores das organizações e das pessoas que entram em contato com elas.

Tendo em vista que o subcapítulo anterior abordou os locais enquanto elementos de construção identitária dos indivíduos que estão inseridos neles, essa seção irá explorar mais a discussão teórica de como as marcas tornam-se, igualmente, referências e formadoras de comportamentos e identidades.

Para isso, explora-se os pensamentos de autores como McCracken (2005), Batey (2010) e Gobé (2010), os quais esclarecem que o ponto de partida para entender essa evolução das marcas é compreender que elas são formadas, antes de tudo, por significados.

Sendo assim, antes de atributos como função, desempenho e outros diferenciais competitivos de cunho racional, as marcas são sobre significados. São esses significados, aliás, que baseiam e tornam possível definições do *branding*, tais como posicionamento, imagem ou personalidade de marca.

Em relação a isso, Batey (2010) coloca que:

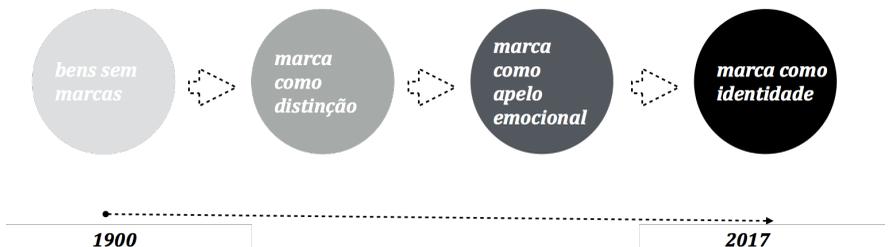
Uma marca pode consistir em um único produto ou ser composta de vários que se espalham por muitas categorias. Mas no centro existe uma alma, uma identidade distintiva que toca no fundo dos consumidores e transcende a representação física em termos de forma do produto (p. 27).

A citação do autor acima resume o que representa a identidade de marca: o grande conector entre organizações e seus consumidores. A identidade é o que há de mais intrínseco e valioso enquanto significado de marca e resume os benefícios simbólicos que ela oferece. Isso acontece pois é a identidade da marca que ativa fatores como autodefinição, expressão, afirmação, afiliação, etc. nas pessoas.

Além disso, em um processo de gestão de marcas, a identidade é o que guia e orienta os responsáveis e envolvidos com a marca. Marcas que não encontram e estabelecem uma identidade clara correm riscos de tornarem-se genéricas e, conseqüentemente, com um posicionamento mercadológico frágil ou até mesmo equivocado, caindo em uma vala de concorrência por preço (ESTEVES, 2016).

A Figura 5 demonstra os estágios de evolução das marcas a partir dos significados que elas são capazes de representar.

Figura 5: Evolução das marcas a partir de seu significado.



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Batey (2010).

Para elucidar esse fenômeno, McCracken (2003, 2005), em seus estudos da antropologia cultural, defende que os atos de con-

sumo não são apenas motivados por necessidades de posse ou função. A partir do momento que os seres humanos conseguem acesso facilitado aos recursos para saciar suas necessidades físicas básicas, as escolhas de consumo tornam-se uma busca pela expressão de identidade, crenças e o que querem que os outros reconheçam neles.

No momento em que um indivíduo escolhe uma marca, também está expressando em um ato de consumo sua identidade. Cada contato e interação com a marca e seu contexto sociocultural influencia essa construção sendo que “as associações de marca são criadas, mantidas e incrementadas por toda experiência e encontro que o consumidor tem com ela” (BATEY, 2010, p. 28).

Wheeler (2012) diz que o que chamamos de identidade é um ativo da marca que vai além de seu perfil corporativo, uma vez que está ligada diretamente à cultura organizacional, tornando perceptíveis seus valores e crenças que devem ser disseminados ao público interno e externo.

A identidade da marca é tangível e faz um apelo para os sentidos. Você pode vê-la, tocá-la, agarrá-la, ouvi-la, observá-la se mover. A identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis. A identidade da marca reúne elementos díspares e os unifica em sistemas integrados (WHEELER, 2012, p.12).

Para projetar e construir uma identidade de marca consistentes, alguns pilares devem ser levados em conta. O Quadro 3 traz uma compilação baseada nos estudos de Wheeler (2012).

Quadro 3: Fatores ligados à identidade de marca.

Fator	Definição
Visão	Relacionado ao direcionamento da gestão da empresa e sua capacidade de estimular colaboradores e clientes.
Significado	Intrinsicamente ligado aos valores da organização e em seus ativos intangíveis.
Autenticidade	Refere-se à proposta clara e diferenciada da marca em relação ao mercado e a si mesma.
Durabilidade	Capacidade de uma organização em ser resiliente e manter-se relevante aos seus diversos públicos.
Coerência	Constância e alinhamento em todos os pontos de contato da empresa.
Comprometimento	Capacidade da identidade da marca ser apropriada por todos os atores da organização.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Wheeler (2012).

Dessa forma, com todo esse rol de questões a serem levadas em conta na identidade de uma marca, verifica-se que hoje as marcas são bem mais que elementos de distinção mercadológica e, nesse sentido, o papel do design na gestão de marcas passa a ser projetar e orientar que essas experiências sejam condizentes com as estratégias e objetivos da empresa. Tal tarefa torna-se ainda mais desafiadora à medida que vislumbra-se um mundo de identidades cada vez mais voláteis e inconsistentes. A isso soma-se o fato de que, cada vez menos, é a organização

que determina o significado de uma marca, sendo os consumidores atores cada vez mais ativos nesse processo. Ou seja, os gestores não são mais os donos da marca e seus significados. Essa posse é compartilhada com cada pessoa que interage e constrói experiências com ela, de certa forma, assim como a identidade de um lugar (GOBÉ, 2010; FEIJÓ, 2014; HALL, 2015).

Para agir de maneira mais assertiva nesse cenário, é preciso entender que, uma vez que as identidades são formadas por significados, os significados são indissociáveis da cultura, uma vez que as manifestações culturais funcionam como meios de transporte dos significados construídos pelos seres humanos. Schroeder (2009) e Gobé (2010) indicam que as marcas não são só espelhos da cultura, mas que também a compõem e alimentam, sendo esse o caminho mais efetivo para tocar o emocional das pessoas.

Gobé (2010) vai ainda mais longe quando diz que “o design não só transforma produtos, mas pode transformar comunidades inteiras” (p. 65), desde que designers e gestores de design tornem-se especialistas em cultura. A postura de deixar de tentar conquistar ‘consumidores da marca’ e começar a buscar a formação de ‘comunidades’ em torno de uma marca apresenta-se como um caminho de consolidação de marcas nesses novos tempos.

Segundo Batey (2010):

As marcas icônicas formam conexões viscerais e profundas com seus consumidores. Estes podem ter idades, formações, sexo, etnias e crenças diferentes, mas eles se juntam como uma grande família pela afinidade com uma marca. Por trás de toda marca icônica existe uma comunidade de marca comprometida (p. 324).

É por esse mesmo viés que Muniz & O’Guinn (2001) se baseiam no senso compartilhado das vizinhanças de bairros urbanos para apresentar o conceito de ‘comunidade de marca’. Essa ideia também está embasada nas teorias de Maffesoli (1987) que indica o declínio do individualismo e a ascensão do neotribalismo a partir do hiperindividualismo. Segundo essas teorias, as pessoas não deixam de buscar conexão com suas ‘tribos’, mas agora podem transitar em diferentes grupos e em diferentes espaços de tempo.

Nesse contexto, Muniz & O’Guinn (2001) traçam um paralelo entre o sentido de comunidade com o sentido de comunidade de

marca. Se as comunidades formam-se a partir dos interesses que seu atores têm em comum, a comunidade de marca percebe e compartilha os valores e identidade de uma mesma organização. Para isso, Muniz & O’Guinn (2001) definem três marcos tradicionais que estão presentes em uma comunidade conforme Quadro 4.

Quadro 4: Três marcos tradicionais das comunidades de marca.

Marco	Definição
1. Consciência compartilhada	É o sentimento de conexão dos membros da comunidade com a marca, mas, principalmente, entre eles. O sentimento coletivo e de distinção entre o grupo e outros indivíduos que não pertencem à comunidade ajuda a construir uma consciência compartilhada de pertencimento que vai além de atitudes similares, mas torna-se um modo de pensar comum.
2. Rituais e tradições	Os rituais e tradições tangibilizam os significados compartilhados pela comunidade. São processos vitais que perpetuam e tornam visíveis os valores, culturas, histórias e comportamentos comuns que distinguem a comunidade a partir de experiências com a marca.
3. Senso de responsabilidade moral	Trata-se do sentimento de dever de cada indivíduo com a comunidade. Esse fator é o que une os membros e motiva as atitudes coletivas em favor e proteção da marca e dos significados que compartilham em relação à ela.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Muniz & O’Guinn (2001).

Sendo assim, as noções de consciência compartilhada, rituais e tradição, e o senso de responsabilidade são a essência da formação de uma comunidade de marca. A possibilidade de comparação de uma comunidade com uma marca comprova e reforça que “as marcas carregam correntes profundas de significados em termos de

contexto de uso de natureza sociopsicológica dos consumidores e das culturas às quais eles pertencem” (BATEY, 2010 p. 15)

Por fim, compreende-se que as identidades de marca são as responsáveis por carregar seus valores e ativos mais autênticos e poderosos para a relação das organizações com as pessoas. Também é da identidade de marca o papel de transformá-la em uma parte da cultura, possibilitando assim a formação de comunidades que são atraídas por seus valores e rituais compartilhados. A construção de comunidades a partir de uma marca é, dessa forma, um caminho favorável às marcas locais que têm em sua capacidade de sentido e conexão seu maior ativo.

3.4 AS MARCAS LOCAIS

A partir das discussões percorridas até aqui, foi possível investigar como se configuram as relações entre as marcas e os locais em que estão inseridas. Esse amparo teórico permite aprofundar nas definições conceituais das marcas locais.

Para tanto, é preciso compreender que os locais são historicamente o ponto de encontro para funções vitais de seus habitantes, tais como o comércio e as diversas formas de conexões interpessoais. Ou seja, o espaço local é o ambiente de interação, no qual o ser humano encontra e dá sentido a tudo que está ao seu redor (GEHL, 2015).

Tal pensamento vai de encontro às ideias de Hall (2015), que dedica parte considerável de seus estudos para observar os fenômenos da globalização e os efeitos que eles causam na relação das pessoas com suas referências locais.

Apesar de admitir que as identidades têm se tornado mais desvinculadas e flutuantes de suas raízes, o autor defende que os lugares ainda são um dos pontos de referência mais fortes nas pessoas, uma vez que:

O lugar é específico, concreto, conhecido, familiar, delimitado: o ponto de práticas sociais específicas que nos moldaram e nos formaram e com as quais nossas identidades estão estreitamente ligadas (HALL, 2015, p. 41).

Dessa forma, os lugares representam uma espécie de ponto fixo em meio à toda instabilidade a qual as pessoas precisam lidar. Jocz & Quelch (2014) compartilham do mesmo ponto de vista e reforçam que o mundo está mais conectado, próximo e miscigenado do que nunca. Mas, como toda tendência em ascensão, esse fenômeno acompanha um contraponto que, neste caso, refere-se à ligação com que os indivíduos, mesmo vivendo um tempo de compartilhamento global, ainda nutrem com sua comunidade e vizinhança.

Vivemos em uma economia global cada vez mais interconectada. Porém, isso não significa que todos querem ser cidadãos globais. Na realidade, muitos de nós adoramos nossas raízes, nossas vizinhanças e comunidades, porque é nelas que passamos a maior parte do tempo (JOCZ & QUELCH, 2014, p.27).

Tais fatores podem ser verificados de forma crescente em vários comportamentos e movimentos de consumo. Hall (2015) aponta que "tem havido um grande aumento de interesse em economias e estratégias econômicas locais" e como exemplo relevante disso, pode-se citar o movimento *Slow Food*⁹, criado como uma organização não-governamental na Itália em meados da década de 80 e que, desde então, ganhou proporções globais defendendo as propriedades culturais locais nos hábitos alimentares.

Mas tais iniciativas não são exclusividade da era contemporânea. Voltando ao final do século XIX, encontram-se indícios de que esse pensamento possui um histórico prévio como, por exemplo, o movimento *Art and Crafts*¹⁰ idealizado por William Morris, que defendia uma lógica que ia contra o processo de industrialização e padronização de produtos de decoração ligados ao mercado das artes.

Para descrever esse fenômeno, Veiga (2005) cunhou o termo *industrialização difusa* que, segundo ele, representa os pequenos e médios sistemas organizacionais que sobrevivem e se proliferam em meio à produção seriada em larga escala por serem mais flexíveis e capazes de atingir nichos específicos – mas, ainda assim, poderosos – de clientes.

⁹ www.slowfood.com

¹⁰ www.william-morris.co.uk

Mas essa é uma questão que vai além da capacidade produtiva de empresas de porte reduzido. Por trás do pensamento racional e mercadológico há questões complexas que abrangem diversos outros fatores que concedem a esses arranjos de negócios locais uma posição distinta.

Não há apenas o mercado global e abstrato, mas, sobretudo, mercados locais concretos repletos de redes de atores econômicos cujos modos de funcionamento remetem também a hábitos, rotinas, relações de confiança, instituições e convenções implícitas e explícitas. [...] A essas entidades, é preciso acrescentar o papel econômico de outros modos de coordenação, como parceria, cooperação, reciprocidade, solidariedade etc., que não fazem parte explicitamente do domínio econômico em sentido estrito (ZAHOUAL, 2006, p. 90).

Segundo Zahoual (2006), essa atração pelas identidades locais revela a essência das relações entre as pessoas e as marcas que, por vezes, acaba sendo escondida pela força e incertezas da globalização econômica. "A volta às raízes, ao pertencimento, à rede, à proximidade, à cooperação, à reciprocidade etc. oferece certezas em maior proporção" (ZAHOUAL, 2006, p. 241). É nesse sentido que Hall (2015) propõe o equilíbrio quando sugere que "ao invés de pensar no global como substituindo o local, seria mais acurado pensar numa nova articulação entre "o global" e "o local" (HALL, 2015, p. 45).

Porém, tal caminho indicado é árduo perante a realidade de organizações locais que não contam com a mesma estrutura de concorrentes globais. Muitas vezes, os pequenos empreendimentos locais ainda sofrem pela limitação de recursos e conhecimento sobre como aproveitar as oportunidades de mercado para construir suas marcas de forma mais efetiva. Identificar e gerir tais valores de maneira a torná-los mais competitivos e propícios a um desenvolvimento sustentável é algo que, por vezes, sequer passa pela cabeça dos micros e pequenos empreendedores (FRANDOLOSO, 2016).

Zahoual (2006) compara os empreendedores locais a heróis por terem que enfrentar múltiplos desafios, tais como a sobrevivência do seu negócio, a articulação das redes e círculos sociais e a defe-

sa e disseminação de seu conhecimento enquanto patrimônio local intangível.

Perante esse novo cenário e os desafios impostos, Krucken (2009) coloca o design como elemento protagonista em meio ao processo de valorização local e diz que "reconhecer e tornar reconhecíveis valores e qualidades locais é uma das principais tarefas do designer" (KRUCKEN, 2009, p. 18). O design enquanto disciplina orientadora do processo construção de marcas pode contribuir ao gerenciamento efetivo dos ativos locais, fazendo a mediação entre empreendimentos locais e consumidores, gerando benefícios à toda cadeia produtiva, econômica, cultural e social.

Para que os consumidores reconheçam essas qualidades, é necessário comunicá-las com eficiência, por meio de marcas, embalagens e outras interfaces. Essa tarefa de "tradução" ou "mediação" envolve muita sensibilidade e responsabilidade e é extremamente importante, pois consiste no desenvolvimento de uma interface de entendimento comum para produtores e consumidores (KRUCKEN, 2009, p. 17).

Jocz & Quelch (2014) indicam que uma gestão bem-sucedida de marcas locais, sejam de pequeno, médio ou grande porte, parte do entendimento da conexão de seu público com o lugar. As experiências pessoais que cada indivíduo carrega pode determinar padrões de comportamentos e tomadas de decisão. Para North (2003), as organizações locais representam a síntese das crenças de seu povo. Zahoual (2006) entende que o fator local fornece às atividades econômicas um significado ligado às crenças e práticas locais que estabelecem uma relação de sentido que não pode ser copiada ou superada por corporações multinacionais.

A empresa é cada vez menos percebida como um estoque de indicadores físico-matemáticos fácil de manejar com intuito de maximizar a performance. Os fatores humanos não quantificáveis (motivações simbólicas, identidade, culturas, convenções, formação e competências, organização "informal", etc.) ocupam agora um

lugar importante na administração de empresas (ZAHOUAL, 2006, p. 93).

Essa maneira distinta e mais subjetiva de serem percebidos, faz com que os locais desenvolvam uma espécie de ‘código genético’. Tal código é o resultado da soma das crenças e mitos que dão sentido ao imaginário coletivo de um local que, por sua vez, compartilha suas características com os empreendimentos que conseguem construir uma conexão autêntica com eles. Tudo isso sustenta-se no fato de que “a vida econômica das pessoas está inserida nas dimensões espirituais, religiosas, culturais, sociais e históricas de seus espaços de vida” (ZAHOUAL, 2006, p. 240).

As ideias de Zahoual (2006) vão de encontro a proposta metodológica de *branding* de Gomez & Mateus *et al* (2012), que propõe a identificação do DNA das marcas enquanto núcleo central de sua gestão e desenvolvimento. Nesse caso, o DNA é entendido como as características intrínsecas e distintivas de uma marca. Nas marcas locais, esse entendimento é ainda mais essencial, tendo em vista que as marcas locais não só atuam com seus clientes e colaboradores mas com uma comunidade que se forma ao seu entorno.

Esse conjunto de fatores faz com que empreendimentos e iniciativas com ligação local sejam capazes de alcançar uma identificação e construir laços emocionais que poucas marcas de sucesso conseguem. Evidenciam tais fatores a aparição e destaque de novos empreendimentos com foco em ofertas ligadas ao ecossistema local ou corporações de grande porte realizando aquisições e repensando modelos de negócios para serem percebidas como atores locais relevantes.

Veiga (2005) explica que o patrimônio local é cada vez mais percebido como oportunidade de negócio e, para isso, leva-se em conta não apenas elementos físicos, mas, principalmente, valores intangíveis, como as tradições e saberes locais. O mesmo autor ainda cita Santa Catarina como exemplo de organização microrregional que fortalece o desenvolvimento econômico local por meio da associação e cooperação. Para ele, essa construção de valor local é muito mais um processo de construção do que apenas herança histórico-cultural.

Então, se a identificação dos valores locais pode ser planejada e construída, é justamente nesse processo que a gestão do design pode ser inserida, de modo a ajudar os sistemas locais a oferecerem

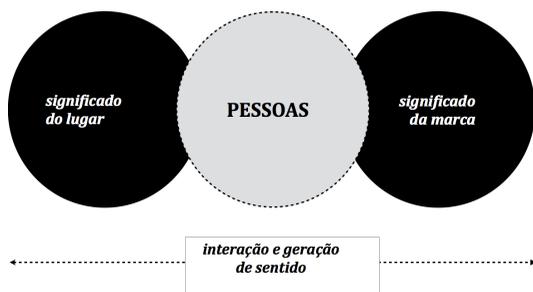
recursos para que empreendedores e negócios locais não sejam tratados de forma genérica ou banalizada e que suas vantagens competitivas estejam atreladas a valores que não as relacione apenas ao preço de seus produtos e serviços.

Essa economia, que além de dissidente poderá ser insurgente, deverá, ainda mais, ser capaz de reconhecer a validade dos diferentes códigos culturais que orientam as trocas, evitando a destruição dos sítios, das territorialidades e das regras que preservam os laços sociais (ZAHOUAL, 2006, p. 12).

