

## Identidade de marca no divã: um caso no varejo de serviços

Janaína Seguin <sup>[1]</sup>, Ana Maria Machado Toaldo <sup>[2]</sup>, João Marcio Teixeira Coelho Junior <sup>[3]</sup>, Aurea Cristina Magalhães Niada <sup>[4]</sup>

[1] janaina.seguin@ifpr.edu.br. IFPR. [2] anatoaldo@ufpr.br. UFPR - Departamento de Administração Geral e Aplicada.

[3] joaomarciojr@yahoo.com.br. FDC. [4] aureaniada@utfpr.edu.br. UTFPR - Departamento Acadêmico de Administração e Economia.

### RESUMO

Este trabalho visa investigar se a estratégia de identidade de marca formulada e implementada pelo Shopping Center X é igualmente compreendida pelos clientes. Para tal, realizou-se pesquisa qualitativa com seus executivos, para conhecer a estratégia de identidade de marca definida. Sequencialmente, fez-se pesquisa quantitativa com 215 clientes, verificando imagem percebida. Os gestores definem a marca como moderna, família, para todas as classes, lançadora de tendências, atualizada e criativa. Já os consumidores a percebem como sofisticada, de alta classe, confiável e responsável. Assim, há incongruência nas visões, conduzindo à necessidade de revisão deste processo de formulação e implementação desenvolvido pela organização.

**Palavras-chave:** Personalidade de marca, identidade de marca, varejo, marketing.

### ABSTRACT

*This study investigates whether customers equally understand the brand identity strategy formulated and implemented by Shopping Center X. For this, qualitative research was carried out with its executives, to know the defined brand identity strategy. Sequentially, quantitative research was done with 215 clients, verifying the perceived image. Managers define the brand as modern, family, for all classes, trendsetter, updated and creative. Already consumers perceive it as sophisticated, high-class, reliable and responsible. Thus, there is an incongruity in the visions, leading to the need to review this process of formulation and implementation developed by the organization.*

**Keywords:** Brand personality, brand identity, retailer, marketing.

## 1 Introdução

Com a intensificação da competição, a similaridade das ofertas no mercado e o cliente cada vez mais bem informado, “a marca ganhou destaque como um elemento diferenciador e cuja avaliação do consumidor ultrapassa os aspectos racionais e funcionais” (Muniz & Marchetti, 2005, p.1).

De acordo com Dawar (2004), em um nível estratégico, a marca, além de se configurar como a principal plataforma para a construção de relacionamentos com o consumidor, fortalece a empresa nos negócios com distribuidores, permite a prática preços *premium* e reduz os riscos no lançamento de produtos. Neste sentido, a construção da identidade de uma marca é primordial para a sua continuidade, pois incorpora diferencial de grande valor sob o olhar do consumidor) e é enriquecida pela personalidade de marca, ou seja, a associação de atributos humanos a marcas, conferindo-lhe valor com base nas associações positivas (Aaker, 1997; Kapferer, 2003; Solomon, 2008), e confere valor à marca ao atribuir-lhe associações favoráveis.

O processo de formulação de estratégia define o conteúdo da estratégia que será implementado, ou seja, a definição de qual estratégia de identidade de marca adotar ocorre no processo de formulação e é em seguida implementada. Claro que nunca é demais lembrar a importância de que formulação e implementação de uma estratégia sejam tratadas conjuntamente (Menon *et al.*, 1999; Mintzberg & Quinn, 2001; Hrebiniak, 2006; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010), caso contrário, pode afetar os resultados organizacionais.

Esse processo de construção de uma estratégia de marca é formado por vários elementos e procedimentos, porém há unanimidade entre os autores que o estudo do mercado(s)-alvo em que a organização atua, isto é, o conhecimento dos seus clientes e a visão que eles possuem da própria organização é uma condição *si ne qua non*. Tal aspecto significa que uma organização não pode formular uma estratégia sem considerar o seu mercado. Fato este que é o esperado para uma empresa que afirma praticar o conceito de marketing. Desta maneira, este artigo se propõe a investigar se a estratégia de identidade de marca formulada e implementada pelos gestores do Shopping Center X é refletida na personalidade de marca compreendida pelos seus clientes. Desta forma, a contribuição desta pesquisa direciona-se para os estudos

sobre estratégias de marketing, buscando entender se a estratégia de marca formulada e implementada por uma organização atingiu os resultados almejados, ou seja, se foi da mesma forma compreendida por seus clientes.

Assim, apresenta-se, a seguir, breve revisão teórica sobre estratégia de marketing e marca, seguida pelo método de trabalho para o alcance dos objetivos, bem como os resultados atingidos e as considerações finais.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Estratégia de marketing

Antes de conceituar estratégia de marketing, faz-se necessária a própria conceituação de estratégia. A pluralidade do conceito, sob a ótica de vários autores, abordagens e enfoques, faz perceber a sua complexidade e a sua capacidade dinâmica de revisitação (Bulgacov *et al.*, 2007; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010).

