



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A Perceção do Consumidor de *Fast Moving Consumer Goods*
Quanto ao Continente Food Lab

AUTOR: João Pedro Ramalho Carvalho

ORIENTADOR: Prof. Doutor Ricardo Mena

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2021

“Há verdadeiramente duas coisas diferentes: saber e crer que se sabe. A ciência consiste em saber; em crer que se sabe reside a ignorância.”

Hipócrates

AGRADECIMENTOS

Os grandes desafios não se enfrentam sozinho. Para minha sorte, o caminho que tinha pela frente estava repleto de pessoas que me ajudaram imenso. Todos contribuíram da sua forma para que este trabalho, para o meu desenvolvimento e, por sua vez, para o sucesso desta investigação.

Destaco um agradecimento especial ao professor Ricardo Mena, por me ter sempre acompanhado nesta jornada, compreendendo as dificuldades e desafios que são os de escrever uma dissertação durante tempos desafiantes como os dos dias de hoje. O seu conhecimento, organização, motivação, empenho, compreensão e disponibilidade foram um louvor para o desenvolvimento deste trabalho. Não poderia ter escolhido um melhor orientador.

Um agradecimento à minha mãe, Luisa, que sempre lutou para me dar as melhores oportunidades académicas, tal como as melhores condições pessoais e familiares, de modo a construir bases para um futuro que tem tudo para ser brilhante. Um agradecimento ao meu pai, Gilberto, sem ele, não teria a oportunidade de estar a estudar numa das melhores faculdades de marketing do país. Um agradecimento à minha irmã, por sempre me apoiar e incentivar a ser melhor. Um agradecimento à minha avó, Isabel, por sempre me ter dado condições de crescer de uma forma confortável e com amor.

Um agradecimento à minha namorada, Marta, que sempre acreditou em mim e no meu caminho. Foi sempre um grande apoio, não só nesta caminhada, como em todos os momentos da minha vida.

Um agradecimento aos meus colegas, André e Luís, foram essenciais para a minha adaptação a uma nova cidade e a uma nova realidade, tal como um enorme incentivo para esta jornada. Um agradecimento à minha colega Mafalda, por me ter sempre motivado e ajudado com a sua organização, preocupação e método.

Ao meu amigo Diogo, que sempre acreditou em mim e sempre foi o primeiro para me motivar e dar a força extra necessária para levar este desafio a bom porto.

Um agradecimento a todos os meus amigos e colegas, esta jornada não seria a mesma sem todos vocês, sem todos os bons e menos bons momentos. Não existe nenhum destino que possa igualar a caminhada, e esta caminhada foi excelente por vossa causa.

Um agradecimento a todos os participantes nas entrevistas individuais. O vosso empenho em querer passar a vossa mensagem foi essencial para esta investigação.

A todos, muito obrigado.

RESUMO

O mercado do retalho alimentar é bastante competitivo. Todos os *players* correm contra o tempo para poder obter vantagem competitiva sobre os demais. É neste clima competitivo que o Continente lança uma marca de produtos alimentares inovadores, o Continente Food Lab.

Esta nova marca entra no mercado como uma aposta do Continente e da SONAE MC na inovação alimentar, no entanto, encontrou nesse mesmo mercado alguns desafios, sendo o principal desses mesmos desafios a sua identidade e a forma como esta é percecionada pelos consumidores. Se o Continente Food Lab se vê a si próprio como uma marca de produtos inovadores do retalho alimentar, os consumidores tendem a percecionar o Continente Food Lab como uma marca de produtos saudáveis e biológicos, o que pode trazer alguns problemas, com expectativas desfraldadas por parte dos consumidores que esperavam, de forma errada, estar a comprar produtos saudáveis ou biológicos e, uma consequente quebra de confiança por parte do consumidor para com a marca.

O propósito deste estudo de caso é o de compreender de que forma a marca Continente Food Lab pode contornar este problema de miopia de marca que carrega. De uma forma mais específica, este estudo de caso pretende definir os atributos do triângulo da marca que levam o consumidor de *Fast-Moving Consumer Goods* a percecionar o Continente Food Lab como uma marca do retalho alimentar inovadora.

Para isso, deu-se início a um estudo de caso que analisa vários atributos do triângulo da marca, aos olhos dos consumidores de produtos alimentares inovadores. Desta forma, compreendeu-se quais as melhores práticas para a criação de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar.

Com os resultados desta investigação, contribuiu-se para uma melhor compreensão de como as marcas de produtos alimentares inovadores se devem construir. Além disso, contribuiu-se com uma proposta de como o Continente Food Lab se pode posicionar, de forma a ser percecionado como uma marca de produtos inovadores e não como uma marca de produtos biológicos e saudáveis.