Nesse sentido, Kapferer (2003) aponta como a principal força das marcas locais os vínculos de proximidade que elas criam com o cotidiano das pessoas, tornando-se uma espécie de propriedade coletiva da comunidade. O enraizamento de uma marca local torna-se um fator influente de comportamento pois é algo familiar à vida dos indivíduos, “os pais já a praticavam, os filhos a reencontraram. O motor da relação é confiança, a fidelidade por apego” (KAPFERER, 2003, p. 59).

Dessa forma, resgata-se as teorias de Augé (1994) quando o autor coloca o fator de interação humana como o centro da significação dos lugares. Traçando um comparativo com a construção de significado das marcas locais, tem-se as pessoas enquanto elemento central da criação de sentido e, por consequência, da geração de valor. A Figura 6 ilustra essa proposta de esquema conceitual.

Figura 6: pessoas no centro do significado do lugar e da marca.



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir desse embasamento teórico, aponta-se o ser humano como peça-chave da relação entre local e suas marcas, sendo a gestão do design a disciplina com potencial para mediar essa interação.

Nossa autopercepção desenvolve-se em parte através do relacionamento com os lugares onde crescemos, onde vivemos e onde presenciamos momentos especiais. Nossas ligações com a localização são inseparáveis das relações sociais. Nossos lugares de origem - revelados em nossas palavras, nossas roupas e nossos comportamentos - permite que nos identifiquemos com outros membros da mesma tribo (JOCZ & QUELCH, 2014, p. 31).

Para que essa ligação entre as percepções individuais do local seja refletida nas marcas propõe-se uma construção que se baseia no sentido de identidade para então orientar e construir o sentido de comunidade tendo a marca lado a lado com a identidade local como referencial de seus valores e significados.

Dessa forma, o objetivo da gestão de uma marca local deve ser focado em transformar comunidades locais em comunidades de marcas capazes de sustentá-la e distingui-lá no cenário mercadológico. Essa proposta de modelo conceitual está representada na Figura 7.

Figura 7: esquema conceitual de uma marca local.



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir do embasamento teórico explorado até aqui, entende-se que o esquema conceitual proposto sintetiza o caminho de diferenciação aos negócios locais que sofrem dificuldades com a alta competitividade e a concorrência de grandes redes e corporações.

De um lado tem-se o entendimento e o processo de assumir um senso de identidade que, posteriormente, é compartilhado na criação de um sentido de comunidade. Do outro, a base da comunidade local projetada em uma comunidade de marca. Os dois lados se direcionam à construção da marca local, identificando e potencializando suas características distintivas e que representam vantagens competitivas em seus mercados de atuação.

Explorando as percepções dos autores e exemplos apresentados, evidencia-se as possibilidades do design, por meio do processo de gestão de marcas, contribuir para que negócios locais visualizem oportunidades, identifiquem vocações, potencializem seus valores e desenvolvam-se em consonância com a sociedade e a cultura da região em que estão inseridos, tornando-se atores efetivos e positivamente impactantes.

Depois da fundamentação teórica abordada, os próximos capítulos tratarão de apresentar os resultados e análises desses fatores em casos de marcas locais da cidade de Chapecó, SC, de modo a verificar como os diálogos teóricos tecidos até aqui comportam-se no campo pragmático e em relação à realidade dessas organizações.

4. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo buscou verificar os conceitos e reflexões teóricas apresentadas até então a partir da imersão no objeto de estudo da pesquisa.

Conforme apontado no Capítulo 1, essa fase foi dividida em duas etapas, sendo a primeira um levantamento de cunho quantitativo para mapear as marcas locais que melhor se identificam com Chapecó para seus moradores.

Na segunda etapa são apresentados estudos com duas das marcas mais citadas por meio de entrevistas pessoais em profundidade e suas respectivas análises de conteúdo.

Com essa abordagem de campo buscou-se levantar informações e traçar padrões capazes de contribuir e embasar a elaboração das diretrizes para a construção de marcas a partir de sua identidade local, cumprindo assim os objetivos propostos para essa dissertação.

4.1 LEVANTAMENTO DAS MARCAS LOCAIS MAIS IDENTIFICADAS COM OS MORADORES DE CHAPECÓ, SC

A aplicação da primeira etapa de pesquisa de campo foi realizada na cidade de Chapecó, SC. De acordo com informações encontradas na página oficial do município¹¹, Chapecó foi colonizada em 1917 e está situada na região oeste catarinense, na divisa com o estado do Rio Grande do Sul. É considerada a capital brasileira da agroindústria e a capital catarinense de turismo de negócios.

Segundo dados do IBGE¹², Chapecó tem 625,758km² de área geográfica com uma população estimada em 205.795 habitantes. Um questionário estruturado foi aplicado via formulário online direcionado a pessoas que morassem em Chapecó da terceira semana de março até a segunda semana de maio de 2016. O formulário foi promovido via página da rede social Facebook para abranger uma amostra heterogênea.

¹¹ <http://www.chapeco.sc.gov.br/>

¹² <http://www.cidades.ibge.gov.br/>

Figura 8: link de divulgação do questionário.



Fonte: arquivo do autor.

O questionário elaborado era anônimo e restrito aos moradores da cidade de Chapecó, SC. Inicialmente, pedia-se alguns dados relacionados ao perfil dos respondentes, como sexo, faixa etária, escolaridade e o tempo que residiam na cidade.

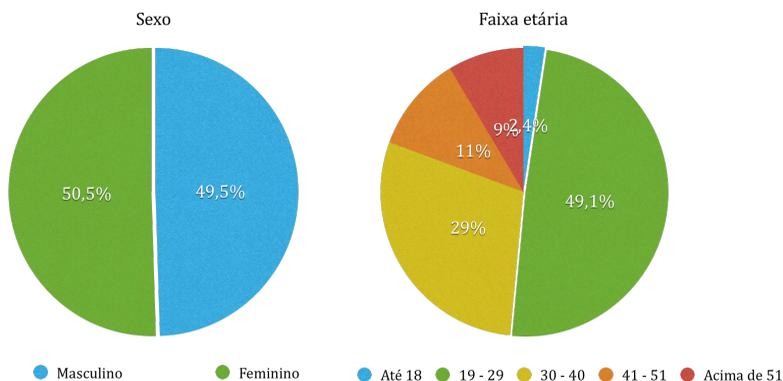
Em seguida, a questão-chave da pesquisa foi abordada: “considerando apenas marcas locais, cite aquelas que melhor representam Chapecó para você”. Além disso, também foram questionados quesitos relacionados às respostas, como a frequência da relação entre o respondente e as marcas locais citadas. Por último, o questionário disponibilizava um campo para que o respondente pudesse compartilhar uma história ou comentário sobre alguma das marcas citadas.

Um piloto da pesquisa foi enviado a 30 pessoas de perfis distintos no final de fevereiro de 2016 para obter respostas-teste e receber feedback. Após a avaliação desses testes, alguns ajustes de linguagem foram realizados, de acordo com as percepções de interpretação das perguntas por parte dos respondentes. O questionário final pode ser visualizado no Apêndice A.

A pesquisa oficial foi rodada na segunda metade de março de 2016 e obteve 501 respondentes, alcançando uma amostra com nível

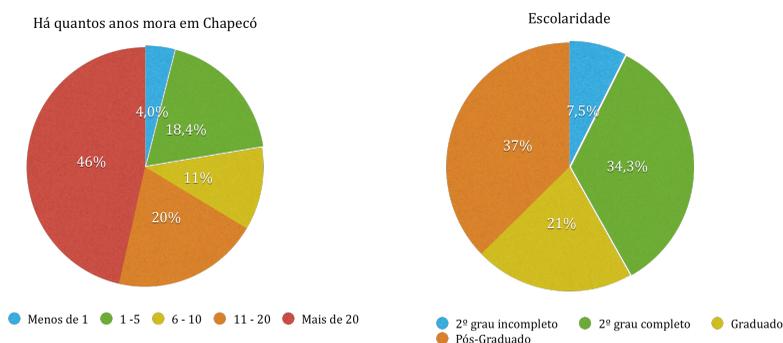
de confiança de 97%. Em relação ao perfil dos respondentes, percebeu-se um equilíbrio no quesito sexo e uma maior taxa de pessoas entre 19 e 40 anos e com tempo elevado de moradia na cidade. A amostra da pesquisa mostrou-se heterogênea e alinhada ao perfil de público de internautas, especialmente da região Sul. Informações como escolaridade e frequência do consumo também podem ser visualizadas nas figuras 9, 10 e 11 a seguir.

Figura 9: perfil dos respondentes segundo sexo e faixa etária.



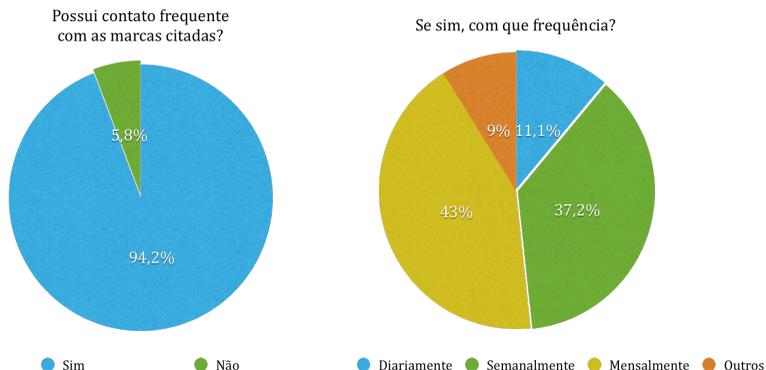
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 10: Perfil dos respondentes segundo tempo de moradia e escolaridade.



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 11: Perfil dos respondentes segundo frequência de contato com a marca.



Fonte: elaborado pelo autor.

Das 501 respostas, foram citadas 292 marcas, totalizando 1233 citações. Em uma visão geral, destaca-se a dispersão no número de citações, possível reflexo de poucas estratégias efetivas que levem em conta a apropriação local como atributo de diferenciação das marcas. A frequência de contato com as marcas é outro fator que se destaca.

O Quadro 5 apresenta as 12 marcas mais citadas, o número de citações e sua porcentagem em relação ao número total de respondentes da pesquisa. Nela estão as marcas que demonstraram maior relevância para a amostra que participou da pesquisa.

Quadro 5: as 12 marcas locais que mais se identificam com Chapecó, segundo amostra populacional da pesquisa.

Classificação/Marca	Nº Citações	Porcentagem
1. Brasão	82	16,36%
2. Celeiro	55	10,97%
3. Shopping Pátio Chapecó	54	10,77%
4. Galpão Grill	39	7,78%
5. Sabor & Cia	36	7,18%
6. Baita-Kão	33	6,58%
7. Havan	33	6,58%
8. Pasteca	32	6,38%
9. Pittol	30	5,98%
10. 14 Bis	24	4,78%
11. Chacal Beer	24	4,78%
12. Unochapecó	24	4,78%

Fonte: elaborado pelo autor.

Para melhor compreender o cenário das marcas levantadas a partir do questionário aplicado, o quadro abaixo apresenta um mini-perfil com dados básicos das 12 marcas mais citadas na pesquisa.

Quadro 6: mini-perfil das 12 marcas mais citadas pelos respondentes da pesquisa.

Marca	Segmento	Histórico	Origem	Logotipo
Brasão	Supermercado	1968	Chape-có/SC	
Celeiro	Supermercado	1971	Chape-có/SC	
Pátio Chapecó	Shopping Center	2011	Chape-có/SC	
Galpão Grill	Restaurante	2003	Chape-có/SC	
Sabor & Cia	Confeitaria e Café	1994	Chape-có/SC	
Baita-Kão	Lanchonete	1974	Chape-có/SC	

Havan	Rede de Loja de Departamentos	1986	Brusque/SC	
Pasteca	Lanchonete	1993	Chapecó/SC	
Pittol	Varejista de Calçados	1958	Concórdia/SC	
14 Bis	Bar/Casa de show	2008	Chapecó/SC	
Chacal Beer	Bar/Pub	2015	Chapecó/SC	
Uno-chapecó	Universidade Comunitária	1972	Chapecó/SC	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações encontradas nos canais oficiais das marcas na internet.

A partir da relação acima, alguns pontos podem ser ressaltados, como o fato de mais de 60% dos respondentes residirem em Chapecó há pelo menos 10 anos. Sendo o questionário aplicado a partir de uma abordagem indireta, o engajamento e participação foram totalmente espontâneos e demonstram que a identificação com a cidade a ponto de expressar sua opinião por ela está diretamente relacionada ao tempo de relação construída. Ou seja, o tempo de relação e criação de sentido é suficiente para migrar do conceito de espaço para a noção de lugar (ESTEVEZ, 2016). Essa percepção reforça-se pelo fato de que apenas 4% dos respondentes moravam há menos de 1 ano em Chapecó.

Outro fator de destaque está ligado à predominância dos segmentos de alimentação e entretenimento entre as marcas mais citadas. A recorrência de marcas de supermercados, restaurantes, bares, cafés ou similares, remete ao processo de experimentar e perceber a cidade a partir de sua presença física e cultural citada por Tuan (1983).

As características desses segmentos proporcionam o “experimentar” a cidade defendido por Tarachuk (2015) e foi responsável por grande parte da lembrança dos moradores de Chapecó, enquanto marcas do segmento de serviços, tais como o setor automotivo, farmacêutico, industrial, postos de gasolina, hotelaria, imobiliário, entre outros, não apresentaram amostra relevante comparado aos segmentos em destaque. Logo tais segmentos são pontos de contato fundamentais a serem desenvolvidos e promovidos pois são elos de conexão significativos e expressam a identidade compartilhada entre pessoas e locais.

O fato de dois supermercados terem sido os mais citados evidencia que o potencial de marcas locais é maior em empresas que conseguem se inserir e fazer parte do dia a dia das pessoas, sendo os supermercados uma referência básica para a vida cotidiana e de relação com um local em que se está inserido (GEHL, 2015).

Percebe-se ainda que a relação com as marcas locais mais citadas pelos moradores está ligada à frequência de consumo, já que mais de 70% dos respondentes afirmam ter contato com as marcas citadas semanal ou mensalmente. Tal característica reforça a relevância que a presença física ainda detém mesmo em uma era digital, conforme já abordado por Jocz & Quelch (2014).

Outra característica latente e que vai de encontro à importância do resgate histórico local para valorização de seus produtos con-

forme abordado por Krucken (2009), é a de que marcas com maior histórico de atuação foram predominantes entre as primeiras posições da classificação por número de citações. Por outro lado, aponta-se para marcas como a Chacal Beer, que possui menos tempo de atuação mas apresentou uma relevante lembrança da amostra e desponta como uma marca com potencial para consolidar um posicionamento intimamente ligado à sua identidade local.

A linha tênue entre local e global abordada por autores como Castells (2013), Jocz & Quelch (2014) e Hall (2015) também foi observada no fato de que as marcas Havan e Shopping Pátio Chapecó estão entre as 12 mais citadas, mas, na verdade, a primeira é uma rede de varejo de departamentos com abrangência nacional originária de Brusque/SC, e a segunda faz parte do grupo AD Shopping¹³, um grupo de investimentos imobiliários com redes de shoppings centers em todo o Brasil. Ou seja, ambas não possuem ligação local genuína em sua origem. O movimento de marcas globais que conseguem criar percepções locais aonde estão inseridas é ilustrado por essa constatação do estudo.

Outro ponto a ser destacado é a relação dos locais enquanto símbolos (e marcas) da cidade, sendo que o clube de futebol (Associação de Futebol Chapecoense) e espaços públicos como a Praça Coronel Bertaso e o Ecoparque foram citados como marcas representativas para os moradores de Chapecó. Esse limiar pouco definido vai de encontro ao que autores como Bauman (2003, 2005) e Veiga (2005) defendem quando colocam os locais como formadores da identidade dos moradores de uma cidade e, nesse caso, das marcas que se constroem no imaginário coletivo e perpetuam sentimentos de pertencimento e conexões afetivas. Por fim, salienta-se a característica híbrida e de difícil distinção entre organizações privadas, instituições e espaços públicos. Essa percepção reforça-se ao olhar do *place branding* que considera os locais como marcas, o que se mostrou real, embora tenham sido excluídos da listagem pois o foco da pesquisa delimitou-se ao setor privado local.

Esse levantamento inicial foi fundamental ao desenvolvimento da pesquisa pois permitiu a imersão do pesquisador no campo de objeto de estudo, situando-o perante o universo das marcas locais ao qual iria adentrar e conhecendo um pouco mais desse o local onde os estudos foram aplicados.

¹³ <http://www.adshopping.com.br>

A partir dessa introdução às marcas locais de Chapecó e, principalmente, do feedback de seus moradores em relações às quais consideraram as melhores representações de sua cidade, foram escolhidas duas marcas para a segunda etapa da pesquisa de campo que envolveu estudos de caso. Essa base poderia dar origem a diversos estudos e comparações, mas, para fins de recorte do estudo, esse foi o escolhido pelo autor para balizar essa dissertação.

Escolheu-se então a primeira colocada, Brasão, pela relevância estatística que lhe rendeu uma vantagem considerável entre as citações dos respondentes e por representar um segmento de empresa que abarcou as duas primeiras posições na classificação da pesquisa. E, por fim, a sexta colocada, Baita-Kão, de histórico similar e pertencente a um segmento marcado pela entrada de grandes redes multinacionais no âmbito local a partir do sistema de franquias (por ex: McDonald's, Burger King, entre outros). Além disso, a escolha dessa marca também justifica-se pelo número de comentários espontâneos enviados pelos respondentes quando convidados a compartilhar alguma história em relação às marcas citadas. Outra característica que reforçou a escolha foi o fato do Baita Kão ser a única marca entre as mais citadas que não faz investimentos de divulgação e promoção de sua marca, mostrando-se uma curiosa exceção que pode enriquecer os resultados da pesquisa.

Dessa forma, essas duas marcas foram escolhidas por permitirem gerar uma comparação e avaliação dos movimentos e potencialidades que influenciam o desenvolvimento de uma marca local. Tais estudos de caso, sua forma de aplicação e resultados alcançados, serão detalhados nas próximas seções da dissertação.

4.2 ESTUDOS DE CASOS DE MARCAS LOCAIS.

Conforme introduzido na apresentação dos procedimentos metodológicos, a segunda etapa da pesquisa de campo foi conduzida a partir o estudo de caso de duas marcas locais citadas no questionário aplicado junto aos moradores de Chapecó, SC.

Tal estudo se deu por meio de entrevistas em profundidade aplicadas pelo pesquisador junto a *stakeholders* e *opinion makers* das marcas que serviram como objetos de estudo da pesquisa. Dentre eles, estavam clientes, colaboradores e gestores da empresa.

Foram realizadas 20 entrevistas, totalizando cerca de 386 minutos e uma média arredondada de 19 minutos por entrevistado. O

objetivo das entrevistas foi verificar as relações entre a identidade local e as marcas citadas a partir da percepção dos entrevistados. Os tópicos abordados foram construídos a partir de um questionário semiestruturado desenvolvido pelo autor, conforme Apêndice B. Entretanto, a aplicação de entrevistas dessa natureza prevê o pesquisador como mediador e a espontaneidade do entrevistado foi levada em conta durante a coleta de dados. Ou seja, o questionário semiestruturado serve como um guia, mas outras informações e reflexões podem surgir de maneira natural em sua aplicação prática.

As entrevistas aconteceram entre dezembro de 2016 e abril de 2017, nos locais e horários indicados pelos participantes e registradas com um gravador de voz. Os convidados indicados pela metodologia *snowball sampling* aceitavam participar com a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que assegura anonimato e confidencialidade, conforme Apêndice C. O conteúdo das entrevistas foi transcrito na íntegra para a análise. O tratamento dos dados se deu pela técnica de análise de conteúdo, a qual foi dividida em 3 etapas, conforme proposto por Câmara (2013):

Quadro 7: etapas da análise de conteúdo das entrevistas.