Chandler (1962) e Ansoff (1993) seguem a mesma linha determinista ao afirmar que a estratégia é a determinação dos objetivos organizacionais e o desenho de ações para o cumprimento desses objetivos. Porter (1999) vai além ao salientar que a estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si, derivando daí o conceito de vantagem competitiva, de onde grande parte da produção científica brasileira se baseia, enfatizando os estudos de planejamento estratégico, posicionamento de mercado e adaptação ambiental (Bulgacov *et al.*, 2007).

No que tange à vantagem competitiva, Varadarajan e Jayachandran (1999) salientam que ela ocorre quando as habilidades e recursos da organização a diferenciam da concorrência e que não é facilmente copiada.

Pode-se perceber, então, que a inter-relação entre competição e estratégia permeia a conceituação do processo estratégico (Aaker, 2001; Porter, 1999; Henderson, 1998; Hamel & Prahalad, 1995; Day, 1994) e as ações de marketing têm papel essencial, pois elas fazem a ligação da empresa com o mercado.

Varadarajan (2010) conceitua estratégia de marketing como um modelo organizacional integrado de decisões que especificam escolhas relativas ao mercado-alvo, ao segmento que se pretende atingir, às ações de marketing utilizadas e à alocação de

recursos entre mercados, segmentos e ações de marketing na criação, comunicação e/ou entrega dos produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com a organização e que permitem à organização alcançar seus objetivos.

Desta forma, parece consenso a orientação para o mercado – onde o consumidor é colocado como protagonista no desenho das estratégias – relacionando o desempenho organizacional à capacidade da empresa de detectar seu mercado e vinculá-lo ao seu cliente (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005).

Mesmo com abordagens diversas acerca da conceituação da estratégia, percebe-se que existem dois aspectos da estratégia que são estudados: conteúdo e processo. Considerando o objetivo principal deste estudo a revisão de literatura tratará do processo estratégico com maior profundidade.

Assim, uma estratégia é formada por conteúdo e processo. O conteúdo está relacionado ao 'o que a estratégia é' e ao 'para quem', as idéias e suas inter-relações, analisando a própria estratégia definida. Ansoff (1991) afirma que o conteúdo estratégico representa os produtos que as organizações irão desenvolver, para qual mercado e como ela pode obter vantagens sobre a concorrência. A principal característica do conteúdo estratégico são os quadros e modelos que representam as diversas ações estratégicas, "relacionando-as aos resultados obtidos em diferentes contextos, geralmente na forma de estudo comparativo entre organizações" (Bulgacov *et al.*, 2007, p. 56).

Já o conceito de processo, em estratégia, descreve o 'como' e o 'por que' chegar à definição, escolha e operacionalização de uma estratégia, buscando a compreensão das atitudes relacionadas à execução das estratégias, assimilação, reação às interferências externas conseqüências geradas a partir do processo decisório (Menon *et al.*, 1999; Varadarajan & Jayachandran, 1999; Bulgacov *et al.*, 2007).

O processo estratégico de marketing é composto pelas etapas de formulação e implementação. O modo como as estratégias são concebidas, o uso das ações anteriores para definir uma estratégia que, posteriormente, será implementada, é a formulação. Nesta etapa é realizada a avaliação do ambiente (suas oportunidades e ameaças) e um diagnóstico da própria organização, levantando seus pontos fortes e falhos. Dessa forma, pode-se optar pela estratégia que melhor se encaixe no contexto em questão

(Menon *et al.*, 1999; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010).

Já a etapa da implementação é a forma como a estratégia é operacionalizada dentro da organização, incluindo a seleção e utilização de recursos internos (materiais, pessoais, etc.), comunicação, comprometimento com a estratégia e com os recursos, etc. (Menon *et al.* 1999).

Para que a entrega de valor ao público-alvo da organização seja concretizada, é necessário que haja uma sintonia entre a formulação e a implementação de estratégias de marketing e que esse processo, visto sua grande complexidade, seja elaborado e executado cuidadosamente (Webster, 1988, 1992; Shoham & Fiegenbaum, 1999). Além disso, é relevante salientar que o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing é entendido como sendo todas as ações necessárias para construir e praticar uma estratégia, sendo fundamental que todas as partes envolvidas estejam em plena consonância e interação na prática organizacional (Hutt, Reingen & Ronchetto, 1988; Varadarajan & Jayachandran, 1999; Menon *et al.*, 1999; Mintzberg & Quinn, 2001; Piercy, 1998).

## 2.2 Estratégia de marca

A marca tem ganhado destaque nas últimas décadas e muitos são os estudos que versam sobre suas facetas. Considerada o maior ativo intangível de uma organização, se bem construída e gerida, ela pode se tornar uma das principais vantagens competitivas de uma empresa, agregando valor para o consumidor (Nandan, 2005; Aaker, 2007). Kapferer (2003) concorda com o potencial estratégico da marca e afirma que são as impressões – positivas e negativas – que o consumidor forma a partir de experiências com a marca que ajudam a construí-la. Desta forma, a marca é a síntese de elementos tangíveis, intangíveis, racionais, emocionais e estéticos desenvolvidos ao longo do tempo por uma empresa para agregar valor para o consumidor e diferenciá-la da concorrência (Aaker, 1993; Perreault & McCarthy, 2000; Belch & Belch, 2001; Kapferer, 2003; Nandan, 2005).