Etapa	Descrição
1. Pré-análise	Leitura fluente do conteúdo das entrevistas. Primeiro contato com o material da coleta que fornece ao pesquisador uma visão geral e menos aderente dos dados. Nessa etapa checkou-se se o conteúdo dava conta dos objetivos da pesquisa, além de tornar o pesquisador íntimo aos resultados alcançados.
2. Definição de unidades de análise.	Exploração profunda do material e seleção de temas a partir dos significados comuns identificados em cada entrevista. Determinação das categorias e hipóteses norteadoras às conclusões da análise.
3. Inferência e interpretação.	A partir das unidades de análise definidas, identificou-se elos entre os trechos de conteúdo selecionados e os marcos teóricos da pesquisa, gerando a construção de enunciados que apresentam as conclusões da análise. Além dos trechos das entrevistas, também levou-se em conta fatores como conhecimento prévio e a síntese do pesquisador.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Câmara (2013).

A partir do resultado da análise, interpretação e o cruzamento com o referencial teórico, foram propostas diretrizes para a construção de marcas a partir de sua identidade local. A seguir, apresenta-se os resultados da análise de conteúdo que foram detalhadas separadamente. Inicia-se com as percepções em relação a Chapecó; e, posteriormente, das duas marcas selecionadas: Brasão Supermercados e Baita Kão Lanches.

4.2.1 As percepções da identidade local de Chapecó

No questionário semiestruturado aplicado, as questões relacionadas à identidade local de Chapecó eram comuns aos 20 entrevistados. O Quadro 8 apresenta o índice de entrevistados, que também serve como referência às posteriores análises das marcas.

Quadro 8: índice dos entrevistados da pesquisa.

Identificação	Descrição
BRASA01	Cliente Supermercados Brasão
BRASA02	Cliente Supermercados Brasão
BRASA03	Gestor Supermercados Brasão
BRASA04	Cliente Supermercados Brasão
BRASA05	Cliente Supermercados Brasão
BRASA06	Colaborador Supermercados Brasão
BRASA07	Cliente Supermercados Brasão
BRASA08	Cliente Supermercados Brasão
BRASA09	Cliente Supermercados Brasão
BRASA10	Cliente Supermercados Brasão
BRASA11	Cliente Supermercados Brasão
BAITA01	Cliente Baita Kão Lanches
BAITA02	Cliente Baita Kão Lanches
BAITA03	Cliente Baita Kão Lanches
BAITA04	Cliente Baita Kão Lanches
BAITA05	Cliente Baita Kão Lanches
BAITA06	Colaborador Baita Kão Lanches
BAITA07	Gestor Baita Kão Lanches
BAITA08	Cliente Baita Kão Lanches
BAITA09	Cliente Baita Kão Lanches

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entendimento das percepções dos entrevistados em relação à identidade local se faz importante para a construção das relações entre as marcas e os fatores locais relatados, fazendo um cruzamento com as informações levantadas. Portanto, os Quadros 9 e 10 apresentam as categorias e pontos identificados em relação à identidade de Chapecó, e as inferências desenvolvidas a partir delas.

Quadro 9: Categoria 1 da análise de conteúdo das entrevistas relacionadas à identidade local de Chapecó, SC.

<p>Categoria 1: Infraestrutura de grande centro, atmosfera de cidade interiorana.</p>	<p>Definição: Chapecó oferece uma infraestrutura reconhecidamente mais desenvolvida em comparação a maioria de outras cidades de porte médio. Os números populacionais e de opções de lazer, tecnologia e serviços crescem em ritmo acelerado. Entretanto, o progresso percebido não altera características e benefícios típicos de uma cidade de interior: a proximidade dos relacionamentos interpessoais; predominância de expressões culturais como sotaque e vocabulário local; qualidade de vida na relação custo de vida x mobilidade x segurança, etc. Os relatos de quem nasceu em Chapecó é de que a cidade cresceu muito sem perder características que a tornam autêntica. Os entrevistados que vieram de outras cidades para Chapecó relatam a sensação de acolhimento na cidade e que, em pouco tempo, criaram raízes o suficiente para se declararem chapecoenses. A percepção da união de uma infraestrutura que não deixa a desejar e as facilidades de uma cidade pequena é compartilhada por todos os entrevistados.</p>
<p>Temas</p>	<p>Exemplos de verbalização</p>
<p>Senso de acolhimento / pertencimento</p>	<p><i>BRASA01: Eu adoro essa cidade, saio só pra viajar, mas não consigo ficar muito tempo fora, logo volto porque eu gosto bastante daqui.</i> <i>BRASA01: As pessoas que moram na cidade são muito receptivas.</i></p> <p><i>BRASA02: Eu gosto muito daqui, me identifico bem com a cidade.</i></p>

BRASA02: Sempre tive uma identidade muito forte com Chapecó. Gosto da cidade, defendo a cidade e apoio.

BRASA03: Quando vim pra cá, o sentimento era que eu já era de Chapecó.

BRASA03: Eu me senti em casa já na primeira semana em Chapecó.

BRASA04: As pessoas aqui são mais acolhedoras.

BRASA04: Tudo aqui é bem acolhedor, familiar.

BRASA05: As pessoas daqui são mais hospitaleiras. Na cidade que eu venho, as pessoas são bem mais fechadas.

BRASA05: Desde que cheguei em Chapecó, eu me senti acolhido. Há uma atmosfera nesse lugar que faz você se sentir pertencente.

BRASA06: Eu já me sinto uma cidadã Chapecoense.

BRASA06: Já tive oportunidade de trabalhar em outros lugares, mas eu gosto daqui, me sinto muito acolhida.

BRASA07: Me sinto em casa, me sinto como se eu tivesse nascido aqui e os meus filhos também. Meu filho sempre diz que o lar dele é aqui em Chapecó.

BRASA08: Eu sou gaúcho e Chapecó tem muito gaúcho, basicamente a cultura tem muito do Rio Grande do Sul, então eu acabei me sentindo em casa.

BRASA08: Eu vim pra cá e eu me sinto em casa porque tudo é perto. O jeito do povo é uma coisa que cativa e as pessoas acabam entrando nesse ritmo.

BRASA11: Eu consegui ir identificando e entendendo o local e fui fazendo dos locais e lugares dessa cidade os meus lugares e os meus locais. Com o passar do tempo, as marcas e as empresas, os estabelecimentos e as coisas ao redor passam a se tornar parte da sua própria história, foi exatamente isso que aconteceu.

	<p><i>BRASA11: No início, em qualquer lugar é difícil, e eu fui bem acolhido pela cidade.</i></p> <p><i>BAITA05: Eu tenho vínculo com outras cidades, mas hoje eu me considero mais Chapecoense do que todas as outras coisas.</i></p> <p><i>BAITA09: Eu fiquei aqui exatamente porque tem um pessoal muito tranquilo, um pessoal amistoso, um pessoal hospitaleiro. Eu quase perdi minhas raízes com Porto Alegre porque eu fui tão bem aceito pelo pessoal daqui, fui bem acolhido.</i></p> <p><i>BAITA09: A partir do segundo e terceiro ano eu já me sentia um cidadão Chapecoense.</i></p>
<p>Cultura interiorana/influência imigrantes gaúchos</p>	<p><i>BRASA02: É uma cidade formada por uma população que veio do interior, não é uma cidade formada por pessoas da área urbana.</i></p> <p><i>BRASA03: Apesar de todo o crescimento, ainda se enxerga muito a questão da ética, do respeito, da reciprocidade.</i></p> <p><i>BRASA06: Chapecó, apesar de ser uma cidade interiorana, é uma cidade que as coisas crescem e evoluem muito rápido. Às vezes você demora um pouquinho pra passar numa rua, já tem uma construção, já tem uma casa, tem um bar, tem uma farmácia.</i></p> <p><i>BRASA08: Apesar de ser uma cidade de médio porte, que cresceu muito e cresce, ela mantém aquele espírito de cidade pequena, a gente conhece muita gente. Eu vejo que em grandes centros você não conhece o teu vizinho de porta e aqui eu acho que se preserva isso.</i></p> <p><i>BRASA08: O povo aqui é acolhedor, tem essa coisa de cidade pequena.</i></p> <p><i>BRASA10: Chapecó é um centro grande pra nossa realidade de Estado, e ao mesmo tempo, ela tem aquela coisa de cidade pequena, tu consegue ainda fazer tudo a pé.</i></p>

BRASA11: Vim pra Chapecó porque era uma cidade que estava em expansão, com muitas indústrias, com crescimento, mas ainda mantinha as características de uma cidade pequena. Não muito grande, não muito pequena, mas com um grande movimento industrial e crescendo e atraindo tudo ao redor.

BRASA11: A herança cultural italiana e alemã; a herança nativista gaúcha que é o que nos caracteriza. Hoje a cidade não é típica, mas existe essa influência muito forte, tem a presença dos CTGs, a gastronomia que tem o foco na gastronomia de imigrantes italianos.

BRASA11: A gente tem o conforto de uma cidade pequena de todo mundo conhecer todo mundo, de você ter uma relação mais próxima.

BAITA02: Chapecó não é muito grande, mas também não é pequena. Então é um ar de interior, mas com um pé pra frente.

BAITA04: O que mais me chama atenção é o fato de Chapecó ser uma cidade de um porte médio pra grande, mas ela tem uma característica de cidade pequena ainda. As pessoas, o relacionamento das pessoas.

BAITA04: Chapecó tem algumas coisas do dia a dia, tipo cumprimento na rua, coisa que numa cidade bem grande ninguém se conhece, ninguém se interessa em se conhecer e aqui em Chapecó tem um pouco disso ainda que lembra um pouco a minha cidade natal, que é bem menor. É uma região que tá em crescimento, mas ainda tem cara de local pequeno.

BAITA05: Chapecó é uma cidade que tem uma certa infraestrutura, mas ao mesmo tempo ela é pequena ainda.

BAITA05: Eu vejo que Chapecó é uma cidade bem peculiar porque tem um ar interiorano, você tem traços bem marcantes da colonização. Você vê avô andando de chapéu de palha, fumando paiero e ao mesmo tempo você tem o progresso acontecido porque tem várias instituições de ensino, tem um

	<p><i>monte de empresas, tem gente bem esclarecida também. Ao mesmo tempo não se perdeu essa identidade interiorana. Você vê que a cultura chegou na cidade mas não perdeu a identidade ao meu ver. Eu vejo que é uma miscigenação que não desprende da cultura de suas origens.</i></p> <p><i>BAITA06: Chapecó ainda é pequena. É uma cidade de interior. Cresceu mas ainda tem características de interior muito fortes.</i></p>
<p>Infraestrutura / qualidade de vida</p>	<p><i>BRASA07: O que eu noto de Chapecó no geral é que é um lugar bom de se viver, muito bom.</i></p> <p><i>BRASA08: Em Chapecó se tem qualidade de vida, nós temos uma cidade de fácil locomoção.</i></p> <p><i>BRASA09: Chapecó é uma cidade bem planejada, tem infraestrutura de cidade grande. As pessoas que vêm pra cá falam isso, elas gostam muito da infraestrutura. Por mais que Chapecó é uma cidade de porte pequeno, é uma cidade que tem infraestrutura e que tem muitos recursos.</i></p> <p><i>BRASA10: Eu venho pro trabalho sempre a pé, faço tudo a pé. Tenho carro pra emergência, demais eu faço tudo a pé e tem bastante opções de lazer, de comércio e, ao mesmo tempo, a gente tem uma realidade tranquila em relação à violência.</i></p> <p><i>BAITA01: Chapecó tem uma estrutura de cidade grande, mas ao mesmo tempo é uma cidade pequena, que tu consegue se locomover por toda cidade facilmente.</i></p> <p><i>BAITA02: Chapecó é uma boa cidade pra se morar, a qualidade de vida é bem boa. Tu consegue fazer tudo aqui, o setor de serviços é bem avançado pra uma cidade de médio porte. É uma cidade que é de médio porte, mas tem benefícios de cidade grande.</i></p>

	<p><i>BAITA03: Chapecó é uma cidade limpa, boa de viver. Eu nunca morei em outra cidade, mas eu não sairia de Chapecó.</i></p> <p><i>BAITA04: Ao mesmo tempo que tu tem características de uma cidade maior que é diversidade de lojas em questão de alimentação, roupa, enfim, o que tu precisar tu encontra aqui, mas tu ainda consegue se sentir em casa.</i></p> <p><i>BAITA05: Já me recusei a trabalhar em grandes capitais porque aqui tem tudo que você precisa. Eu vejo que é uma cidade média com muitas oportunidades e qualidade tanto gastronômica quanto algum tipo de divertimento. Das cidades médias, Chapecó tem uma das melhores infraestruturas que eu conheci.</i></p> <p><i>BAITA09: A cidade é muito boa de morar.</i></p>
--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

Os pontos expostos por essa categoria elucidam, primeiramente, o alto nível de pertença expresso pelos moradores de Chapecó. Esse fator, já abordado por Tuan (1983) e reforçado por Esteves (2016), é o principal elemento promotor da ligação entre a identidade pessoal e a identidade local. A facilidade com que o pertencer aflora em quem se relaciona com a cidade implica na passagem do conceito de espaço para a concepção de lugar de forma mais rápida e efetiva.

A origem da população chapecoense é marcada pelo movimento de imigrantes que, por sua vez, não sentem-se incomodados pela chegada de novas pessoas, afinal de contas, se identificam nelas. Por outro lado, quem chega na cidade, encontra um ambiente predominantemente acolhedor e consegue criar conexões com a cidade, permitindo assim a formação de comunidades de sentido e pertencimento.

Os motivos para tais características circundam a mescla de uma cidade média em pleno desenvolvimento com os traços da colonização e cultura interiorana, fazendo com que as diversas e crescentes opções de entretenimento, trabalho e convivência criem

oportunidades de interações entre indivíduo e cidade, reforçadas pelas características hospitalares que deixa moradores e visitantes à vontade para experimentar o local. Essa relação fora salientada por Gehl (2015), que coloca as pessoas e seus valores compartilhados como âmago dos significados passíveis de serem construídos em torno de um lugar.

Dessa forma, pode-se concluir que a identidade de Chapecó é constituída pela atmosfera de uma cidade do interior, com valores centrais claros e que permite uma maior proximidade e intimidade entre as pessoas; e pelo desenvolvimento de uma infraestrutura capaz de oferecer qualidade de vida e opções de interação aos seus moradores e visitantes.

Quadro 10: Categoria 2 da análise de conteúdo das entrevistas relacionadas à identidade local de Chapecó, SC.

<p>Categoria 2: Identidade local voltada ao trabalho, iniciativa e empreendedorismo.</p>	<p>Definição: Em relação às características que compõem a identidade local de Chapecó, os respondentes foram contundentes em apontar o trabalho como norteador da cultura predominante de seus moradores. Citou-se a distância de grandes centros como fator condicionante às iniciativas de autonomia e empreendedorismo que acabaram tornando a cidade uma referência para toda a região do Oeste Catarinense. A força da indústria frigorífica e o desenvolvimento de especialidades médicas, educação e comércio são os principais fatores que levaram o deslocamento de muitas pessoas a Chapecó. Mas se a inclinação ao trabalho e à ideia de que toda conquista exige muita dedicação é um traço forte da personalidade local, por outro lado, esse foco demasiado faz com que o desenvolvimento de outras áreas seja colocado em detrimento dele em alguns momentos. A falta de promoção e interesse pela diversidade cultural foi citada como exemplo claro do que a outra faceta de identidade local forte pode causar: o exclusivismo.</p>
---	--

Temas	Exemplos de verbalização
<p>Distância de grandes centros.</p>	<p><i>BRASA02: Implantaram uma ideia de empreendedorismo muito grande porque a gente é uma cidade que fica 500 km das três capitais no Sul do país. Ninguém passa por Chapecó, tem que vir a Chapecó.</i></p> <p><i>BRASA02: A capacidade de, mesmo longe de governo e grandes polos, conseguir construir uma grande cidade. Pro tamanho de SC, Chapecó é uma grande cidade.</i></p> <p><i>BRASA09: A gente está distante uns 400, 500 km de Curitiba, 500 e poucos quilômetros de Florianópolis. Porto Alegre mais uns 500 e poucos quilômetros. Então a gente está bem distante de tudo e a gente tem que ter um pouco de cada coisa aqui.</i></p>
<p>Protagonismo regional (centro de imigrantes).</p>	<p><i>BRASA03: O destaque maior de Chapecó é o seu desenvolvimento rápido com absorção de inúmeras pessoas que vieram morar aqui.</i></p> <p><i>BRASA03: Temos a herança tanto gauchesca quanto italiana e alemã, que são tradições que a gente carrega, todo mundo que está aqui é descendente de italianos, polacos, alemães.</i></p> <p><i>BRASA04: Vim para Chapecó para trabalhar, em busca de trabalho.</i></p> <p><i>BRASA06: É uma cidade polo, referente às demais cidades que temos na região, hoje Chapecó é uma referência em termos de compra, entretenimento, lazer.</i></p> <p><i>BRASA08: Eu acabei vindo pra cá porque Chapecó era referência na área de saúde.</i></p>

	<p><i>BRASA10: Chapecó sempre foi uma referência, continua sendo para as cidades menores e desde a minha infância eu lembro que vinha pra Chapecó durante a semana em função de médicos, compras ou alguma atividade.</i></p> <p><i>BAITA01: Chapecó é legal, é uma referência pra região oeste.</i></p> <p><i>BAITA09: Chapecó tem um perfil de muita imigração, eu mesmo sou um imigrante que vim de outro local pra cá, então se tu sair perguntando na rua, metade das pessoas que você perguntar não são de Chapecó, mas vieram pra cá.</i></p>
<p>Indústria, comércio e serviços desenvolvidos (oportunidades)</p>	<p><i>BRASA01: A indústria alimentícia, principalmente, é o que mais representa nossa identidade.</i></p> <p><i>BRASA03: Chapecó se destaca por conta de sua rapidez de desenvolvimento. Cresceu muito rápido e tinha como e pra onde crescer. Muita gente está olhando Chapecó como um polo de desenvolvimento.</i></p> <p><i>BRASA03: Chapecó se destacou sob o aspecto do desenvolvimento. E se desenvolveu dentro de uma realidade que não impactou negativamente as pessoas que já viviam aqui.</i></p> <p><i>BRASA004: Perto da cidade que eu vim, aqui tem bastante opção, tanto de empresas, quanto de lazer.</i></p> <p><i>BRASA06: Eu vim pra cá porque eu queria estudar e queria um trabalho de carteira assinada.</i></p> <p><i>BRASA06: Hoje se as pessoas buscam alimentos de valor agregado, as pessoas buscam Chapecó.</i></p> <p><i>BRASA07: Eu vim pra Chapecó buscando uma</i></p>

	<p><i>nova vida, nova oportunidade de trabalho, casa nova.</i></p> <p><i>BRASA07: Aqui tem oportunidade de trabalho, qualidade de vida, organização.</i></p> <p><i>BRASA11: Essa é uma cidade super próspera. É um lugar que eu acho que qualquer um que planta colhe.</i></p> <p><i>BAITA01: Eu me mudei para Chapecó para estudar e trabalhar.</i></p> <p><i>BAITA04: Eu vim morar em Chapecó por uma questão de estudo e trabalho posteriormente, basicamente esse é meu vínculo com Chapecó.</i></p> <p><i>BAITA06: Chapecó, no meu ponto de vista, tem muito potencial. É uma cidade que cresce, é uma cidade que tem muita abrangência pra criação de produtos, empreender.</i></p> <p><i>BAITA08: O que eu vejo que Chapecó tem diferente de outras cidades da região é que o comércio é bastante movimentado e vem muita gente de fora pra cá. A saúde também é um ponto de referência porque todo mundo marca médico aqui.</i></p>
<p>Cultura do trabalho e empreendedorismo (algumas vezes, em detrimento de outras)</p>	<p><i>BRASA01: Somos pessoas honestas, trabalhadoras.</i></p> <p><i>BRASA02: Quem vive aqui conseguiu implantar um pensamento de empreendedorismo na cidade. Tem gente fazendo um movimento para tentar projetar o futuro da cidade e cobrar isso do poder público. Esse é o vínculo que eu crio entre a imagem da cidade com o que ela realmente representa e acontece.</i></p>

BRASA03: Chapecó tem um povo super trabalhador. A gente tem uma região de pessoas que abraçam a causa e dão o seu melhor pra fazer com que cada negócio se desenvolva de maneira satisfatória, isso é um ponto-chave.

BRASA06: As pessoas são muito empreendedoras aqui em Chapecó.

BRASA07: Em Chapecó eu reconheço um povo trabalhador, uma cidade limpa, um lugar muito bom de viver. Eu vejo pessoas que trabalham pra ter as coisas, isso em todas as classes.

BRASA07: Chapecó tem essa união, essa garra de trabalhar, de ir em busca das coisas.

BRASA09: Chapecó tem um povo muito trabalhador, que faz as coisas acontecerem.

BRASA11: A característica mais marcante de Chapecó é o trabalho. Aqui se tem uma relação de trabalho. A cidade toda foi construída em cima dessa relação com o trabalho. Então essa é uma das coisas mais fortes da nossa história aqui e todo Oeste tem isso do trabalho. Existem as festas locais, as festas populares, mas eu acho que a coisa mais marcante é a inclinação ao trabalho. É um povo extremamente dedicado a isso. Todo Oeste é assim. Eu acho que essa é uma das coisas que mais nos caracteriza.

BRASA11: Acho que o grande demérito da cidade é a falta de investimento em cultura. Existe um foco muito severo em trabalho, mas não existe um foco em cultura. Se tu pegar uma cidade de origem alemã, por menor que seja, ela vai ter um coral, vai ter uma banda, vai ter uma pequena orquestra, vai ter um grupo de teatro, ela vai ter várias coisas que vão sendo conectadas. Aqui não há esse olhar e esse é nosso único demérito, é um ponto que nos atrasa e deveria haver um cuidado.

	<p><i>BAITA02: Chapecó tem um povo bastante trabalhador, acho que trabalho é uma coisa que representa bem a cidade.</i></p> <p><i>BAITA05: A única coisa que ainda acho que falta em Chapecó é cultura. É um povo que é bastante voltado ao empreendedor, ao trabalho, você vê grandes empresas prosperando, mas você não vê muita diversificação cultural. Esse ponto de fazer o povo ter mais interesse por culturas distintas é uma coisa que tem que evoluir.</i></p> <p><i>BAITA09: Aqui todo mundo tem um pique de querer exatamente o novo, de ir atrás, de renovar. Faz parte da alma da cidade essa coisa de procurar novas vitórias, novos horizontes, ir mais além.</i></p>
--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

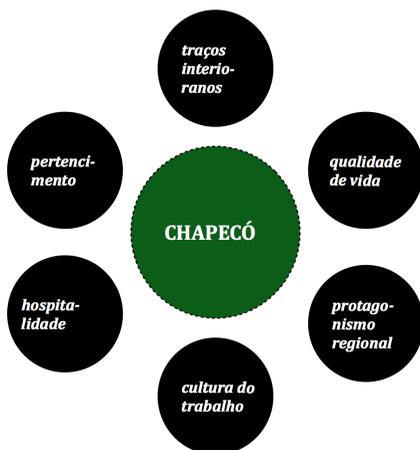
A partir dos pontos identificados nessa categoria, percebe-se as características geográficas e funcionais que definem Chapecó enquanto território como propulsoras de sua narrativa enquanto lugar. A distância de grandes centros e as dificuldades de acesso que esse fator impõe ao desenvolvimento socioeconômico do município foi o motivador do enredo que permeia as principais características de sua identidade local. Uma narrativa que empodera a autonomia e a capacidade individual, colocando a dedicação ao trabalho como elemento central do cotidiano expressa os valores mais nítidos compartilhados pela comunidade chapecoense.

O reflexo disso está na consolidação de Chapecó enquanto referência regional, uma espécie de "capital do oeste catarinense", fator reforçado pela característica de Santa Catarina ser um estado heterogêneo, o qual está dividido em microrregiões que compartilham poucos traços identitários com a capital Florianópolis, promovendo uma descentralização que fortalece diferentes comunidades espalhadas pelas regiões do estado, sendo citado por Veiga (2005) como modelo de desenvolvimento de sistemas

econômicos localmente sustentáveis. O fato de Chapecó ser uma referência leva à criação de oportunidades e ao desenvolvimento de setores econômicos que atraem profissionais e investidores, impulsionando o crescimento e valorizando seu capital humano.

Por outro lado, a inclinação extrema ao trabalho traz um contraponto exposto pelos entrevistados: a subvalorização de iniciativas culturais que diferem da narrativa predominante na cidade. Ou seja, ao mesmo tempo a cidade se desenvolve, limita a diversificação e qualificação de outras manifestações culturais. Esses fatores ambíguos remontam a discussão de Bauman (2003, 2005), quando coloca que toda formação de identidade compartilhada é também excludente ao passo de que para haver 'nós' é preciso haver os 'outros'. Chapecó vive o conflito entre ter uma identidade local forte e encontrar o equilíbrio para não torná-la impositiva e inflexível. A Figura 12 sintetiza as percepções dos entrevistados em relação à identidade de Chapecó.

Figura 12: síntese das características que definem a identidade local de Chapecó segundo os entrevistados da pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, as características que definem a identidade local de Chapecó para os entrevistados podem ser resumidas nos 6 aspectos ilustrados na Figura 12: traços interioranos, qualidade de vida,

protagonismo regional, cultura do trabalho, hospitalidade e pertencimento. Esses pontos foram levados em conta para os cruzamentos com os resultados da análise das marcas locais estudadas e que serão apresentados a seguir.

4.2.2 Brasão Supermercados

Conforme informações levantadas nas entrevistas com gestores da empresa e encontradas em seu site oficial¹⁴, o Brasão Supermercados foi fundado em 1968 por Ítalo Moschetta (*in memorian*). A história do empreendimento, porém, tem origem na década de 1950 na cidade vizinha Itá, onde Ítalo e seus irmãos buscavam mercadorias em São Paulo e Curitiba para revender em Itá e cidades vizinhas.

Já com o nome de Brasão, a marca foi responsável por trazer a Chapecó o modelo de supermercado com expositores e caixas, deixando os consumidores ‘passearem’ nas dependências do estabelecimento, além de outras inovações como os leitores de código de barras e agregação de conveniências e lojas parceiras em sua mais recente loja na avenida principal da cidade.

A gestão da empresa é familiar, passada do patriarca Ítalo para os filhos Marcos e Eduardo Moschetta. A relação da família com a cidade de Chapecó é reconhecida pelas ações e participação ativa na comunidade, especialmente ao que diz respeito ao ramo comercial.

Hoje o Brasão possui estrutura de 4 lojas – 3 em Chapecó e 1 na cidade vizinha Xaxim, empregando cerca de 620 colaboradores. A marca foi a primeira mais citada no levantamento da pesquisa com mais de 16% de lembrança como a marca local que melhor se identifica com a cidade segundo seus moradores com um diferença estatisticamente significativa em relação às demais.

Figura 13: Atual logotipo do Brasão Supermercados.

¹⁴ <http://www.brasao.com.br/>



Fonte: Canal oficial da marca no Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=qRa1DTimPaU>

**Figura 14: Detalhe do café e restaurante
Brasão Avenida.**



Fonte: arquivo do autor.

Figura 15: Entrada da loja Brasão Avenida.



Fonte: arquivo do autor.

Figura 16: Inovação: self checkout e lojas agregadas.



Fonte: arquivo do autor.

	<p><i>BRASA04: Desde que eu vim morar aqui eu ouço falar do Brasão, sempre ouvir falar do Brasão e sempre fiz compras no Brasão. Então faz muitos anos. Na época que eu vim morar pra cá já era o maior mercado.</i></p> <p><i>BRASA06: Por ser uma empresa já consolidada que tá tempo aqui em Chapecó, as pessoas criam raízes pelo Brasão, até por ser pioneiro do ramo de supermercados.</i></p> <p><i>BRASA07: O Brasão foi o primeiro supermercado que eu entrei quando eu vim morar em Chapecó. O Brasão foi uma das minhas primeiras experiências em termos de Chapecó.</i></p> <p><i>BRASA07: Eu acho que é uma marca que traduz muito da tradição Chapecoense.</i></p> <p><i>BRASA08: Acabei virando cliente, criando uma relação a mais do que consumidor, então penso em mercado, penso em Brasão.</i></p> <p><i>BRASA10: O Brasão é uma referência da minha história. Desde criança que a gente vem pra Chapecó, a gente vai no Brasão.</i></p> <p><i>BRASA11: Desde que eu me conheço como Chapecoense, o Brasão era o supermercado de referência.</i></p>
<p>Investimentos continuados na cidade / engajamento com a comunidade.</p>	<p><i>BRASA03: O Brasão sempre teve uma sinergia com a cidade, sempre apostou em grandes projetos na cidade, vem apostando cada vez mais porque entende que fazer parte significa estar presente nos movimentos sociais, econômicos, na geração de novos projetos no município.</i></p> <p><i>BRASA07: Eles poderiam ter levado muito do dinheiro pra fora de Chapecó, mas eles investiram, apostaram na cidade. Na época que foi construído o Brasão Avenida, as pessoas diziam que eles gastaram um absurdo, que era exagero. Não é uma questão de exagero, é por comodidade pro cliente e eles não pouparam esforços em trazer o melhor pra Chapecó.</i></p>

	<p><i>BRASA11: O que eles construíram traz mais conforto pra cidade e isso se transforma numa mensagem muito simples: eles continuam investindo aqui, continuam ampliando e trazendo coisas novas para o seu consumidor.</i></p>
<p>União de diferentes gerações e pessoas.</p>	<p><i>BRASA01: Vem de família, dos meus pais ter costume de comprar no Brasão.</i></p> <p><i>BRASA02: Todo mundo já passou pelo Brasão um dia.</i></p> <p><i>BRASA06: O Brasão emprega pai e mãe, filho, cunhada, nora, genro. É uma relação muito legal de família. Não são todas as empresas que aceitam.</i></p> <p><i>BRASA11: O Brasão faz parte das famílias que ajudaram a construir essa cidade. Quando tu fala em supermercado, o Brasão tá na cabeça dos avós, dos pais e dos filhos. Ele cruza gerações.</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor.

O tempo de atuação do Brasão e a sua participação ativa na comunidade Chapecoense faz com que sua marca seja diretamente relacionada à cidade. O pioneirismo em trazer diferentes inovações ao ramo em que está inserido o coloca como a primeira lembrança do segmento supermercadista em que está inserido, o que lhe dá uma vantagem competitiva em relação a outros players.

Outro fator que sua trajetória histórica traz é a conexão entre diferentes gerações. Ou seja, a ligação construída pela marca com o avô passou para o filho e, posteriormente, chegou ao neto. Essa característica também é percebida em pessoas naturais de cidades vizinhas e que se mudaram para Chapecó com a mesma percepção em relação à marca.

A permanência de investimentos contínuos na cidade por parte da empresa também colabora para que seja percebida como um membro da comunidade. Esse fator é o que Muniz & O'Guinn (2001) definem como senso de responsabilidade moral, o qual a marca atesta sua origem e identificação com o local a partir do engajamento com os interesses e valores compartilhados pelas pessoas.

	<p><i>BRASA11: O Brasão é uma marca familiar. Eles têm uma história de relação de família muito boa com as pessoas.</i></p>
<p>Narrativa do empreendedorismo e da coroação pela dedicação ao trabalho.</p>	<p><i>BRASA02: O Brasão é uma coisa daqui, que cresceu e que tem força. É uma das imagens de Chapecó que eu tenho, de empreendedorismo, das coisas acontecerem aqui sem precisar vir de fora.</i></p> <p><i>BRASA03: A gente quer deixar um legado pro município de que esforço, trabalho sério e confiança a gente não constrói da noite pro dia, tem anos de trabalho.</i></p> <p><i>BRASA08: Eles cresceram com a mesma visão do povo que estava aqui, na minha concepção.</i></p>
<p>Presença/referência do dono.</p>	<p><i>BRASA06: O fundador ficava muito na loja. Todo mundo conhecia ele, chamava pelo nome, por ser uma cidade muito interiorana, tem essa coisa das pessoas conhecerem os diretores das empresas.</i></p> <p><i>BRASA08: Tu vê o gerente circulando o tempo todo dentro do mercado, acho que é uma forma de gestão, eles estão em contato com a população, muitas vezes tu precisa tirar dúvida, tu não precisa anunciar pra chamar o gerente porque tu sabe onde ele está. Tudo isso facilita o contato com o consumidor e automaticamente aproxima.</i></p>
<p>Pessoalidade e acolhimento no atendimento.</p>	<p><i>BRASA03: Eu sempre me senti muito bem aqui dentro. Tentei trocar eventualmente ao longo desses anos de supermercado, mas não conseguia me identificar com os outros.</i></p> <p><i>BRASA03: Nossos clientes têm uma grande parceria com a gente de nos indicar que produtos eles consomem no dia a dia pra que a gente possa avaliar essas marcas no sentido de colocar à disposição.</i></p> <p><i>BRASA03: Nós temos a loja do Centro. Por ser a primeira loja de Chapecó, as pessoas de mais idade criaram uma característica com aquela loja. As pessoas adoram ir comprar lá porque elas se sentem bem. É a loja que as pessoas costumam brincar que 'é o meu Brasão'. A gente conversa com alguns clientes quando</i></p>

	<p><i>a gente está na loja e as pessoas reclamam eventualmente de algumas coisas não porque elas gostam de reclamar, mas porque elas se preocupam com aquela loja como se fosse dela, então isso criou essa referência de que as pessoas entendem que o Brasão é Chapecó e que Chapecó é Brasão.</i></p> <p><i>BRASA04: O atendimento me parece mais familiar.</i></p> <p><i>BRASA05: As pessoas atendem bem a gente, são amigas, conversam com a gente, vão atrás dos produtos.</i></p> <p><i>BRASA07: Eu sou uma cliente que reclamo, eu tenho a maior tranquilidade de chegar no gerente e dizer: ó, aquela pessoa não me atendeu bem, aquele setor não está legal”, eu dou esse feedback no Brasão.</i></p> <p><i>BRASA08: Eu chego no Brasão, eu conheço o gerente, eu conheço os funcionários, as pessoas me tratam como alguém que conhecem e eu não sou apenas um cliente. Tem um senhor que eu chego no mercado e ele vem cumprimentar na porta.</i></p> <p><i>BRASA08: Você entra lá dentro e tem contato, se sente em casa. Eu acho que essa forma que o Brasão trabalha com os clientes é diferenciada dos demais estabelecimentos.</i></p> <p><i>BRASA08: Eu vejo no Brasão essa proximidade maior com quem trabalha lá. Isso acaba fazendo com que a gente associe a comunidade e a empresa, a forma de a empresa agir que é justamente essa coisa do contato e da forma de se relacionar, um contato mais humano.</i></p> <p><i>BRASA10: O Brasão me cativa bastante por causa do atendimento.</i></p> <p><i>BRASA11: A marca, com o passar do tempo foi desenvolvendo essa relação que, independente do que aconteça, o Brasão está sempre ali.</i></p>
--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

Quando se compara a narrativa local com a narrativa da marca, percebe-se diversos pontos em comum. Os valores que represen-

tam a identidade dos moradores da cidade são reconhecidos na marca. O pensamento voltado ao trabalho e o enredo de que a dedicação diária é o caminho para as grandes conquistas são traços percebidos na história da família que gere a empresa e reforçados pela presença dos proprietários no negócio e nas atividades da comunidade local.

Outro traço da identidade local percebido nos pontos de contato da marca é o atendimento próximo e acolhedor. A atmosfera de pertencimento que os moradores reconhecem em Chapecó são refletidos nos pontos de venda e nas experiências oferecidas pela marca e são vistos como uma extensão do cuidado que a família tem com o negócio e de como batalharam para construí-lo.

Essas constatações ilustram o que Zahoual (2005) evidencia na relação entre a teoria dos sítios e os equipamentos econômicos locais: o patrimônio da marca local torna-se bem maior e intangível do que aspectos matemáticos e financeiros e passam a ser uma parte do contingente de histórias, cooperação e reciprocidade envoltos no local em que estão inseridos.

Quadro 13: Categoria 3 da análise de conteúdo das entrevistas com *stakeholders* do Brasão Supermercados.