Dada a característica intangível dos serviços, alguns autores argumentam que a marca é mais relevante para este contexto, já que podem auxiliar a reduzir os riscos percebidos (Brodie, Glynn & Little, 2006). Ao mesmo tempo, fortes marcas de serviços tendem a perseguir sua diferenciação de modo cons-

ciente, buscando uma conexão emocional com seu público (Berry, 2000).

Uma das formas de buscar essa conexão é através da identidade da marca, onde os consumidores tomam consciência da marca e percebem quais das suas necessidades ela é capaz de satisfazer (Keller, 2001). Transportando esse conceito para a visão da organização, Nandan (2005) e Aaker (2007) afirmam que a identidade de marca é um conjunto de associações que busca identificar a empresa de forma única, distinguindo-a da concorrência e criando valor funcional, emocional e de auto-expressão para os *stakeholders*, em especial os consumidores. Já a forma como os consumidores a percebem é a imagem de marca que nem sempre pode ser reflexo de sua identidade, pois o processo de recepção e percepção do consumidor, além de complexo, pode sofrer interferências do ambiente, do qual a organização não tem poder de interferir (Madhavaram; Badrinarayanan; McDonald, 2005).

Outro construto relevante dentro dos estudos acerca da marca é a **personalidade de marca**. Derivado da psicologia e transposto para a realidade organizacional, pode-se dizer que a personalidade de marca é reflexo direto das atitudes da empresa frente à significação de seus consumidores (Aaker & Fournier, 1995) e onde os mesmos atribuem traços como se ela fosse uma pessoa (Aaker, 1997; Solomon, 2008). O trabalho de Aaker (1997) leva em consideração, para a construção da personalidade de marca, gênero, idade e classe socioeconômica, bem como traços clássicos da personalidade humana (carinho, interesse e sentimentalismo) e estilo de vida (atividades, interesses e opiniões), salientando que os atributos do produto e as associações com sua categoria, o estilo das campanhas publicitárias, preço, nome, símbolo ou logo, atuam de forma indireta sobre a construção dessa personalidade.

Assim, a construção de uma estratégia de identidade de marca pela organização efetivamente atinge os resultados desejados se ela é igualmente entendida por gestores e clientes, quando esses últimos interpretam sua personalidade de acordo com a identidade criada pela organização

A seguir, apresenta-se o método para o alcance dos objetivos pretendidos neste estudo.

### 3 Método

Com a finalidade de analisar a aderência da percepção do consumidor com a estratégia de marca traçada em empresas prestadoras de serviço, realizou-se um estudo dividido em duas etapas. A primeira, de caráter exploratório e qualitativo, e a segunda, de caráter conclusivo e quantitativo.

#### 3.1 Estudo exploratório em empresa

Realizou-se uma pesquisa exploratória em uma empresa prestadora de serviço de Curitiba, Paraná, que concordou em participar deste estudo anonimamente. A empresa, escolhida por julgamento dos pesquisadores, é um shopping Center de grande representatividade. Ela faz parte de um grupo que opera 14 shoppings em todo o território nacional, possui mais de 300 lojas em aproximadamente 50.000m<sup>2</sup> de área construída, atrai cerca de 10 milhões de consumidores por ano e obteve um desempenho em vendas de cerca de R\$ 800 milhões em 2013, segundo relatórios de desempenho operacional do empreendimento.

Essa pesquisa exploratória buscou conhecer a formação da estratégia de marca da empresa por meio de entrevistas em profundidade com as três maiores responsáveis pela condução das estratégias de marketing (superintendente, gerente de marketing e coordenadora de comunicação), onde se solicitou que dissertasse sobre o processo de construção da identidade de marca do Shopping Center. As entrevistas foram gravadas e transcritas e a interpretação das informações coletadas deu-se pelo método de análise de conteúdo.

#### 3.2 Estudo quantitativo

De forma a identificar se os clientes compreendem a marca do Shopping Center X da mesma forma que a estratégia de identidade de marca formulada e implementada pelos gestores, foi realizada uma pesquisa quantitativa com objetivo de mensurar a personalidade de marca percebida pelo consumidor. Segundo Aaker (1997), solicitando às pessoas a descrição da personalidade de uma marca permite compreender mais profundamente as percepções, atitudes e sentimentos dos consumidores em relação às marcas.