<p>Categoria 3: Prestação de serviços que extrapolam o comércio de itens supermercadistas.</p>	<p>Definição: Além da atividade de comercialização de artigos de supermercado, o Brasão investe e aposta na agregação de serviços e conveniências para gerar diferencial competitivo. Fatores estruturais como o amplo estacionamento, restaurante, café, facilidade para pagamentos de contas e outros equipamentos e lojas agregadas foram muito citados, assim como a oferta de um mix de produtos amplo e com exclusividades. Isso somado ao posicionamento geográfico dos pontos de venda da marca potencializam a frequência de consumo que já é alta pelas características do próprio segmento. Ou seja, as pessoas não vão ao Brasão apenas quando precisam fazer compras. Os relatos apontam que o Brasão cria pontos de contato por meio da criação de motivos para seus clientes irem até os pontos de venda, fortalecendo a interação entre a marca e sua participação na vida das pessoas.</p>
---	--

Temas	Exemplos de verbalização
<p>Mix de produtos amplo e exclusivo.</p>	<p><i>BRASA01: Quando eu quero algo diferente, eu encontro bastante opções no Brasão. Essa diversidade que você encontra no Brasão faz com que eu vá com mais frequência nesse supermercado.</i></p> <p><i>BRASA02: O Brasão tem uma posição interessante de mercado que é essa busca por colocar sempre uma novidade e isso vai atraindo sempre o público.</i></p> <p><i>BRASA03: O Brasão tem exclusividades, produtos que eles trazem novidades do mundo inteiro. É uma coisa que a gente não encontra facilmente em outros supermercados.</i></p> <p><i>BRASA06: Nós trabalhamos com um número de produtos que nós chamamos de G10, que só nós temos. Exclusividade do Brasão é uma linha bem grande de produtos da Itália, da Bulgária, França, Portugal, Espanha, que a gente sabe que na região a gente vai encontrar só no Brasão.</i></p> <p><i>BRASA09: Sempre foi um mercado que tem bastante variedade. Então sempre que a gente buscava um produto diferente, a gente ia no Brasão.</i></p>
<p>Agregação de conveniências.</p>	<p><i>BRASA02: Um ponto positivo deles é a padaria.</i></p> <p><i>BRASA03: É um supermercado que te oferece tudo aquilo que você precisa pro dia a dia e ainda tem um algo mais.</i></p> <p><i>BRASA03: Desde que foi criado na década de 70, o Brasão teve uma preocupação muito grande de trazer para as pessoas não só um supermercado, mas sim um local em que as pessoas pudessem ser acolhidas pelo bom atendimento, que pudessem encontrar tudo que precisam pro seu dia a dia e também ter uma variedade de produtos maior que os demais, que pudesse ter um ponto a mais de qualidade nos processos dentro do supermercado pra entregar um produto com qualidade maior.</i></p>

	<p><i>BRASA03: O Brasão trouxe para Chapecó um novo modelo de negócios aonde tem embarcado junto com o supermercado uma área de eletrodomésticos, um restaurante, café da tarde, jantar. As pessoas podem vir não só pra fazer suas compras mas também pra um almoço com a família no final de semana ou pra tomar um café da tarde com os amigos ou marcar uma reunião no café da manhã.</i></p> <p><i>BRASA03: Há uma preocupação muito grande da direção em fazer inovações que sejam facilitadores do dia a dia das pessoas.</i></p> <p><i>BRASA06: Nós acreditamos que o que faz a diferença, é um bom atendimento. Nós prezamos por isso, atender bem o cliente, ter qualidade e criar mesmo essa coisa do fã. Queremos que você venha no Brasão porque é meu fã, porque é fã da menina da padaria, do menino do açougue, que você venha por causa disso, do serviço que nós prestamos, não só do produto em si.</i></p> <p><i>BRASA10: No Brasão tu tem um lugar pra sentar, tomar um café.</i></p> <p><i>BRASA11: A padaria do Brasão é muito bem vista, as pessoas gostam. Existe mais carinho, conforto, cuidado transparecendo na marca hoje porque ela está traduzida numa padaria enorme, longa; num espaço para caminhar confortável, bom estacionamento; contatos com a marca que vão evocando certas coisas; uma adega muito bonita; um serviço de açougue que até então ninguém tinha pensado que você vai lá e escolhe um presunto e o cara fatia na hora pra você.</i></p>
<p>Excelência no controle interno de qualidade.</p>	<p><i>BRASA02: A identidade que eu vejo deles na cidade é qualidade. Tu vai no hortifrúti e é tudo bem selecionado, tu nunca vai encontrar uma coisa estragada. O controle de qualidade deles é bem grande, a organização do mercado é muito boa.</i></p>

	<p><i>BRASA07: A qualidade do Brasão é superior. Eles não têm restos de tomate que sobrou, o setor de compras deles é bem criterioso, eles têm o melhor pra oferecer e isso reflete na padaria, nas carnes.</i></p> <p><i>BRASA09: Eu sempre visualizei um bom padrão de qualidade, um mercado que entregava tudo o que prometia.</i></p>
<p>Posicionamento geográfico e frequência de contato com a marca.</p>	<p><i>BRASA02: Eles têm três mercados em áreas de muito fluxo. Isso faz com que eles sejam muito lembrados.</i></p> <p><i>BRASA09: O Brasão hoje pra mim é um ponto de referência, quando eu quero conversar com um amigo, eu uso o Brasão pra isso e também pra fazer as compras pela localização que ele está. Hoje a localização do Brasão é fantástica.</i></p> <p><i>BRASA10: Eu sou cliente do Brasão hoje em função da localização. Como eu moro perto, eu vou três vezes por semana no Brasão.</i></p> <p><i>BRASA11: O fato da pesquisa ter apontado o Brasão como a marca mais lembrada é porque ele está hiper bem posicionado. Entrar e sair é muito fácil, ele atrai.</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Os tópicos levantados por essa categoria demonstram que o Brasão conseguiu criar pontos de contato para aumentar a frequência de interação com seu público. Ao invés de ficar restrito à atividade básica de seu segmento que é a comercialização de bens de consumo, a marca conseguiu ampliar sua relação com o dia a dia das pessoas, investindo na agregação de serviços e criando novos "porquês" que levam as pessoas até seus pontos de venda e reforçam sua ligação com a marca, seja na parceria com outras empresas ou na oferta de facilidades e inovações para o público.

Tal fator vai de encontro ao que Gehl (2015) defende quando coloca as atividades de comércio como uma função central para que a dinâmica das cidades seja mais pulsante e que, é justamente nessa

Resquício de imagem elitizada para quem não conhece.	<p><i>BRASA02: Antes de conhecer, eu sempre tive uma imagem de um mercado mais seleta.</i></p> <p><i>BRASA09: O Brasão sempre me pareceu um mercado um pouco mais elitizado.</i></p>
Cultura organizacional não formalizada.	<p><i>BRASA08: Eu não sei se é voluntário ou involuntário. Me parece que é até sem querer, não sei se é proposital ou não, mas é uma forma de trabalho diferente dos outros mercados.</i></p> <p><i>BRASA08: Eu acho que eles cresceram dessa forma junto com Chapecó e está na empresa, era assim quando pequena, foi crescendo e se mantendo, não que seja algo planejado.</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, essa última categoria identificada durante as entrevistas com os *stakeholders* do Brasão apontam um fator já abordado por Jocz & Quelch (2014) e Frandoloso (2016) no que diz respeito ao real aproveitamento da identificação local do negócio em suas diretrizes de gestão e construção de marca.

Ao mesmo tempo que o Brasão foi altamente relacionado como uma marca que representa e reflete a identidade local de Chapecó, alguns pontos de contato ainda são confusos ou representam práticas totalmente intuitivas e pouco planejadas e sistematizadas ao fortalecimento da marca e sua conexão local. Ou seja, não há um *mindset* definido e replicável em todas as ações da marca para que o negócio continue conectado à sua gênese organizacional.

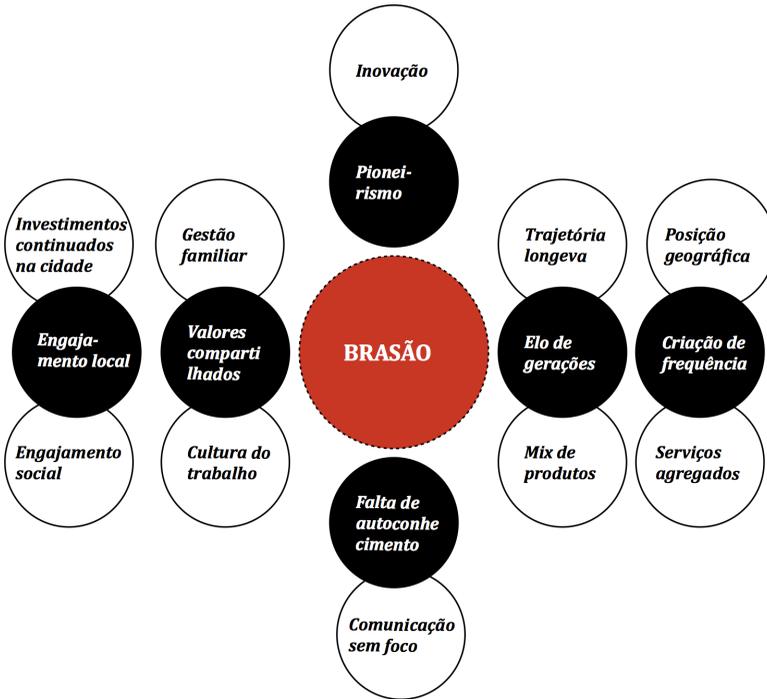
Os problemas à gestão da marca podem ocorrer a médio e longo prazo, à medida que a rotatividade de gestores, fornecedores e lideranças acontecerem e a marca se afastar de seus marcos de fundação. A falta de uma visão holística e códigos que mantenham a cultura organizacional da empresa podem, aos poucos, distanciá-la de sua vocação local e criar percepções equivocadas e que prejudiquem seu desempenho.

Dessa forma aponta-se a proposição de Krucken (2009) quando coloca o design, em seu ponto de vista estratégico e gerencial, como a disciplina capaz de potencializar e implantar a cultura ne-

cessária para que os valores e ativos percebidos pelas pessoas continue a perpetuar a construção da marca.

A Figura 17 apresenta uma síntese dos pontos identificados a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

Figura 17: síntese das características identificados na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com *stakeholders* do Brasão.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os pontos ilustrados acima demonstram a ligação da marca Brasão com a identidade local de Chapecó e esclarece como cada ponto de conexão exposto pelos *stakeholders* evidenciam-se nas ações da marca. Dessa forma, é possível esclarecer os fatores que influenciaram o Brasão a ser a marca mais citada pelos moradores no levantamento inicial da pesquisa junto aos moradores da cidade. Posteriormente, é possível verificar se esses mesmos pontos são

comuns e como se manifestam na análise de conteúdo das entrevistas com os *stakeholders* do Baita Kão.

4.2.3 Baita-Kão Lanches

Conforme dados levantados nas entrevistas com colaboradores e a proprietária da empresa, o Baita-Kão Lanches foi fundado em 1974, pelo imigrante gaúcho Valmor Roque Concato (*in memorian*).

A atual proprietária tornou-se funcionária da empresa em 1986 e, em 2004, assumiu a empresa atendendo pedidos da família para continuar o legado deixado pelo fundador que havia falecido.

Após mudar de ponto comercial algumas vezes, o Baita Kão fixou-se no local que está hoje na área central de Chapecó há 33 anos, utilizando a estrutura de uma antiga casa da cidade.

Atualmente a empresa conta com um quadro de 14 colaboradores, 1 ponto de venda e ainda nutre uma relação de proximidade com outras empresas tradicionais do comércio da cidade, sendo escolhido como fornecedor de refeições das equipes de colaboradores.

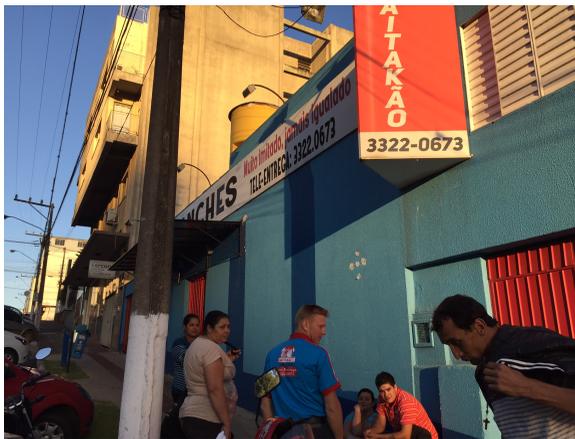
A marca Baita Kão foi a sexta mais lembrada no levantamento com a amostra populacional de Chapecó, acumulando mais de 6% de citações. Além disso, sua longa trajetória e o fato de ser a única das marcas mais citadas que não costuma investir em comunicação e ações promocionais chamam a atenção.

Figura 18: logotipo utilizado pelo Baita Kão desde sua fundação.



Fonte: <http://www.xpizzas.com.br/chapeco/index.html>

Figura 19: Fachada do atual ponto físico do Baita Kão.



Fonte: arquivo do autor.

Figura 20: Quadros da evolução histórica do Baita Kão.





Fonte: arquivo do autor.

Foram realizadas 9 entrevistas com *stakeholders* do Baita Kão Lanches. Dentre eles, 7 clientes, 1 colaborador e 1 gestora, conforme índice das entrevistas apresentado no Quadro 8. Os Quadros 15, 16, 17, 18 e 19 apresentam os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, divididos pelas categorias identificadas.

Quadro 15: Categoria 1 da análise de conteúdo das entrevistas com *stakeholders* do Baita Kão Lanches.

<p>Categoria 1: A história da marca Baita-Kão se entrelaça com a história de seu segmento na cidade.</p>	<p>Definição: A marca Baita Kão é lembrada como um elemento histórico de Chapecó, sendo conhecida mesmo por pessoas que não frequentam seu ponto de venda. A marca nasceu em uma época que era uma das únicas em seu segmento e até hoje expressa com orgulho essa história em suas paredes e assinatura visual. A longa trajetória da empresa criou um laço de união entre diferentes gerações, colocando-a como ponto central dessa relação. A maioria dos clientes possui perfil de alta frequência e recompra, tornando a experiência que a marca oferece um ritual em sua vida. Desde seu fundador, a organização desenvolve uma relação de proximidade com outras marcas locais, servindo grupos de colaboradores de empresas tradicionais, fortalecendo sua comunidade de marcas locais.</p>
--	--

Temas	Exemplos de verbalização
<p>Faz parte da história da cidade, mesmo quem não frequenta conhece.</p>	<p><i>BAITA01: O Baita Kão tem tradição, já é antigo na cidade.</i></p> <p><i>BAITA02: Lembro de ter visto uma sequência de fotos lá no Baita Kão, dele super antigo. Não sei quanto tempo tem a lanchonete, mas é bem antigo. É um negócio que não tem como dizer que não faz parte da identidade da cidade, justamente por ele ter conservado isso.</i></p> <p><i>BAITA05: De certa forma, o Baita Kão é um pedaço da gastronomia de Chapecó. Já está há 30 anos no mercado e as pessoas ainda vêm aqui.</i></p> <p><i>BAITA05: Esse lugar deve ser uma casa super antiga em Chapecó. Além de tudo você está em um ambiente histórico.</i></p> <p><i>BAITA06: Pesa a questão da história também, o Baita Kão já é muito antigo. Tem gente que vem aqui desde 1974.</i></p> <p><i>BAITA09: O Baita Kão é tradicional, já conquistaram um público.</i></p>
<p>Elo entre gerações e classes sociais.</p>	<p><i>BAITA04: Eu já vi todos os tipos de faixa etária no Baita Kão, não tem restrição.</i></p> <p><i>BAITA05: Vem o povo e vem gente com mais poder aquisitivo, mas é tudo muito tranquilo. As diferentes gerações que se encontram aqui, é surreal.</i></p> <p><i>BAITA06: É de 3 a 50 anos. Homem, mulher, criança, gay, lésbica, negro, branco, pardo, alemão, grego. O pessoal que faz intercâmbio vem muito aqui. Tem Americano que pede lanche, Francês. É muito variado o público. Vem o pai com o filho que aprende a comer.</i></p> <p><i>BAITA07: Os pais vieram, os filhos, e aí os netos, de geração em geração.</i></p>
<p>Perfil de compra e frequência de consumo</p>	<p><i>BAITA06: Tem cliente que pega lanche três vezes por semana há 5 anos, nunca falha. Nosso cliente é um cliente que volta com muita frequência, então a gente já conhece. Eu tenho cliente que não me diz o que quer comer. Ele só faz um sinal e eu já sei.</i></p>

	<p><i>BAITA06: Falar de Chapecó e não falar de Baita Kão não é normal. Tanto pras pessoas mais antigas quanto para as pessoas mais novas. É uma coisa de gerações. Você vê pessoas de diferentes gerações que vêm juntas.</i></p> <p><i>BAITA06: Aqui a gente tem um público muito variado. Vem de Porsche a Fusca.</i></p>
Proximidade com outras empresas locais (comunidade).	<p><i>BAITA06: A proprietária é muito amiga de outras empresas tradicionais aqui da cidade. Eles sempre pedem lanche aqui ou vêm em grupos comer.</i></p> <p><i>BAITA07: No final de ano atendemos muitas lojas aqui da cidade que conhecem e sempre pedem lanche aqui.</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor.

A marca Baita Kão sustenta uma história que se confunde com o histórico de sua própria atividade em Chapecó. A empresa está presente na lembrança de moradores como uma das primeiras lanchonetes da cidade e essa tradição e ligação íntima a coloca como um elo de diferentes gerações que se estendem de avós a netos.

Mais do que isso, o Baita Kão consegue reunir diferentes perfis de grupos sociais, das classes mais altas até a mais popular, incluindo estrangeiros que hoje se encontram em Chapecó. Esse fator de popularização e acessibilidade explica o fato de que nem todos frequentem o estabelecimento, mas é difícil alguém não conhecer ou não ter ouvido histórias sobre a marca.

Outro ponto que chama atenção é a forma com que a empresa costuma lidar no relacionamento com os clientes, tendo aderido uma característica marcante de clientes frequentes e de longa data ao invés do apelo para atração de novos clientes. Ou seja, quem se torna cliente, normalmente cria uma relação longa com a marca.

Outra amostra da relação construída entre negócio e cidade é evidenciada na proximidade entre o Baita Kão e outras empresas também tradicionais na cidade, reforçando a noção da marca enquanto parte da comunidade econômica local.

O Baita Kão é lembrado com afeto pelos moradores como uma espécie de patrimônio mantido em meio ao desenvolvimento da cidade, ao ponto que se torna inevitável não falar do Baita Kão

como um pedaço da história chapecoense, criando um paralelo com o que Zahoual (2005) expõe em relação aos fatores intangíveis dos empreendimentos locais, colocando-os como representações e ativos do próprio local em que estão inseridos.

Quadro 16: Categoria 2 da análise de conteúdo das entrevistas com stakeholders do Baita Kão Lanches.

<p>Categoria 2: Há diversos valores compartilhados que compõem a identidade da marca e a identidade local de Chapecó.</p>	<p>Definição: Os entrevistados relataram diversos pontos de paridade entre a identidade da marca Baita Kão e a identidade local de Chapecó. Traços como a gestão familiar e o atendimento e ambiente extremamente pessoal causam a sensação de se "sentir em casa" nas pessoas. A narrativa do fundador da empresa ser um imigrante gaúcho que veio a Chapecó em busca de oportunidades para empreender também é vista como um ponto de referência que representa um ponto de identificação dos moradores com a marca. A presença e referência da atual proprietária também é um fator importante para a identidade da marca e a torna ainda mais próxima das pessoas. Mais uma evidência da íntima relação do estabelecimento com a cidade é que o movimento diário é altamente influenciado pela agenda de eventos locais, especialmente dos jogos do clube de futebol local. Outro ponto de destaque é a formação de uma cadeia de fornecedores locais, valorizando esse ecossistema econômico e incentivando o desenvolvimento da cidade.</p>
<p>Temas Exemplos de verbalização</p>	
<p>Gestão familiar</p>	<p><i>BAITA06: A proprietária é minha tia. Me trouxe para trabalhar aqui e eu fiquei. Hoje eu não penso em sair.</i></p> <p><i>BAITA07: A minha filha já é minha sócia. Ela se interessa bastante e com 3 anos já me acompanhava no Baita Kão.</i></p>
<p>Perfil do empreendimento como reflexo dos habitantes da cidade.</p>	<p><i>BAITA01: Pra mim, Chapecó não seria Chapecó sem Baita Kão. Eu acho que tem total ligação, nesse negócio de ser uma coisa mais interiorana, é total Chapecó. Nem sei se eu consigo ver o Baita em uma cidade com outras características.</i></p>

	<p><i>BAITA04: O fato de Chapecó ser uma cidade grande com características de cidade pequena, o relacionamento das pessoas de um modo geral, caracteriza a simplicidade e humildade que eu vejo no Baita. Eu acho que um está inserido no outro.</i></p> <p><i>BAITA09: Eu vejo é que o pessoal que trabalha aqui, os donos têm o mesmo perfil que eu, que vim de fora para buscar melhores oportunidades. Eles têm o perfil do pessoal de Chapecó, que veio de algum lugar pra cá vindo potencial da cidade e aqui cresceu.</i></p>
<p>Presença/referência do dono.</p>	<p><i>BAITA06: O pessoal que vem aqui conhece a proprietária há 30 anos. Tem pessoas que foram atendidas por ela há 30 anos e conhecem ela, que lembram dela. O pessoal liga e pede por ela, ela já é conhecida por ser do Baita Kão.</i></p> <p><i>BAITA06: Outra coisa que eu acho que não tem em todo lugar é a questão do proprietário estar sempre ali. Ela está nesse contato direto com funcionários. Não tem barreira entre a gente, os clientes e ela.</i></p> <p><i>BAITA07: Eu nunca fico longe porque isso é um pedaço de mim e o pessoal gosta muito. Quem frequenta são pessoas que eu sempre acompanhei. Tem crianças que hoje já são pais e às vezes converso com eles: 'poxa você nunca trocou de lanche, é sempre o mesmo, mesmo padrão'.</i></p> <p><i>BAITA09: Sempre foi um atendimento muito familiar porque os próprios donos atendem. A família trabalha aqui junto.</i></p>
<p>Atendimento pessoal.</p>	<p><i>BAITA01: O atendimento deles nunca decepcionou, sempre foi bom.</i></p> <p><i>BAITA05: Os caras são sempre simples, tranquilos, cumprimentam, é um relacionamento bastante pessoal. É um ambiente que você se sente completamente à vontade, isso eu acho sensacional.</i></p>

BAITA06: A gente já pensou em informatizar o atendimento até pela questão da economia. Mas aí a gente olha a questão do garçom, de ter a pessoa ali no touch a touch, esse tratamento a pessoa gosta. As pessoas gostam de vir, sentar, saber que o garçom vai vir atender e vou continuar relaxado.