A técnica de coleta de dados utilizada foi o levantamento de campo. Para Malhotra (2012) o método de levantamento envolve a elaboração de um ques-

tionário estruturado em que os entrevistados devem responder, e pode ser realizado por meio de entrevistas telefônicas, pessoais, por correio e eletrônicas. Com objetivo de melhorar a qualidade dos dados resultantes a coleta foi realizada por meio da aplicação de questionários via internet e pessoais. Inicialmente o questionário foi criado no sistema QUALTRICS, em que foi gerado um *link* e esse foi enviado a diversos frequentadores do Shopping Center X, resultando em 132 respostas válidas. A coleta pessoal foi realizada com alunos de graduação, resultando em 83 respostas válidas.

Na elaboração do questionário foi utilizada a escala de personalidade da marca, criada a partir da escala adaptada de Aaker (1997) por Muniz e Marchetti (2005) para o contexto brasileiro. A escala consiste em cinco dimensões: **Credibilidade** (responsável, correta, bem-sucedida, segura, consistente, equilibrada, confiável, séria, respeitável, confiante, leal, firme); **Diversão** (bem-humorada, festiva, legal (Bacana), extrovertida, simpática, imaginativa, alegre, espirituosa, divertida, informal); **Audácia** (ousada, moderna, corajosa, criativa, jovem, atualizada); **Sofisticação** (chique, sofisticada, alta classe, glamorosa, elegante); **sensibilidade** (delicada, feminina, sensível, romântica, emotiva); e **Sensibilidade** (delicada, feminina, sensível, romântica, emotiva).

A população do estudo foi composta por consumidores que frequentam o Shopping e a amostra resultante foi de 215 respostas válidas. A técnica de amostragem é não probabilística por conveniência, que, segundo Malhotra (2012), é uma técnica que confia no julgamento pessoal do pesquisador e procura obter uma amostra de elementos convenientes, em que os entrevistados são escolhidos por estarem no lugar exato no momento certo.

Na análise dos dados, inicialmente, foi realizada Análise Fatorial Exploratória para verificar se os elementos da escala se enquadram nas cinco dimensões de personalidade propostas por Muniz e Marchetti (2005), bem como para eliminar as características menos representativas e agrupar as demais em dimensões. Malhotra (2012) afirma que a análise fatorial consiste em uma série de procedimentos utilizados essencialmente para reduzir e resumir os dados. O número de questionários válidos foi bem superior ao mínimo estabelecido por Hair *et al.* (2009, p.108), que argumenta que para realizar uma análise fatorial é preciso uma amostra maior ou igual a 100: “o pesquisador dificilmente realiza uma análise fatorial com

uma amostra com menos de 50 observações e, de preferência, o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100”. A extração dos fatores foi feita por meio da técnica de componentes principais e rotação ortogonal varimax.

## 4 Resultados

### 4.1 Identidade de marca construída pelos gestores

A estrutura funcional do *Shopping Center* em estudo segue uma estrutura padrão, definida pela *holding*. É formada pela superintendência, a qual responde ao superintendente do grupo. Abaixo dela, a estrutura é dividida em três áreas (Marketing, Operações e Financeiro), cada qual com seu próprio gerente que se reportam não apenas à superintendência do shopping, como também aos diretores de área do grupo, buscando assim um alinhamento mais preciso entre os objetivos locais e os do grupo. Abaixo da gerência de marketing existem duas coordenações – comunicação e eventos – as quais possuem seus próprios assistentes. O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) possui equipe de telemarketing e campo dentro do próprio estabelecimento e respondem diretamente à gerência de marketing.

Nessa organização, a análise ambiental é a primeira etapa na formação da estratégia de marketing e são utilizados tanto dados primários, quanto secundários. O nível mais operacional do departamento de marketing realiza pesquisas de dados secundários por meio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), buscando informações sobre o comportamento populacional, do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e local e de classes sociais. A concorrência é alvo de uma profunda análise, onde é feita sua descrição e avaliação da evolução da mesma: quantidade de lojas abertas e fechadas, novas lojas inauguradas, mix ofertado e evolução das tecnologias envolvidas nos cinemas. São analisadas as melhores práticas de *shoppings centers* de mesmo porte no Brasil e fora do país. Ao mesmo tempo, os dados primários provêm de pesquisas qualitativas e quantitativas com sua base de clientes a fim de compreender os anseios do seu público-alvo.

A partir daí, é feita a análise SWOT (*Strengths, Weaks, Opportunities, Threats*), que busca compreender suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças do mercado para poder iniciar o planeja-

mento anual. Nesta situação, são construídas as estratégias macro do grupo e percebe-se grande ênfase nas questões relativas ao marketing, sendo ele um grande norteador para os objetivos da organização.

A grande protagonista desse planejamento é a marca, as ações de fortalecimento da marca conduzem outras, como as ações que visam atrair público qualificado para o *Shopping*, o desenvolvimento de comunicação coerente com a identidade do grupo, ações de marketing em datas específicas, como Natal, Dia das Mães, Dia dos Namorados, dentre outros.