BAITA06: Todo mundo que vem aqui conversa com o garçom, dá risada, dá a mão. A gente não vê em outros lugares, os clientes se sentem muito à vontade. Tem gente que tá sentado e vê que o lanche ficou pronto, pede 'é o meu?', se é, vai lá e busca. Tem uma moça que não gosta de sentar sozinha. Às vezes quando não tem muita gente, o garçom fica conversando com ela.

BAITA09: O atendimento é bem agradável, bem pessoal. Há uma relação aqui diferente com o próprio atendimento que é mais familiar, mais íntimo. Quando a gente chega aqui, eu to virando a porta lá embaixo, eu vejo que um garçom já sai correndo pra que quando eu chegar aqui a luz já esteja acesa e frequentemente quando eu chego já está tudo preparado pra gente.

BAITA09: Se você chegar aqui, você recebe um Oi, um Boa Noite que você se sente bem-vindo. Você sente que a experiência gastronômica e o estar aqui foi interessante e que vai valer a pena voltar e que não foi pelo preço, só pelo lanche, é um monte de coisa, diferente da maioria dos lugares que carregam marcas multinacionais.

BAITA09: O diferencial que eles têm é exatamente esse atendimento bastante pessoal. Por exemplo, eu não pedi o refrigerante, o garçom já trouxe dois copos e se eu pedir um lanche, vai vir o tubinho de pimenta, porque eles sabem que eu peço pimenta. Eles têm essa coisa de cuidado com os clientes habituais. Você não é apenas mais um cliente, você não é apenas um saco de dinheiro que entrou porta adentro, você é uma pessoa que eu quero que volte e a gente percebe isso, esse trato, é autêntico.

<p>Ligação do movimento comercial com os eventos da cidade.</p>	<p><i>BAITA06: O torcedor da Chapecoense sabe que depois do jogo tem que vir comer um lanche. Pode passar em qualquer lugar que tenha X, tu vai ver que só aqui tem bastante gente. Se o jogo é as 22h, o pessoal vem antes. Se o jogo é as 19, o pessoal vem depois. Então a gente fica sempre preparado. Cada gol da Chapecoense são 300 lanches, é normal.</i></p> <p><i>BAITA06: Eventos principais em Chapecó, o pessoal vem. É muito tempo que estamos aqui, se tornou algo natural. Ninguém precisa divulgar, a gente não faz promoção, não faz divulgação.</i></p>
<p>Formação de cadeia de fornecedores locais.</p>	<p><i>BAITA06: A carne é de um fornecedor de família. É uma família que produz e vende pra outra.</i></p> <p><i>BAITA06: A gente tem os mesmos fornecedores sempre, fornecedores locais. Normalmente era funcionário de alguém que entregava e aí abriu a própria empresa, ofereceu um produto melhor e conquistou.</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor.

A linha narrativa que envolve o Baita Kão assemelha-se à narrativa da identidade local chapecoense. Muitos dos valores percebidos na marca, como a simplicidade, a atmosfera interiorana e a história de imigrantes que apostaram na cidade para empreender e hoje sustentam uma trajetória de trabalho e conquistas, são reflexos que fazem os moradores de Chapecó se identificarem e perceberem valores autênticos.

A presença da proprietária no operacional do negócio é um símbolo deste elo e representa o ponto de referência dos valores identitários compartilhados. Além disso, essa mesma narrativa é facilmente percebida em todo o contexto de pontos de contato da marca: da decoração e acolhimento do ponto de venda ao atendimento extremamente pessoal que elimina barreiras e faz com que as pessoas sintam-se realmente acolhidas.

Muitos desses traços são reflexos do que Batey (2010) chama de formação de comunidades de marca, onde cada pessoa carrega suas características individuais, mas se reúnem em torno de valores e interesses comuns, nesse caso, o rol de experiências que a marca

Baita Kão oferece e conecta os pontos de congruência pessoais em uma identidade coletiva compartilhada.

No caso do Baita Kão, essas características não se restringem apenas ao público consumidor, mas também se faz presente no desenvolvimento de uma cadeia de fornecedores locais e numa ligação peculiar com a agenda de eventos da cidade, que influencia diretamente no movimento econômico do estabelecimento. É como se o Baita Kão pulsasse na frequência de Chapecó.

Quadro 17: Categoria 3 da análise de conteúdo das entrevistas com *stakeholders* do Baita Kão Lanches.

<p>Categoria 3: Tomada de decisões e gestão baseada em "manter as coisas como são".</p>	<p>Definição: As mais de quatro décadas de história da empresa foram construídas pela ideia central de manter as coisas como elas foram pensadas por seu fundador. Esse direcionamento é percebido na manutenção de todos os pontos de contato da marca: dos produtos oferecidos à forma de atendimento e decoração do ponto de venda continuam com as mesmas características e abordagem. Essas peculiaridades criaram narrativas e mitos espontâneos em relação aos seus produtos e serviços, tornando-a parte do folclore gastronômico local e de seus moradores. Esse desejo de manter as coisas como são também é percebida na resistência a processos de modernização e na gestão centralizada pela visão do dono. Tais aspectos conferem à marca uma personalidade distinta e autêntica que gera a percepção de valor e autenticidade em seus <i>stakeholders</i>.</p>
<p>Temas</p>	<p>Exemplos de verbalização</p>
<p>Manutenção da autenticidade nas formas de expressão da marca.</p>	<p><i>BAITA01: Eu vejo o Baita como uma coisa bem de bairro, bem casual. Não tem frescura, você se sente em casa.</i></p> <p><i>BAITA02: Dá pra fazer um paradoxo que a cidade cresceu muito e mantém alguns traços da cultura, tem alguns resquícios que poderiam ter sido alterados com o tempo. O Baita Kão é a mesma coisa, fizeram algumas alterações, mas a identidade está lá, você entra lá e você está no mesmo lugar, você está no Baita Kão.</i></p>

	<p><i>BAITA03: O lanche e a maionese deles é único. A rapidez que fica pronto também impressiona.</i></p> <p><i>BAITA04: Não é um local muito sofisticado, é um local que eu consigo me sentir confortável. A gente podia sentar como quisesse, podia conversar e rir sem se preocupar com as outras pessoas. É um lugar que tu vai sem se importar com superficialidades.</i></p> <p><i>BAITA04: É um preço que não fica mudando toda hora. Desde que eu peço lá eu não lembro de ter mudado o valor drasticamente como outras empresas estão fazendo ultimamente.</i></p> <p><i>BAITA04: Me passa a sensação de ser uma coisa mais caseira. Dá pra sentir o gosto das coisas, não é uma coisa muito artificial.</i></p> <p><i>BAITA05: O que eu penso é que quando você tem que ter uma infraestrutura muito maravilhosa é porque você está mascarando de certa forma alguma coisa. O Baita Kão não, no Baita Kão o objetivo dos caras é fazer esse lanche. Quem vem, vem pra comer isso, não quer saber mais de nada. Não importa se for lindo e maravilhoso.</i></p> <p><i>BAITA05: Esse é um lanche zero finessi. Você vem, se tu quiser comer com a mão, quiser comer com o garfo, você faz o que você quiser. Não tem instrumentalização nenhuma, não tem quatro copos, 6 talheres, não tem nada. As pessoas vem e comem sem a mínima formalidade, levantam, vão embora e ponto final.</i></p> <p><i>BAITA05: Você vai em qualquer lugar do mundo, só o Baita Kão é o Baita Kão, Nenhum outro é o Baita Kão. Você vê essas grandes redes, elas são muito similares.</i></p> <p><i>BAITA05: Eu fiquei um mês em São Paulo e Porto Alegre. Quando eu voltei, numa semana eu vim umas 4 vezes no Baita Kão. Tu não sente saudades dos outros, mas do Baita Kão eu senti, é diferente de qualquer outro.</i></p> <p><i>BAITA06: A questão do ambiente, o pessoal vem porque é uma coisa muito tranquila, que se sente à vontade.</i></p>
--	---

	<p><i>BAITA06: A diferença aqui é que as coisas não são industrializadas. O nosso material primário é todo natural.</i></p> <p><i>BAITA06: A proprietária era funcionária e quando o primeiro dono faleceu, ela comprou dos filhos dele e é proprietária até hoje. Sempre do mesmo jeito, desde que eu to aqui tudo é igual, o jeito de fazer o lanche é igual.</i></p> <p><i>BAITA06: Acho que a palavra certa que descreve é natural. É totalmente natural, não é nada forçado. Pra vir aqui não precisa ter promoção, o pessoal simplesmente vem.</i></p> <p><i>BAITA06: A gente não tem cardápio em inglês, não tem cardápio em espanhol, é um português mal escrito. É simples.</i></p> <p><i>BAITA07: Eu não mudei nada do jeito que ficou. Eu estou mantendo como começou, e eu só aprendi a fazer isso, esse lanche, essa maionese. Não mudei nada e também nem pretendo mudar. É uma característica única do Baita Kão e não tem como mudar.</i></p> <p><i>BAITA08: O Baita Kão é bem a “cara do dono”. Ele tem vários quadros que mostra a evolução, a história do Baita, como começou. É bem a cara da cidade. Ele começou com um negócio pequeno e foi aumentando. E ele fez sozinho, ficou do jeito que ele queria, que ele achava que era certo.</i></p> <p><i>BAITA08: Se mudar alguma coisa pode descaracterizar o que o lugar é. O Baita é do mesmo jeito durante todo esse tempo.</i></p>
<p>Mitos e narrativas populares em relação ao local e seus produtos.</p>	<p><i>BAITA01: É engraçado porque eu só comi um lanche deles, só comi o americano com bacon, nunca comi outro lanche e é uma coisa que se eu vou comer no Baita, é o que eu vou pedir, não tenho interesse de mudar.</i></p> <p><i>BAITA02: O Baita Kão eu conheço desde que eu vim pra Chapecó porque a maionese de lá era a mais famosa da cidade. As pessoas iam comer lá porque ouviam falar da maionese.</i></p>

	<p><i>BAITA04:: Eu sempre peço a mesma coisa no Baita Kão. Eles têm uma maionese muito boa que eu acho que eles fazem lá no local mesmo que é uma coisa que me faz querer comer.</i></p> <p><i>BAITA05: Olha só, demorou 5 minutos pra chegar a comida aqui, esse é um dos principais porquês que eu venho no Baita Kão.</i></p> <p><i>BAITA05: Você não vem comer lanche, você vem comer a maionese. E aí dizem que a maionese é do suor da nona, que esse é o ingrediente especial. Isso são todos atrativos que nenhum outro lugar tem.</i></p> <p><i>BAITA05: Eu brincava que quando eu ligava no Baita Kão eu dizia “eu quero um” e quando via já tava na minha frente. Tinha uma época que eles tinham dois, três tipos de decoração, muito peculiar.</i></p> <p><i>BAITA05: Eu acho que se tornou um mito em Chapecó: ‘a maionese do Baita Kão’.</i></p> <p><i>BAITA06: Comer maionese é bom, mas fazer é difícil. Tem vários segredinhos.</i></p> <p><i>BAITA08: Eles entregam em 2 minutos. Eu já cheguei a desligar o telefone e eles tocaram o interfone.</i></p> <p><i>BAITA09: O Baita Kão tem a famosa maionese que é muito imitada e jamais igualada.</i></p>
<p>Coerência entre promessa x entrega.</p>	<p><i>BAITA01: Tu vai no Baita Kão e tu espera, tu sabe o que tu vai comer.</i></p> <p><i>BAITA05: Aqui você pede um lanche, eles cumprem a expectativa e ponto. Não vai vir nada mais, nada menos do que você pediu. Sempre vai estar bom desse jeito. Maionese sempre vai ter esse gosto, parece que fizeram toneladas porque é sempre igual.</i></p>

<p>Ofertas de produtos restrita e focada.</p>	<p><i>BAITA05: A excelência dos caras é fazer o que eles fazem. Isso eu acho muito maneiro.</i></p> <p><i>BAITA05: Eles focam em fazer uma coisa e tu vê o cuidado, a qualidade. Eu já comi em outros e aqui você vê, por exemplo, no bacon, não é aquele bacon ruim. Os ingredientes deles são selecionados. Quando vem a alface, a alface sempre boa.</i></p> <p><i>BAITA06: A gente tem um foco: é lanche e porção de batata. Não tem cachorro quente, porções ou outros pratos.</i></p>
<p>Cultura organizacional centralizada a partir da "visão do dono".</p>	<p><i>BAITA06: É o que ela diz: 'eu to aqui há 30 anos, eu aprendi a fazer assim, eu quero que continue assim'. E a gente respeita 100%. Os valores e a forma de fazer desde que eu entrei são os mesmos.</i></p> <p><i>BAITA06: Eu sempre peço a opinião da proprietária. Ela tem 30 anos de experiência aqui, ela sabe muito mais. A cidade evolui e ela continua evoluindo. Olhando pra fora, ela sabe quanto movimento vai dar.</i></p> <p><i>BAITA06: A gente não tem sistema de cadastro porque todo mundo atende o telefone e todo mundo sabe escrever, é mais fácil. Pode faltar luz e a gente ainda tira pedido. A gente ainda usa a mesma comandinha do primeiro Baita Kão. A gente aprendeu e continua assim.</i></p> <p><i>BAITA06: A gente ensina os outros a fazer como ela quer, todo mundo sabe fazer do jeito que ela ensinou, desde o primeiro até o último.</i></p>
<p>Resistências à modernização e seguir "tendências".</p>	<p><i>BAITA01: O Baita Kão me lembra aquele negócio de interior, essa parte pequena de Chapecó, essa parte mais local.</i></p> <p><i>BAITA01: Desde que eu conheço sempre foi a mesma coisa, manteve essa mesma pegada, mesmo estilo de lanche. Eu não lembro de ter pegado um dia e ter alguma coisa diferente, é sempre um padrão.</i></p> <p><i>BAITA02: É legal eles terem mantido a identidade do local. Veio muita gente, abriu muita coisa e eles poderiam estar se adaptando a essas mudanças, mas não sei se pra eles seria uma boa. Se eu vou no Baita Kão, eu vou no Baita Kão, é daquele jeito que eu espero que esteja.</i></p>

	<p><i>BAITA06: A gente já pensou em fazer um food truck do Baita Kão pra atender toda Santa Catarina nos eventos, mas elas ainda estão pensando na ideia. A maionese também, ter uma fábrica. Mas a gente tem medo que se perca um pouco quando começa a produção em grande escala.</i></p> <p><i>BAITA06: A gente tem um Facebook, mas a gente não tem tempo de alimentar, praticamente não divulgamos.</i></p>
--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Há uma ideia central, mesmo que muito mais intuitiva do que estrategicamente planejada, que orienta as tomadas de decisão e operacionalização do Baita Kão. O *mindset* de "manter as coisas como sempre foram" é reflexo de uma gestão centralizada a partir da visão de negócio herdada do fundador da empresa e tornou-se a referência de uma cultura organizacional arraigada ao negócio.

Se, por um lado, isso impede que processos de inovação sejam aplicados ao negócio, por outro, estabelece percepções de uma identidade autêntica e um alinhamento entre promessa x expectativa x experiência da marca. Quanto a isso, retoma-se as teorias de Kapferer (2003), ao colocar a marca enquanto o resultado de uma experiência autêntica que deve ser reforçada em todos os pontos de contato para formar-se na mente de seus públicos.

A isso soma-se o apontamento de Esteves (2016) quando ressalta a importância do entendimento e projeção coerente da identidade da marca para evitar que ela se torne genérica e, assim, restringir sua competitividade ao preço. Nesse quesito o Baita Kão demonstrou-se bem-sucedido a ponto da comunidade local criar mitos espontâneos em relação às características peculiares e únicas de seus produtos e serviços. A manutenção de processos tais como no início do negócio e uma oferta pontual e focada de produto são pontos que evidenciam esse direcionamento.

A frase estampada em sua fachada e embalagens dos lanches "*muito imitado, jamais igualado*" é uma materialização singela, porém sincera que deixa claro o sentimento de orgulho, tanto do público interno quanto de seus clientes, de que só o Baita Kão é o Baita Kão.

Quadro 18: Categoria 4 da análise de conteúdo das entrevistas com stakeholders do Baita Kão Lanches.

<p>Categoria 4: Senso de pertencimento e propriedade.</p>	<p>Definição: Há um senso de pertencimento e propriedade da marca que envolve desde os colaboradores até os clientes do Baita Kão. A pouca formalidade e burocracia na estrutura da empresa gerou um canal de comunicação direto em que os clientes dão feedbacks e participam da melhoria dos processos da empresa. Não há telefone para SAC, e-mail ou caixinha para depositar críticas ou sugestões. O contato é pessoal e direto, causando a percepção de que cada um divide um pouco da propriedade do local e da marca. Esse mesmo aspecto é percebido no ambiente interno em que identifica-se a retenção de colaboradores maior do que a média do segmento. Isso causa outro fenômeno que torna os colaboradores reconhecidos pela comunidade por trabalharem no Baita Kão, fazendo da marca parte de sua identidade pessoal. A pouca hierarquia dentro da estrutura da empresa facilita para que esses fatores sejam naturais e enraizados, mesmo que informalmente, em sua cultura organizacional.</p>
<p>Temas</p>	<p>Exemplos de verbalização</p>
<p>Retenção de funcionários acima da média do segmento.</p>	<p><i>BAITA06: Os colaboradores não são tão rotativos quanto outros lugares. O pessoal sempre passa pela experiência e fica por questão de gostar.</i></p> <p><i>BAITA06: Aqui não é como outros lugares que você vai num dia e no outro já tem outras pessoas. Os motoboys estão aqui há 10 anos. O pessoal que entra aqui costuma ficar um bom tempo.</i></p>
<p>Colaboradores assumem a identidade da marca.</p>	<p><i>BAITA06: Quando vou dar uma referência, eu digo que trabalho no Baita-Kão ou eu vou nos lugares e as pessoas dizem que me conhecem de algum lugar, é do Baita-Kão. Todo mundo me conhece porque eu trabalho no Baita Kão.</i></p> <p><i>BAITA06: Me chamam de o 'rapaz do Baita Kão'. As camisas azuis andando pela cidade 'ó a gurizada do Baita Kão'. É uma coisa que pra mim é muito forte, essa ligação com o Baita Kão virou uma referência pra mim.</i></p>

<p>Pouca hierarquia e barreiras entre setores da empresa.</p>	<p><i>BAITA06: A gente tem uma relação muito próxima porque é um estabelecimento pequeno, a gente sabe um dos problemas dos outros. A gente sabe o que acontece com as pessoas. Se alguém tá triste, todo mundo já fica meio assim. Se um falta sem dar motivo, todo mundo fica preocupado. É uma relação muito próxima. Quando a gente pede pra mudar alguma coisa, dá 5 minutos e aquilo já não é mais feito. É uma relação muito boa, todo mundo é muito bom aqui.</i></p>
<p>Abertura à comunicação direta com o público e participação espontânea na construção da marca.</p>	<p><i>BAITA06: Tem cliente que liga e diz: 'não foi bom o lanche hoje, melhora'. Ontem uma moça reclamou que o lanche foi mal feito, a gente trocou.</i></p> <p><i>BAITA06: Por a gente ser humanizado, a questão do feedback é muito rápida. Não precisa comentar no site, tu fala ali na hora.</i></p> <p><i>BAITA06: Tinha uma moça que tava de aniversário e veio com uma camisa "Amo o Baita". Eles ligaram aqui e pediram a logo pra fazer. A gente passou.</i></p> <p><i>BAITA06: O pessoal me liga e diz se gostou ou não gostou, eles dizem na minha cara mesmo.</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Neumaier (2008), em seu livro *Brand Gap*, defende que a marca deixou de ser uma propriedade de seus gestores e passou a ser um processo cocriação que envolve todos seus *stakeholders*. Batey (2010) reforça esse pensamento, colocando as pessoas em uma posição ativa no processo de validação de identidade e construção dos significados em torno das marcas.

É justamente a esse ponto que essa categoria se refere, à medida que o Baita Kão carrega características que provêm um senso de propriedade em seus diferentes públicos. Fatores que colaboram para isso partem do ambiente interno, em que a hierarquia estrutural é mantida enxuta e horizontal, resultando em um ambiente interno positivo, expresso em um baixo índice de rotatividade mesmo num segmento que costuma sofrer com isso.

Mas essa relação atinge pontos mais profundos e emocionais, como a adoção da identidade da marca por seus colaboradores que, devido ao senso de pertencimento e a relação longa com a empresa, assumem a marca como uma espécie de sobrenome.

O que define o ambiente interno também se estende ao relacionamento com os clientes que encontram um canal de comunicação direto e intimista com os processos e produtos da empresa, gerando uma coparticipação espontânea entre as pessoas que representam a marca e quem se relaciona com ela.

Quadro 19: Categoria 5 da análise de conteúdo das entrevistas com *stakeholders* do Baita Kão Lanches.

<p>Categoria 5: Não há uma consciência por parte da gestão do potencial da identidade local e como ela pode ser aproveitada pela marca para gerar oportunidades e fortalecer seu posicionamento em meio a constantes mudanças de mercado.</p>	<p>Definição: A ligação da marca Baita Kão com a identidade local de Chapecó e o potencial dessa relação reconhecido por <i>stakeholders</i> durante as entrevistas não é uma percepção consciente do ponto de vista da gestão da empresa, nem faz parte de um planejamento ou diretrizes de sua construção de marca. Ao mesmo tempo que isso explicita a naturalidade e autenticidade desses atributos na marca, também faz com que a empresa subaproveite tais valores para tornar-se mais competitiva e neutralizar ameaças de um mercado cada vez mais dinâmico e com entrantes globais. Há uma cultura organizacional e de relacionamento de marca arraigada, mas que corre o risco de se perder com o tempo e a medida em que a ligação direta com seus fundadores acabar. Apesar da identificação local relatada por seus frequentadores, o Baita Kão carrega impressões de lugar ultrapassado pelo tempo e não é reconhecido oficialmente como um patrimônio da identidade gastronômica de Chapecó.</p>
<p>Temas</p>	<p>Exemplos de verbalização</p>
<p>Impressões de estrutura física ultrapassada e falta de reconhecimento "oficial" como um símbolo da cidade.</p>	<p><i>BAITA03: Pelas características do local, não sei se quem vem de fora iria no Baita Kão pela aparência. A não ser que alguém indicasse.</i></p> <p><i>BAITA03: Acho que a gente que é daqui conhece o Baita Kão, mas se vier de fora, não vai ser referência.</i></p>

	<i>BAITA 03: O local é feio, não chama atenção, falta muita coisa. O engraçado é que, mesmo assim, muita gente vai.</i>
Cenário de aumento de players e opções globais.	<p><i>BAITA02: Faz tempo que eu não vou porque, como a cidade cresceu muito, aumentaram as opções de consumo, então pra mim o Baita Kão acabou ficando um pouquinho de lado.</i></p> <p><i>BAITA03: Uma vez não tinha tanta opção. Agora que abriu o shopping, a gente vai bem menos no Baita Kão.</i></p> <p><i>BAITA05: Pra mim a globalização é uma coisa bem ruim porque ela prejudica essa identidade local.</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Jocz & Quelch (2014) atentam ao complexo cenário da relação entre marca global x local, enquanto Frandoloso (2016) expõe os desafios que isso impõe a pequenos negócios locais em manterem-se competitivos mercadologicamente.

Tal relação demonstrou-se uma realidade na prática do Baita Kão que, conforme já abordado na Categoria 1, é representante do início da história de seu segmento na cidade, mas agora convive com diversos entrantes. Alguns reflexos foram narrados pelos próprios *stakeholders*, que admitem diminuir a frequência pelo aumento de opções na cidade.

Esse acirramento da concorrência também traz algumas percepções de que as dependências do Baita Kão estejam sendo ultrapassadas quando submetidas à comparação com os novos *players*, colocando em xeque a autenticidade e naturalidade que sempre conduziu as ações da empresa.

Por outro lado, os valores locais percebidos na identidade da marca são frutos de uma relação totalmente intuitiva e a falta de uma consciência e direcionamento estratégico que permita que a marca se desenvolva competitivamente mas mantendo suas características distintivas reconhecidas pelos *stakeholders*. O risco a médio e longo prazo é do negócio perder relevância e potencial de

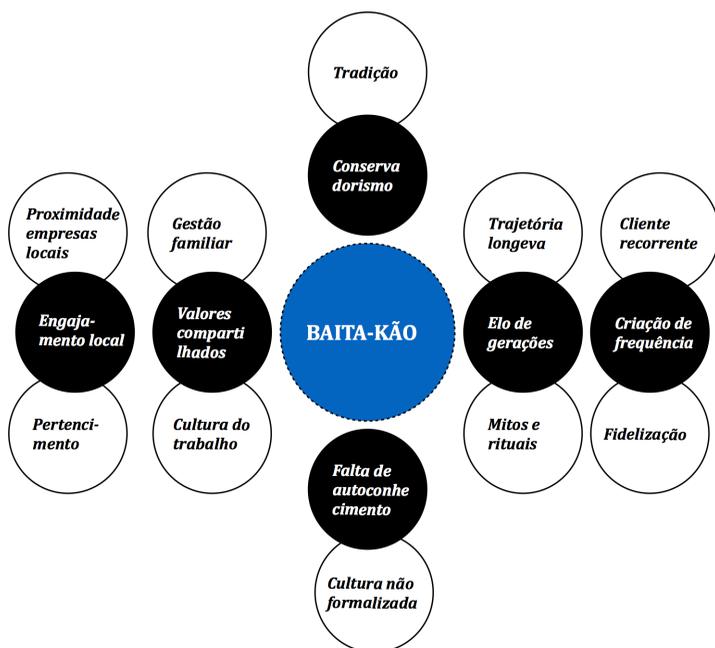
mercado ou, ainda mais grave, alterar sua configuração para tentar se adaptar e acabar se distanciando de seus valores autênticos.

Outro ponto que ressalta a necessidade de compreender como a marca pode melhor aproveitar sua identidade local é que, apesar da ligação íntima percebida com Chapecó, a marca não é reconhecida oficialmente como um símbolo da cidade, ficando, muitas vezes, marginalizada e desconhecida para quem não explora a cidade mais a fundo. Sobre isso, ressalta-se o abordado por Krucken (2009), quando a autora aponta o design como disciplina fundamental para identificar tais vocações locais e tornar suas qualidades percebidas tanto interna quanto externamente, fortalecendo os negócios ao mesmo tempo que fortalece a competitividade local.

O Baita Kão pode utilizar das competências da gestão do design para criar uma consciência interna do quanto sua identidade local é capaz de fortalecer sua marca e, a partir disso, desenhar caminhos para potencializar e perpetuar seu valor de marca do ponto de vista mercadológico e emocional.

A Figura 21 apresenta uma síntese dos pontos identificados a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

Figura 21: síntese das características identificadas na análise de conteúdo das entrevistas com *stakeholders* do Baita Kão.



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao visualizar a ilustração dos pontos identificados na análise acima percebe-se a repetição de padrões com os resultados alcançados com o Brasão Supermercados. Essa constatação dá indicativos de uma possível estrutura básica presente nas marcas locais mais relevantes para os moradores da cidade.

Porém, mesmo que alguns pontos sejam compartilhados entre as marcas, cada marca demonstrou características particulares que preenchem os pontos de conexões com o local. Essas relações e demais conclusões alcançadas a partir delas são o tema central do próximo capítulo.

5. CRUZAMENTO DAS ANÁLISES E PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES.

A partir da análise dos conteúdos das entrevistas realizadas foi possível traçar um paralelo entre os resultados das duas marcas que serviram como objeto de estudo e verificação de suas relações com a identidade local de Chapecó.

Em primeiro lugar, verificou-se a similaridade dos elementos primordiais das percepções dos entrevistados das duas marcas estudadas. Avaliando as categorias e temas que circundaram os pontos recorrentes da análise, identificou-se cinco pontos comuns que resumem essas percepções: o engajamento local das marcas; os valores expressamente compartilhados entre as marcas e o local; a capacidade de se conectar com diferentes gerações de seu público; a criação de frequência de contato com as pessoas; e a falta de autoconhecimento capaz de potencializar sua competitividade por meio de sua identificação local. Além disso, foi identificado um sexto ponto que representa o fator de diferença entre as marcas, o qual entende-se como a característica que concede autenticidade à marca e diz mais respeito à sua cultura interna do que necessariamente à cultura local. Esses pontos são explorados mais detalhadamente a seguir.

Em ambas as marcas locais, foi reconhecida a característica comum dos negócios representarem um elo entre diferentes gerações de consumidores ligados a elas, sendo que as duas possuem um histórico e trajetória que as permitiram fazer essa passagem de uma geração para outra. Isso demonstra a força de uma marca capaz de se conectar e acompanhar a evolução de seu público.

Outro aspecto compartilhado é a criação de alta frequência com o público que tem contato com as marcas, embora cada uma faça isso de seu jeito particular. Enquanto o Brasão fez da agregação de serviços e conveniências o motivador dessa frequência, o Baita Kão nutriu um aspecto de fidelização e senso de pertencimento que faz com que seus consumidores continuem voltando ao estabelecimento durante muito tempo.

Essas duas características foram denominadas como *aspectos mercadológicos da marca local*, já que tratam-se de condutas de mercado aderidas pelos negócios e atuam diretamente sob seu posicionamento e a oferta de produtos e serviços a partir da marca.

Seguindo com o cruzamento dos pontos identificados, chega-se à mais uma percepção em comum que foi a identificação de valores comuns entre as marcas e a cidade de Chapecó, expressos, principalmente, pela gestão familiar das organizações e a narrativa de cidadãos trabalhadores que se dedicaram ao seu negócio e conseguiram prosperar. Nesse ponto, as marcas conseguem fornecer uma espécie de espelho aos moradores, que se identificam e se conectam por sentirem-se representados nelas.

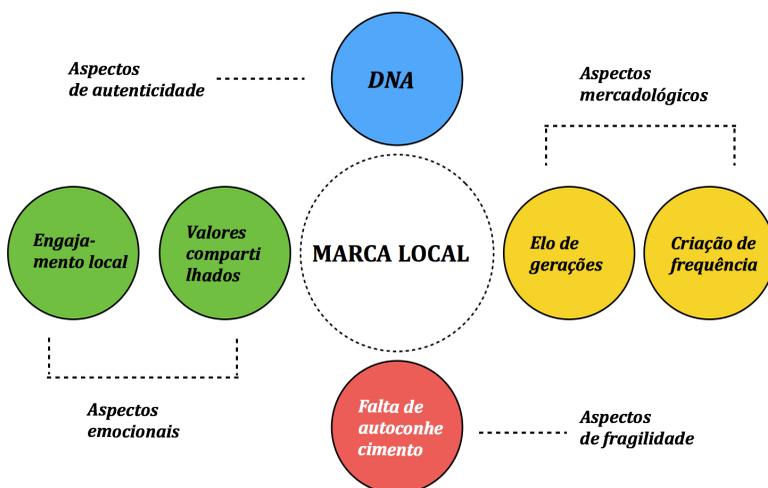
Outra característica identificada nas duas marcas é o reconhecimento do engajamento local das empresas, medidos pela continuidade de investimentos e inovações na cidade, no caso do Brasão; e pelo relacionamento duradouro com fornecedores e outras empresas locais, no caso do Baita Kão. Essa imagem de marcas ativas na sociedade reforça o compromisso com a comunidade local. A essas duas características nomeou-se de *aspectos emocionais da marca local*, uma vez que dizem menos em relação a seus produtos e ofertas, e mais à sua imagem e valores institucionais, consolidadas em uma cultura organizacional percebida.

As duas marcas também compartilham de um ponto negativo, mas que diz muito sobre a realidade das marcas de atuação local: a carência de autoconhecimento de como sua identidade local pode ser aproveitada enquanto valor de marca e elemento de fortalecimento da cidade. Embora em proporções diferentes, já que o Brasão é uma empresa mais estruturada e com um trabalho de marketing e comunicação profissionalizado, enquanto o Baita Kão praticamente não realiza ações de divulgação, as duas marcas demonstraram ainda subaproveitar sua ligação com o local em que estão inseridas de maneira mais efetiva e estratégica. A esse ponto chamou-se de *aspectos frágeis da marca local*, que revelam a faceta de que as marcas locais precisam fortificadas e desenvolvidas.

Por fim, chegamos ao ponto em que as marcas diferem conceitualmente nas percepções retiradas das análises. Enquanto o Brasão é reconhecido pela visão do pioneirismo, empreendedorismo e da inovação constante em seus processos e práticas, o Baita Kão carrega em sua essência o conservadorismo, no sentido de sua gestão, ações e percepções de marca estarem ligadas aos esforços de manter as coisas como são, remetendo à atmosfera interiorana e de que o que é bom não deve ser modificado, mas sim valorizado. Para essa característica distintiva das marcas locais nomeou-se de *aspecto de autenticidade da marca local*, que representa a característica da marca que é menos dependente da identidade local e mais do seu próprio DNA e identidade.

A partir desses pontos, propõe-se o *framework* apresentado na Figura 22 como um esquema conceitual para ilustrar e guiar as características e definições da identidade de uma marca local.

Figura 22: proposta de *framework* para as definições da identidade de uma marca local.



Fonte: elaborado pelo autor.

A proposta de *framework* apresenta a marca local, colocada no centro da figura, como sendo formada por 4 categorias de elementos. Ao lado esquerdo, em verde, os elementos de aspectos emocionais que indicam as maneiras com que a marca se engaja com a comunidade local e quais valores ela compartilha com o local. Os aspectos emocionais são elementos fundamentais para criar identificação com as pessoas a partir da identidade local. Eles não chegam a se relacionar diretamente com os produtos, mas sim com a postura institucional, as crenças e narrativas que envolvem a marca e podem aproximá-la de seu público.

Do lado direito, em amarelo, estão os elementos de aspectos mercadológicos. Esses, por sua vez, representam práticas e estratégias de mercado e estão diretamente relacionados aos produtos, serviços e a forma com que são oferecidos. Nessa parte do *framework* define-se como a marca cria um elo entre diferentes gerações de seu público, tornando-se sustentável e relevante ao longo do tempo; e de que forma a marca promove o contato e frequência com as pessoas, seja em seu ponto de venda ou canais de comunicação, determinando como ela se fará presente na vida das pessoas, determinando pontos de interação e, conseqüentemente, significados fundamentais para a perpetuação de sua comunidade de marca.

Na parte inferior, em vermelho, o elemento de aspectos frágeis da marca, que representa a faceta vulnerável que as marcas locais precisam aprender a neutralizar, vencendo a falta de autoconhecimento em relação ao seu potencial local, tornando-se capaz de enraizar uma cultura organizacional e fortalecer sua identidade e competitividade.

Por fim, na parte superior, em azul, o elemento dos aspectos de autenticidade da marca local. Esse ponto representa as características que distinguem uma marca local de qualquer outra. Está diretamente ligado ao seu DNA, seu núcleo central de valores, propósitos e condutas. Resumidamente, é o que a marca é dentro de sua identidade local.

Conforme verificado nas análises e proposto pelo *framework*, há pontos em comum que formam a identidade das marcas locais,

mas cada negócio os preencherá de maneira particular e de acordo com sua realidade. Além desses pontos de paridade, há uma característica de diferenciação ligada estritamente ao negócio e suas peculiaridades que o tornam único mesmo que conectado à identidade do local em que está inserido.

É possível observar que os pontos-chave identificados nas duas marcas descrevem as características e narrativas da identidade local de Chapecó. Enquanto o Brasão representa a faceta de Chapecó que é voltada à inovação e expansão, o Baita Kão remete aos traços interioranos e de acolhimento que ainda permeiam o lugar. É como se as marcas contassem a histórias do local e vice-versa.

A partir desse compilado de informações e apontamentos, apresenta-se a seguir a proposta de diretrizes para serem levadas em conta durante os processos de construção e gestão de marcas em consonância com sua identidade local.

- 1. Reconhecer vocações:** o primeiro passo para a construção, recuperação ou fortalecimento de uma marca local é o processo de identificação das vocações do negócio e do lugar em que ele está inserido. O processo de compreensão da essência da marca e das características locais representa o ponto de partida e ajuda a neutralizar os seus aspectos de fragilidades identificados. Descobrir quem é e o que caracteriza o sítio ao seu redor em termos culturais, econômicos e sociais deve ser realizado a partir de uma imersão que levantará informações, indicadores e servirá como base para o projeto de construção da marca.
- 2. Identificar valores compartilhados:** após a compreensão da identidade da marca e seu local, deve-se iniciar um processo de sistematização dos valores compartilhados entre eles. Traçar os pontos de sinergia entre o negócio e o lugar possibilita entender como eles se relacionam e de que maneira a marca pode criar conexões com a comunidade local, quais pontos de paridade e como eles podem gerar estraté-

gias para serem potencializados. Os valores compartilhados são os responsáveis para o reconhecimento da marca enquanto parte da identidade local e vice-versa.

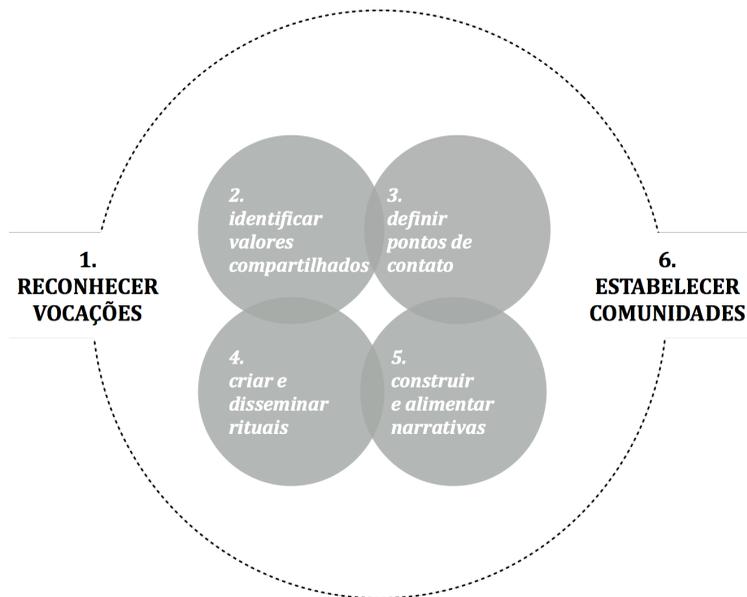
3. **Definir pontos de contato:** a partir do domínio de como marca e local se relacionam, passa-se à definição dos pontos de contato que irão materializar e transformar a identidade em uma experiência. Nessa etapa a marca começa a ganhar vida no contato com as pessoas. Do logotipo ao ponto de venda ou estratégias de comunicação, os pontos de contato devem ser avaliados de acordo com as características do público da marca, escolhidos e monitorados para que estejam sempre em consonância e reforçando a autenticidade do negócio e sua relação com a identidade local. Constantemente novas formas de ativar a marca e outros pontos de contato podem ser adicionados ou modificados.
4. **Criar e disseminar rituais:** à medida que a plataforma da marca é implantada nos pontos de contato estabelecidos, é preciso introduzir rituais que disseminem a cultura da marca. Esse processo pode variar de acordo com a proposta e segmento do negócio, mas deve ser construído de dentro para fora da organização a ponto de fazer da marca parte do dia a dia de seu público, criando pontos de frequência entre marca x local x pessoas. São os rituais compartilhados que irão gerar significados a partir da interação entre os atores da comunidade que a marca pretende formar.
5. **Construir e alimentar narrativas:** ao modo que os rituais perpetuam-se nos pontos de contato da marca, se faz necessário potencializá-los a partir da propulsão de narrativas que envolvam a marca e o local em seu enredo. É preciso adotar uma postura que coloque a marca enquanto um ator ativo do cenário local e que, aos poucos, as histórias da marca se entrelacem com as da cidade a ponto de tornarem-se

indissociáveis. De ações pontuais a políticas de conduta, a identificação da marca com o local deve guiar sua evolução e relacionamento com as pessoas.