A compreensão do 'quem sou eu?' é fortemente citada pela superintendente, a qual faz questão de disseminar de forma obstinada a identidade de marca do shopping, conforme comprova a citação a seguir:

(...) esse é o DNA da marca, todos precisam entender isso e fazer com que isso também seja o seu DNA. Aqui é muito assim, as pessoas entendem o espírito da coisa e fazem de tudo, buscam todas as possibilidades para ser coerente com o que a marca é (superintendente).

Ao mesmo tempo, tem-se a percepção de que essa identidade foi construída de forma não totalmente racionalizada, pois tanto a superintendente, quanto a gerente de marketing, afirmaram que foi feita uma pesquisa com o público do shopping e foi-lhe atribuída a característica de personalidade como lançador de tendências, a qual foi assumida integralmente pela organização e que tem direcionado diversas ações de eventos, comunicação e *trade marketing*, conforme verbalizações abaixo:

Fizemos uma pesquisa com os clientes e eles disseram que somos lançadores de tendência, as novidades sempre começam aqui (gerente).

Uma das coisas que está em nosso DNA e que o consumidor já percebe a gente como lançador de novidade. Então, o fato de ter trazido tantas marcas inéditas, ter trazido tantas coisas diferentes (...) Assim, a própria concepção de shopping, a própria estrutura de shopping, o jeito de como ele foi lançado e tudo o que a gente faz a gente procura colocar esse grau de ineditismo. Tem que ser inédito. Se já foi em outro lugar a gente não quer (superintendente).

O discurso de todos entrevistados, respeitadas suas alçadas, demonstra que todas as ações de

marketing, sejam de comunicação, na construção de eventos ou de melhorias físicas na infra-estrutura do shopping, são pautadas no que a marca é e em como construir essas estratégias, respeitando a identidade de sua marca. Em se tratando da identidade construída do shopping, parece claro para todos os níveis hierárquicos que é um lugar voltado para a família e tudo é feito para que o consumidor compreenda isso, desde os eventos até mesmo na infra-estrutura.

Citaram-se como exemplo eventos infantis ao longo do ano, os quais foram executados para atender a faixas etárias distintas. O primeiro atendeu crianças de 0 a 5 anos e o segundo, crianças de 6 a 9 anos. Também foi realizada uma parceria com uma rádio curitibana que promovia shows ao vivo, dos gêneros rock e blues, em um dos espaços dedicados à alimentação, na busca de atrair jovens e adultos jovens. Para a mulher, foi realizado um evento de moda, com atendimento individualizado, que dava sugestões de usos de roupas e acessórios de acordo com o perfil da participante.

O que buscamos mesmo é fortalecer a marca do shopping como um shopping pra família, que traz eventos que entretendam mesmo a família. A gente teve três eventos pra crianças em dois meses. E pelas pesquisas e gente vê que é o que eles preferem, assim, porque daí vem o pai a mãe trazer os filhos, acabam indo no cinema, fazendo um lanche na praça de alimentação. Isso satisfaz os lojistas também, porque eles vêem que o shopping está movimentado, que as pessoas vêm mais propensas a comprar (coordenadora).

No que tange à infra-estrutura, a administração do shopping busca encontrar soluções que possam tornar a experiência da família mais agradável enquanto está lá.

De preferência tem que ter foco em família. Tudo o que a gente vai fazer, seja em termos de comunicação, ou evento, ou... É por que o nosso público alvo é a família. Então a gente tem que procurar atender todos esses públicos. Então, "esse daqui vai atender qual público? Qual é o objetivo desse tipo de estratégia?" (superintendente).

O fraldário, por exemplo. A gente criou, eu pesquisei dentro da rede tudo o que tinha de

bom. E falei assim, “quero fazer um que seja melhor, e que realmente atenda a todas as necessidades que uma pessoa que tem filhos precise”. Por quê? Porque na hora em que ela vai escolher aonde ela vai, ela vai onde ela tiver mais conforto (superintendente).

É um shopping pra família, a gente vê muito crianças no final da tarde com uniforme da escola. Eles saem direto da escola e vêm pra cá, depois os pais já levam pra jantar na praça de alimentação (gerente).

É um shopping pra família, tem vários serviços que outros shoppings não têm. A gente tem um espaço para a família, que é lindo, que é pra bebês assim, acho que até 2, 3 anos, que ainda usam fralda, tem banheira, sala de amamentação, tem microondas, e sempre tem ali as monitoras pra poder auxiliar as mães (coordenadora).

No entanto, parece haver certa confusão acerca da totalidade dos atributos da identidade de marca da organização entre os níveis superintendência/gerencial e coordenação. Apesar de todos os níveis concordarem no atributo “família” do shopping (para todas as faixas etárias), os níveis hierárquicos superiores salientam em diversos momentos a característica democrática da organização, sendo voltada a todas as classes sociais

Aqui nós atendemos todas as classes sociais, não é um shopping de um público só (gerente).

O shopping funciona bem por que atende a todos os públicos. Não é um shopping de classe A. Então somos muito democráticos. E pra você conversar com todos esses públicos, você tem que encontrar algumas características comuns a todos eles (superintendente).

Já a coordenação de comunicação, ao demonstrar preocupação com a construção de um novo empreendimento concorrente ao seu, voltado às classes mais altas, afirma que o shopping em estudo busca o público das classes A e B e entende que isso pode afetar seu tráfego de clientes

O público da classe A e B é o *target* que a gente busca; então esse shopping classe A que está sendo construído pode afetar diretamente nosso público (coordenadora).

Baseado nessas informações, as quais foram exaustivamente discutidas nas entrevistas com os três níveis hierárquicos presentes na instituição, pode-se perceber que a identidade construída enfatiza as seguintes características: não possui gênero definido, moderna, família, não se define como alta classe ou sofisticada, lançador de tendências, atualizada e criativa.

A partir desse contexto, os resultados da etapa quantitativa, que buscou avaliar como o consumidor define a personalidade de marca do shopping são apresentados a seguir.

## 4.2 Personalidade de Marca percebida pelos consumidores

Para condensar os itens da escala de personalidade de marca foi realizada uma análise fatorial exploratória. Para isto foram utilizadas 215 respostas válidas. Além disso, verificou-se a intensidade da correlação por meio do teste de esfericidade de Bartlett (com  $p$  menor que 0,05) e da medida de adequação amostral de Kayser-Meyer-Olkin (KMO), a qual não deve ser inferior a 0,6, na faixa entre 0,0 e 1,0 (Hair *et al.*, 2009). Os índices registrados apontam para adequação dos dados para análise fatorial, com KMO de 0,910 e Teste de Bartlett com  $p < 0,005$ .

Por meio da análise fatorial exploratória observou-se que o construto ajustou-se em 6 dimensões, com uma explicação de 65,82% de variância. Os itens “Legal/bacana” e “Corajosa” foram retirados, por apresentarem carga fatorial abaixo de 0,4 e não contribuir para a explicação do construto, que, segundo Field (2009), esse ponto de corte é apropriado para facilitar a interpretação.

Foi analisada, ainda, a consistência interna de cada uma das dimensões, a partir do Alfa de Cronbach adequado. Nesta etapa, também foi utilizado o processo de rotação Varimax, que permite minimizar o número de variáveis com altas cargas sobre um fator. Na tabela 1 podem ser observadas as dimensões encontradas, os itens e seus carregamentos, os alfas de cada dimensão, a média de cada item e da dimensão.

Tabela 1 – Análise Fatorial Exploratória

Dimensão	Itens	Média	Carregamento	Alfa	Média Dimensão
Sofisticação	Chique	5,54	,844	0,884	5,39
	Alta Classe	5,72	,824		
	Glamorosa	5,13	,800		
	Elegante	5,42	,649		
	Sofisticada	5,27	,613		
	Moderna	5,27	,576		
	Bem-sucedida	5,36	,491		
Credibilidade	Consistente	4,91	,801	0,897	4,82
	Confiável	5,04	,765		
	Confiante	4,97	,755		
	Atualizada	5,39	,569		
	Correta	4,40	,566		
	Segura	4,78	,540		
	Criativa	4,77	,489		
Diversão	Leal	4,29	,403	0,881	4,21
	Espirituosa	3,92	,789		
	Equilibrada	4,33	,724		
	Emotiva	3,94	,723		
	Extrovertida	4,10	,700		
	Divertida	4,16	,548		
	Feminina	4,58	,509		
Jovialidade	Firme	4,47	,503	0,847	4,15
	Jovem	4,31	,756		
	Informal	3,75	,673		
	Imaginativa	4,29	,628		
	Festiva	4,18	,586		
	Bem-humorada	4,05	,546		
	Alegre	4,02	,542		
Responsável	Simpática	4,43	,454	0,763	4,82
	Respeitável	4,96	,782		
	Responsável	4,72	,762		
Sensibilidade	Séria	4,77	,536	0,839	4,12
	Romântica	4,14	,811		
	Sensível	3,96	,739		
	Delicada	4,28	,560		

Fonte: Coleta de dados

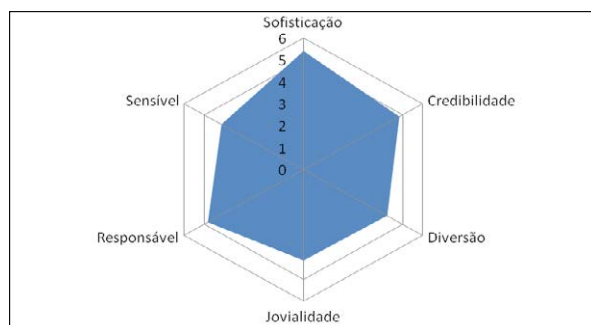


Segundo Hair *et al.*(2009), após a obtenção de uma solução fatorial aceitável, na qual todas as variáveis têm uma carga significativa sobre um fator, o pesquisador tenta atribuir algum significado para o padrão de cargas fatoriais, sendo que variáveis com cargas mais elevadas são consideradas mais importantes e têm maior influência sobre o nome ou rótulo selecionado para representar um fator.