- 6. Engajar e estabelecer comunidades:** por fim, chega-se ao objetivo que, se alcançado, confere à marca conexão e relevância local. A formação de uma comunidade de marca é o resultado de uma identificação visceral com as pessoas e o local em que estão inseridas. Quando a marca consegue estabelecer esse sentido de comunidade é o reflexo de que há indivíduos que compartilham e defendem os valores identificados na marca. A partir daqui, os símbolos e expressões que a marca propõe ganham força em sua comunidade e por isso precisam ser planejados para que causem o impacto certo. Essa comunidade precisa ser constantemente engajada e retroalimentada de forma autêntica para que não entre em decadência ou seja substituída. Quanto mais participativa e rica em termos de interações for a comunidade, mais a marca se sustentará com o tempo. E quanto mais forte for uma comunidade, mais exponencialmente poderá impulsionar o crescimento da marca a qual está envolvida.

A Figura 20 apresenta uma síntese das diretrizes propostas para a construção e fortalecimento de marcas locais. A representação visual buscou deixar claro que, apesar de um sequência de passos estruturados, o processo não é – nem deve ser – totalmente linear, uma vez que os significados das marcas se constroem de maneira orgânica em um complexo sistema de associações tais como a os significados e valores locais, sugerindo assim que as ações de fortalecimento da marca local se entrelacem e possam atuar, muitas vezes, paralelamente.

Figura 23: síntese das diretrizes para construção e fortalecimento de marcas locais



Fonte: elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que as diretrizes apresentadas são interconectadas e não isoladas. Cada uma das recomendações se complementa com a próxima e, juntas, representam o escopo de um projeto para construir, reformular, fortalecer e gerir marcas locais sob o ponto de vista da gestão do design. Acredita-se que a adoção de tais práticas representa uma direção aos negócios que queiram explorar seu potencial de identificação local, compreendendo suas vocações, sinergias e resultando em marcas mais competitivas, sustentáveis e relevantes para o desenvolvimento local.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou contribuir com o processo de construção, fortalecimento e gestão de marcas locais. Seu desenvolvimento foi direcionado por questionamentos em torno de como se dá a relação entre as identidades locais e os negócios que nelas estão inseridos. Os obstáculos e desafios impostos a empreendimentos locais no Brasil e a sua relevância para a economia do país motivaram a investigação que focou no levantamento de possibilidades sobre como a gestão do design poderia intervir nesses casos de forma estratégica e efetiva.

O escopo do estudo se deu pelo viés da gestão do design enquanto ferramenta estratégica de criação de valor e diferencial competitivo, com foco específico nas competências do *branding*. Além disso, foi necessário um aprofundamento nas definições de local, identidade, comunidade e como esses assuntos se relacionavam na constituição das marcas locais.

Partiu-se da hipótese de que todo negócio, independente de seu porte ou da consciência de um trabalho efetivo de *branding* possui uma marca que atua como uma lembrança que marca seus atributos mais reconhecíveis em quem se relaciona com ele. Os diálogos teóricos traçados perante esses aspectos reforçaram o entendimento da marca enquanto um elemento intangível que transcende características técnicas de produtos ou serviços.

Porém, para compreender o fator local das marcas foi preciso ampliar o alcance teórico da dissertação em relação aos locais, que se apresentaram como um complexo sistema de características geográficas, culturais, antropológicas, psicológicas, filosóficas e sociais. O campo de estudo incipiente e contratempos da pesquisa de campo exigiram adaptações de cronograma por parte do pesquisador para dar conta da profundidade que a investigação foi incorporando durante seu desenvolvimento.

As discussões teóricas a partir de diferentes pontos de vistas permitiram tecer linhas de pensamento que organizaram e sintetizaram a densidade dos temas que permearam a pesquisa a partir da construção de esquemas que delimitaram as bases conceituais que formam as marcas locais: a criação de significados que leva à composição de identidades e à promoção da formação de comunidades, sendo a interação interpessoal o motor desse processo de construção. O referencial teórico construído durante a pesquisa também

ofereceu contribuições para a área da gestão do design e suas intervenções no campo do *branding* e *place branding* pois forneceu novas bases científicas a serem consideradas em projetos dessa natureza, que até então tinham sido pouco exploradas.

O desenvolvimento da pesquisa de campo foi valiosa pois colocou o pesquisador em contato direto com os conceitos teóricos na prática, além de levá-lo a compreender mais a respeito da própria ligação com o local em que reside há seis anos. O fato de o estudo ter sido feito integralmente a partir das percepções dos moradores permitiu uma riqueza e autenticidade nos dados, reforçada pelo fato da cidade de Chapecó estar vivendo o ano de seu centenário e ter sido mundialmente exposta pela tragédia aérea que aconteceu durante a realização da pesquisa. Sendo a gestão do design uma área ainda nascente na cidade e do rol de possibilidades que ela oferece para uma região em pleno desenvolvimento, gerou-se relevância e aspecto pioneiro à pesquisa. Todas as entrevistas e conversas colocaram o autor em um processo de imersão com a temática da pesquisa, levando ao conhecimento mais profundo da realidade dos negócios locais e fazendo dos resultados da dissertação mais sólidos e condizentes com os desafios que essas marcas enfrentam em seu dia a dia.

Ao final da pesquisa percebeu-se que as marcas locais, de certa maneira, contam a história da cidade, assim como a cidade conta a história das marcas que nela estão contidas. Dessa forma, concluiu-se que, no caso de Chapecó, as marcas locais dizem muito sobre sua identidade local e a identidade local de Chapecó diz muito sobre suas marcas.

A partir dos resultados apresentados por essa dissertação, deixa-se aberto diversas possibilidades de continuidade da pesquisa, tais como:

- exploração de outros estudos de caso e análises a partir do mesmo levantamento quantitativo;
- análises comparativas e sistemáticas dos resultados encontrados em Chapecó com outros locais e ecossistemas de empreendimentos;
- levantamento e estudos de *benchmarks* que ilustrem os esquemas conceituais apresentados;
- desenvolvimento de uma pesquisa-participante para o desenvolvimento de uma marca local a fim de vali-

- dar e/ou propor melhorias no *framework* e às diretrizes propostas;
- estudos e propostas de projetos que façam o link entre os resultados apresentados pela pesquisas e outras áreas específicas do design, tais como design gráfico, design de experiência, design de produto, design de conteúdo, design de interfaces, etc.

Por fim, acredita-se que os resultados apresentados nessa pesquisa foram satisfatórios em relação aos objetivos e questionamentos que a motivaram, chegando-se à proposição de diretrizes que representam um passo inicial importante no que diz respeito às possibilidades de intervenção da gestão do design aos desafios que negócios e marcas locais enfrentam atualmente.

Acredita-se ainda que foi possível contribuir para a área de conhecimento do design, gerando novos aprofundamentos teóricos perante um assunto fragmentado na literatura até então e que pode servir como base para novas investigações daqui para frente. Além disso, o estudo conseguiu traçar um mapa mais claro e assertivo dos principais aspectos que caracterizam uma marca local, apresentando uma proposição de *framework* desse processo de entendimento e construção das marcas locais, identificando suas vocações, evidenciando seus valores e neutralizando suas fragilidades.

Assim, espera-se que essa dissertação contribua para uma nova visão da gestão do design perante as marcas locais a ponto de começar a assumir o papel de protagonista na identificação e valorização de ativos para o desenvolvimento das comunidades e negócios locais.

REFERÊNCIAS

AMA (American Marketing Association). **AMA Dictionary**. Disponível em: < <https://www.ama.org/>>. Acesso em: novembro de 2015.

ANHOLT, Simon. **Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2007.

_____. **Some important distinctions in place branding**. Place Branding, v. 1, p. 116-121, 2005.

ASHWORTH, Gregory; KAVARATZIS, Mihalis. **Beyond the logo: Brand management for cities**. Journal of Brand Management, sv. 16, n. 8, p. 520-531, 2009.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Papirus: Campinas, 1994.

BALDIN, Nelman; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. **Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária**. Curitiba: I Seminário de Representações Sociais, Subjetividade e Educação, SIRSSE, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p.

BATEY, Mark. **O significado da marca**: como as empresas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de Consumo**. 2 ed. Portugal: Edições 70, 2007.

BAUMAN, ZYGMUNT. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual.** Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi.** Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

_____. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BEST, Kathryn. **Fundamentos da Gestão do design.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade.** São Paulo: Blucher, 2011.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Portugal: Porto Editora, 1994.

BROWN, Tim. **Design thinking. Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações.** Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), jul. – dez., 2013. 171-191.

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces.** São Paulo: Pensamento, 2007.

CARDOSO, Helder António Teixeira Gomes. **Design gráfico da identidade visual da marca turística em *city branding*.** 2013. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2013.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo.** São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8a ed. São Paulo: Cortez, 2006.

Departamento de Expressão Gráfica (EGR) UFSC. Disponível em: <<http://egr.ufsc.br>>. Acesso em novembro de 2015.

D'AJUZ, Maria Cristina Lima. **Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?** Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>>. Acesso em: 20 de abril de 2015.

ESTEVES, Caio. **Place Branding: identificando vocações, potencializando identidade, fortalecendo lugares**. São Paulo: Simonsen, 2016.

FEIJÓ, Valéria Casaroto. **Diretrizes para a construção de um aplicativo para smartphones com foco na geração de experiências em branding territorial**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2014.

FRANDOLOSO, Pablo Eduardo. **O Local Das Marcas: Um Levantamento Das Marcas Locais Que Melhor Representam Chapecó/SC Para Seus Moradores**. Lajeado/RS: III Congresso Internacional de Marcas/Branding. 2016.

FRANDOLOSO, P. E.; FEIJÓ, V. C.; GOMEZ.; L. S. R; GONÇALVES, M. M. **Gestão de design e storytelling: uma introdução à relação entre narrativas e experiências de marca na construção da cultura organizacional**. Revista Temáticas, UFPB, Ano XII, n. 09. Setembro/2016.

GEHL, Jan. **Cidades para pessoas**. São Paulo: Perspectiva, 3ª Ed. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

GOBÉ, Marc. **BrandJam: o design emocional na humanização das marcas**. Tradução Maria C. De Biase. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

_____. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; MATEUS, Américo da Conceição. **Brand DNA: the brands creative [r]evolution**. IADE INTERNATIONAL CONFERENCE, 40, 2009, Lisboa: IADE, 2009.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; MATEUS, Américo Conceição; CARDOSO, Helder A. T. G. **The Brand DNA process applied to region of Alvito, Portugal**. PROJECTING DESIGN – CUMULUS, 2012, Santiago do Chile: DUOC UC, 2012.

HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HALL, Edward Twitchell. **A dimensão oculta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRÁFICA E ESTATÍSTICAS. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/>> Acesso em fevereiro de 2016.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JOCZ, Katherine; QUELCH, John. **Todos os negócios são locais: por que em um mundo global é ainda mais importante ser local?** 1ª Edição, São Paulo: Portfolio-Penguim, 2014.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas: capital da empresa.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002.

KRUCKEN, Lia. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais.** São Paulo: Studio Nobel, 2009.

LIPOVETSKY, Gilles. **A Era do Vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo.** 1. ed. São Paulo: Manole, 2005.

MAFFESOLI, Michel. **O Tempo das Tribos: O Declínio do Individualismo nas Sociedades de Massa.** Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

MALDONADO, Tomás. **Design Industrial.** Lisboa: Edições 70, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS R. F. F.; MERINO E. A. D. **A gestão do design como estratégia organizacional.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Eduel, 2011.

McCRACKEN, Grant. **Cultura & Consumo II:** mercados, significados e gerenciamento de marcas. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

_____. **Cultura & Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo.** Rio de Janeiro: Mauada, 2003.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem.** 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

MUNIZ, Albert M.; O'GUINN, Thomas. **Brand Community.** Journal of Consumer Research, Vol. 27, No. 4 (March 2001), pp. 412-432. Oxford University Press: 2001.

NAPOLEÃO, Eduardo. **Processo de prospecção e indicação de informações para orientar a criação de marcas gráficas turísticas de cidades: estudo aplicado à cidade Rio de Janeiro.** 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão de Design) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2014.

NEUMAIER, Marty. **The brand gap – o abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORMAN, D. **Design emocional: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia.** São Paulo: Rocco, 2008.

North, D. C. **Para um país enriquecer.** Veja, São Paulo, ano 36, n. 47, 26 nov. 2003.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ. Disponível em <<http://www.chapeco.sc.gov.br/>>. Acesso em março de 2016.

PROSHANSKY, H. M., FABIAN, A. K. & KAMINOFF, R. **Place identity: physical world socialisation of the self.** Journal of Environmental Psychology, 3, 57-83. 1983.

PRESTES, Maíra Gomes; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **A experiência da marca: proposta de metodologia para a identificação do DNA de organizações.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo: Blücher e Universidade Anhembi Morumbi, 2010.

PRITCHARD, Annette; MORGAN, Nigel J. **Culture, identity and tourism representation: marketing Cymru or Wales? Tourism Management**, v. 22, n. 2, p. 167-179, abr. 2001.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder.** São Paulo: Ática, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTAELLA, Lucia; NÖTH, Winfried. **Comunicação & Semiótica.** São Paulo: Hacker Editores, 2004.

SANTOS, Milton. **O país distorcido:** o Brasil, a globalização e a cidadania. São Paulo: Publifolha, 2002.

SANTOS, Milton. **Território:** globalização e fragmentação. São Paulo: Hucitec e Anpur, 1994.

SCHROEDER, Jonathan E. **The cultural codes of branding.** Revista Marketing Theory, Vol. 9, 123-126, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em novembro de 2015.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea.** São Paulo: Estação das Letras, 2006.

TARACHUCKY, Laryssa. **Sistematização da aplicação do Brand DNA Process no design de marca de cidades criativas: caso projeto Rota da Inovação.** Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2015.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento.** Af Revista PMKT: p. 20-28, 2009.

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

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e lugar: a perspectiva da experiência.** São Paulo: DIFEL, 1983.

VEIGA, José Eli da. **Do global ao local.** Campinas, São Paulo: Armazém do Ipê (Autores Associados), 2005.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca:** guia essencial para toda a equipe de gestão de marca. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Revisão técnica: Ana Maldonado. 3. ed. Dados Eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ZAOUHAL, Hassan. **Nova economia das iniciativas locais: uma introdução ao pensamento pós-global.** Rio de Janeiro: DP&A: Consulado Geral da França: COPPE/UFRJ, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS APLICADAS VIA QUESTIONÁRIO ONLINE APLICADO COM AMOSTRA DA POPULAÇÃO CHAPECOENSE.

Quais os negócios locais que melhor representam Chapecó para seus moradores? Essa pesquisa é parte de um projeto do Mes-trado em Design da UFSC. As respostas são anônimas. Em mé-dia, são necessários 3 minutos para responder. Sua contribuição é fundamental.

- 1) Seu sexo: () Masculino () Feminino
- 2) Sua faixa etária: () Até 18 anos () 19 – 29 anos () 30 – 40 anos () 41 – 51 anos () Acima de 51 anos
- 3) Sua cidade e estado natal:
- 4) Há quanto tempo mora em Chapecó: () Menos de 1 ano () 1 – 5 anos () 6 – 10 anos () 11 – 20 anos () Mais de 20 anos
- 5) Qual sua área de atuação? 6)
- Sua escolaridade: () Primeiro grau incompleto () Primeiro grau completo () Segundo grau incompleto () Segundo grau completo () Graduado () Pós-graduado
- 7) Considerando apenas marcas locais, cite aquelas que melhor re-presentam Chapecó para você.
- 8) Você costuma ter contato com as marcas citadas?
() Sim () Não
- 9) Se sim, com que frequência? () Diariamente () Semanalmente () Mensalmente () Outro
- 10) Você tem alguma história ou comentário sobre algum das mar-cas citadas para compartilhar?

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM STAKEHOLDERS DAS MARCAS ESTUDADAS.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENTREVISTADO COM A CIDADE

1. Conte um pouco sobre você e a sua relação com a cidade de Chapecó.
2. Há quanto tempo mora em Chapecó?
3. O que mais te chama a atenção na cidade?
4. De acordo com a sua percepção e experiência, como você caracteriza a identidade local de Chapecó?

CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENTREVISTADO COM A MARCA

5. Descreva sua relação com a marca.
6. Há quanto tempo e como a conheceu?
7. De que forma acontece seu contato com a empresa/marca?
8. Quais as características que mais chamam atenção na marca?
9. De acordo com a sua percepção e experiência, como você caracteriza a identidade da marca?

PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO EM RELAÇÃO À MARCA E A IDENTIDADE DO LUGAR

10. De acordo com a sua percepção e experiência, como você vê a ligação entre a marca e a identidade local de Chapecó?
11. Em sua opinião, a marca faz parte da identidade de Chapecó?
12. Quais os fatores que mais caracterizam sua percepção?

INDICAÇÃO DE PARTICIPANTE

13. Por favor, indique uma participante que possa contribuir com a pesquisa. Se possível, justifique sua indicação.

APÊNDICE C – CONTEÚDO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ASSINADO PELOS ENTREVISTADOS.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “O local das marcas: um estudo sobre a relação das marcas locais e a identidade da cidade em Chapecó, SC.”. Sua colaboração neste estudo é **MUITO IMPORTANTE**, mas a decisão de participar é **VOLUNTÁRIA**, o que significa que você terá o direito de decidir se quer ou não participar, bem como de desistir de fazê-lo a qualquer momento. Esta pesquisa tem como objetivo investigar os fatores que influenciam a relação entre as marcas locais e a identidade da cidade por meio de um estudo com moradores de Chapecó, SC. Garantimos que será mantida a **CONFIDENCIALIDADE** das informações e o **ANONIMATO**. Ou seja, o seu nome não será mencionado em qualquer hipótese ou circunstância, mesmo em publicações científicas.

NÃO HÁ RISCOS quanto à sua participação e o **BENEFÍCIO** será conhecer como os moradores se relacionam com as marcas locais e de que forma elas podem estar ligadas à percepção da identidade da cidade. Para isso, será realizada uma entrevista em que você poderá fazer um relato livre de acordo com a sua experiência seguindo alguns tópicos do roteiro de assuntos que preparamos. Essa entrevista será registrada em forma de áudio para posterior análise de conteúdo. No final, você será convidado a indicar outro entrevistado que possa contribuir com a pesquisa. Em caso de dúvida, entre em contato com a Professora Marília Matos Gonçalves, orientadora desta pesquisa no Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC, Centro de Comunicação e Expressão, Campus Universitário, Trindade, pelo telefone (48) 3721-2345 ou e-mail: marilinhamt@gmail.com.

Eu declaro estar esclarecido(a) sobre os termos apresentados e consento por minha livre e espontânea vontade em participar desta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.