As dimensões encontradas corroboram com outros estudos sobre personalidade de marca, com algumas diferenças encontradas, que podem ser explicadas pela diferença de contexto em que foi realizado o estudo. Muniz e Marchetti (2005) apresentaram um exame comparativo entre as dimensões de personalidade encontradas em diferentes contextos, demonstrando que podem ocorrer variações conforme o contexto investigado. Isso pode ser confirmado por estudo recentes de personalidade de marca. Cavallet-Mengarelli (2008) encontrou cinco dimensões (credibilidade, diversão, superação, autenticidade e sofisticação).

Analisando as médias dos itens e das dimensões é possível observar que a dimensão sofisticação foi a que obteve o maior escore (5,39) e a única característica com pontuação acima de 5 (equivalente a “descreve muito bem”). Essa dimensão aparece em todos os contextos em que a personalidade da marca foi investigada (Muniz & Marchetti, 2005) e nos estudos recentes realizados, conforme exposto anteriormente. A diferença é que neste estudo essa dimensão apresentou a característica “bem-sucedida”, que em outros estudos fazia parte da dimensão credibilidade ou autenticidade. As outras dimensões que apresentaram as maiores médias em comparação com o restante foram “credibilidade” (4,82) e “responsável” (4,82). Dessa forma, pode-se inferir que o Shopping Center X é percebido pelos consumidores como sofisticado, confiável e sério (figura 1).

**Figura 1** – Dimensões da Personalidade da Marca do Shopping Center X



Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5 Considerações finais

O ambiente onde as organizações estão inseridas sofre metamorfose constante, quando muitas das informações utilizadas em períodos passados já não refletem a realidade do momento, o que demonstra a grande importância da análise ambiental (Menon *et al.*, 1999). Dentro disso, a organização em estudo parece aplicar de forma contundente o que preconiza a teoria de estratégia de marketing, já que despense bastante energia no processo de análise ambiental, utilizando-se tanto de dados primários quanto secundários, a fim de minimizar alterações ou até mesmo abandono das estratégias.

Ao conhecer profundamente o mercado onde atua, a empresa torna-se apta a formular estratégias que possam melhor atender seus objetivos (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010) e o que se viu neste estudo foi que há maior formalidade na etapa de formulação de estratégia em detrimento da sua implementação. Como o *Shopping Center* deve seguir as diretrizes da *holding*, é possível que seja essa a explicação. Mas cabe salientar que a obstinação pela estratégia perfeita não a torna imune a intempéries do mercado e que seria interessante a organização contar com alternativas estratégicas para que não perca tempo nem energia, caso venha precisar de um ‘plano B’ (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010; Menon *et al.*, 1999).

Nesta empresa, percebe-se grande preocupação em trabalhar os conceitos de imagem de marca como forma de diferenciá-la da concorrência, buscando uma vantagem competitiva de longo prazo inclusive posicionando-a de forma única na mente de seu consumidor (Aaker; 2007).

Ocorre que a construção de identidade e imagem de marca é um processo que envolve toda a organização, onde a sua essência deve ser compreendida por todos os indivíduos da empresa, especialmente aqueles envolvidos nas atividades de marketing (Aaker, 2007; 2001).

Na empresa, objeto de estudo desta pesquisa, percebeu-se uma dissonância no processo de formulação e implementação da estratégia de marca entre os níveis estratégicos e tático: o primeiro considera que a marca não faz distinção de classe sócio-econômica, enquanto o segundo entende que o shopping é direcionado para as classes A e B. Este fato pode ter sido responsável a levar o consumidor a perceber a personalidade de marca de forma diversa à da identi-

dade construída pelos gestores, pois eles possuem a mesma percepção de classe social da coordenação, onde as características “alta classe”, “chique” e “elegante” receberam as maiores médias dentro do fator “sofisticação”, na análise fatorial exploratória. Este dado é revelador, visto que a organização realiza pesquisas com seus consumidores, mesmo que de forma informal, e essa informação parece não ter aparecido nestas pesquisas, o que pode sugerir que tais pesquisas não estejam contemplando investigações aprofundadas acerca da percepção de marca do consumidor. Essa informação pode ser vista sob várias perspectivas tanto no nível estratégico, quanto tático, uma delas diz respeito à gestão de seu processo de comunicação interna, a fim de checar se todos realmente compreenderam a mensagem da forma como proposta (Menon *et al.*, 1999).

Do mesmo modo, a administração do Shopping pode absorver essas características dadas pelo consumidor e realimentar o processo estratégico sob a forma de feedback contínuo, ao refazer a análise ambiental.

Ao mesmo tempo em que há esse ruído entre identidade e personalidade neste atributo, a característica “moderna” está fortemente alinhada com a perspectiva da gestão de serem “lançadores de tendências”, visto que o público percebe as novidades implementadas no Shopping em questão.

Assim, esta pesquisa colaborou especialmente para demonstrar o que vários autores defendem (Menon *et al.*, 1999; Hrebiniak, 2006; Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 2010): no contexto real das empresas, é necessário combinar as duas etapas do processo de estratégia. Quer dizer, estratégias são formuladas, mas reformuladas no decorrer da implementação. Dividir o processo de formulação-implementação da estratégia é presumir que no momento da formulação há informações completas e suficientes, não sendo necessárias algumas adaptações; e que durante a implementação não haverá mudanças no ambiente em que está inserida a organização, ou seja, o mundo pararia enquanto a estratégia é realizada. Entretanto, isso não é verdadeiro, pois o contexto ambiental altera-se rapidamente, quando as informações que se tinha não são mais suficientes. Além disso, relações vão se estabelecendo no desenrolar das atividades, configurando uma evolução da realidade. Tudo isso leva a organização a repensar a sua estratégia, uma vez que esta, talvez, não cause mais impacto no mercado em que atua (Mintzberg, 2001).

Apesar do rigor nos procedimentos metodológicos, o próprio método, na etapa qualitativa, não isenta de limitações. A própria condição de ser humano pode ter influenciado a observação dos pesquisadores. Ao mesmo tempo, a limitação de tempo impôs a impossibilidade de participar observando diretamente as discussões sobre a estratégia de marca, podem ter reduzido a profundidade da coleta de dados.

Na etapa quantitativa, a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que segundo Malhotra (2012) representam fontes potenciais de tendenciosidade de seleção e não são representativas de qualquer população definível.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, Ago, p.347-356.
- Aaker, D. (2001). **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D. A. (2007) **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, J.; Fournier, S. (1995). A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality. **Advances in Consumer Research**, v. 22, Special Session.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg’s ‘The design school: reconsidering the basic premises of Strategic Management’. **Strategic Management Journal**, v. 12, 449-461.
- Ansoff, H. I.; Mcdonnell, E. J. (1993). **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas.
- Belch, G. E.; Belch, M. A. (2001) **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective**. New York: McGraw-Hill.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.1.
- Brodie, R.; Glynn, M.; Little, V. (2006). The Service Brand and the Service-Dominant Logic: Missing Fundamental Premise or the Need for Stronger Theory? **Marketing Theory**. v.6, n.3.
- Bulgacov, S., *et al.* (2007). **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas.

- Cavallet-Mengarelli, A. P. R. (2008). **Interações entre autoconceito e personalidade da marca nas representações de consumo de adolescentes**. 2008. 187f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba.
- Chandler Jr., A. D. (1962). **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press, 1962.
- Dawar, N. (2004, fall). What Are Brands Good For? **MIT Sloan Management Review**.
- Day, G. S. (1994, October). The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, 58, 37-52.
- Field, A. (2009). **Descobrimos a Estatística Utilizando o Spss**. São Paulo: Artmed.
- Hair, F. J.; Black, W. C.; Babin, B.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. (2009). **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus.
- Henderson, B. D. (1998). A origem da estratégia. In C. A. Montgomery, & M. E. Porter, **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** (pp. 3-9). Rio de Janeiro: Campus.
- Hrebiniak, L. G. (2006). **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman.
- Hutt, M. D., Reingen, P. H., & Ronchetto, J. R. Jr. (1988, January). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. **Journal of Marketing**, 52, 4-19.
- Kapferer, J. (2003). **As Marcas, Capital da Empresa**. Porto Alegre: Bookman.
- Keller, K. L. (2001, jul/ago). Building Customer-Based Brand Equity. **Marketing Management**, 10, 2.
- Kirca, A., Jayachandran, S.; Bearden, W. (2005, abril). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, v.69, 24–41.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990, Abril). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p.1-18.
- Madhavaram, S.; Badrinarayanan, V.; McDonald, R. E. (2005, Winter). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. **Journal of Advertising**, 34, 4, p.69-80.
- Malhotra, N. K. (2012). **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª edição, São Paulo: Bookman.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999, April). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, 63, 18-40.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman.
- Muniz, K. M.; Marchetti, R. Z. (2005). Dimensões da Personalidade de Marca: Análise da Adequação da Escala de Aaker (1997) ao Contexto Brasileiro. **Anais do XXIX EnANPAD**, Brasília.
- Nandan, S. (2005, April). An Exploration of the Brand Identity-brand Image Linkage: A Communications Perspective. **Journal of Brand Management**, v.12, n.4, p.264-278.
- Perreault Jr., W. D.; McCarthy, E. J. (2000). **Essentials of Marketing: a Global-managerial Approach**. 8th ed. Irwin McGraw-Hill.
- Piercy, N. F. (1998, Summer). Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 26(3), 222-236.
- Porter, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Solomon, M. R. (2008). **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman.
- Shoham, A., & Fiegenbaum, A. (1999). Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4), 442-453.
- Varadarajan, R. (2010, April). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140.

Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999, Spring). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(2), 120-144.

Webster, F. E. Jr. (1988, May/June). The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, 29-39.

Webster, F. E. Jr. (1992, October). The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, 56, 1-17.