Palavras-Chave: Marketing; Marca; Miopia de Marca; Branding; Retalho; Retalho Alimentar.

ABSTRACT

The food retail market is very competitive. All players race against time to gain a competitive advantage over others. It is in this competitive climate that Continente launches a brand of innovative food products, Continente Food Lab.

This new brand enters the market as a bet of Continente and SONAE MC in food innovation, however, it encountered some challenges in that same market, the main one of these challenges being its identity and the way in which it is perceived by consumers. If Continente Food Lab sees itself as a brand of innovative food retail products, consumers tend to perceive Continente Food Lab as a brand of healthy and organic products, which can bring some problems, with unfulfilled expectations on the part of consumers who wrongly expected to be buying healthy or organic products and a consequent loss of trust on the part of the consumer towards the brand.

The purpose of this case study is to understand how the Continente Food Lab brand can overcome this problem of brand myopia it carries. More specifically, this case study aims to define the attributes of the brand triangle that lead Fast-Moving Consumer Goods consumers to perceive Continente Food Lab as an innovative food retail brand.

For this, a case study was started that analyzes several attributes of the brand triangle, in the eyes of consumers of innovative food products. In this way, the best practices for creating a brand of innovative food retail products were understood.

The results of this investigation contributed to a better understanding of how innovative food brands should be built. In addition, a proposal was made on how Continente Food Lab can position itself, in order to be perceived as a brand of innovative products and not as a brand of organic and healthy products.

Keywords: Marketing; Brand; Brand Myopia; Branding; Retail; Food retail.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE TABELAS	10
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	11
INTRODUÇÃO	12
1. A Gestão da Marca no Retalho Alimentar.....	14
1.1. Miopia de Marketing	15
1.1.1. Label-brandig myopia	16
1.1.2. Product-branding myopia	16
1.1.3. Customer-branding myopia	17
1.2. Semiose da Marca.....	17
1.2.1. Firstness, Secondness e Thirdness.....	18
1.3. Brand Model.....	19
1.3.1. Identidade	19
1.3.2. Marketing.....	21
1.3.3. Resposta.....	24
1.4. Triângulo da Marca	26
1.4.1. Análise da Identidade.....	26
1.4.2. Análise de Marketing	27
1.4.3. Análise da Resposta.....	27
2. Quadro de Referências da investigação.....	28
2.1. Objeto de Estudo	28
3. Enquadramento Metodológico.....	29
3.1. Introdução.....	29
3.2. Objetivo geral e objetivos específicos	30
3.2.1. Objetivo Geral	30
3.2.2. Objetivos Específicos.....	30
3.3. Justificação da Metodologia	31
3.4. Estudo de Caso	32
3.5. Técnicas de Recolha e Análise de Dados	32
3.5.1. A entrevista	33

3.5.2.	Definição dos participantes	34
3.5.2.1.	Codificação dos participantes	34
3.6.	Conclusão	35
4.	O caso Continente Food Lab: Análise e discussão dos dados	36
4.1.	Introdução	36
4.2.	Enquadramento Empírico	36
4.3.	Discussão de resultados	37
4.3.1.	Quais são os nomes que associa a uma marca de inovação alimentar no retalho alimentar?	37
4.3.2.1.	Como deve ser o logotipo de uma marca do retalho alimentar inovadora? 38	
4.3.2.2.	Quais devem ser as cores que representam uma marca do retalho alimentar inovadora	39
4.3.3.	Quais os símbolos que devem ser associados a uma marca do retalho alimentar inovadora?	40
4.3.4.	Que adjetivos associas aos produtos de uma marca inovadora do retalho alimentar?	41
4.3.5.	Quais devem ser os produtos de uma marca do retalho alimentar inovadora?	42
4.3.6.	Que atividades podem melhorar a experiência de compra de um produto de uma marca do retalho alimentar inovadora?	44
4.3.7.	Quais a sensações que desperta em si quando pensa numa marca do retalho alimentar inovadora?	46
4.3.8.	Quais os fatores que podem diferenciar uma marca do retalho alimentar inovadora dos seus concorrentes?	47
4.3.9.1.	Quem compra produtos de uma marca do retalho alimentar inovadora é? 48	
4.3.9.2.	Como me sinto quando compro produtos de uma marca do retalho alimentar inovadora?	49
4.3.9.3.	Como considera que deve ser a experiência de compra numa marca de retalho alimentar inovadora?	50
4.4.	Definição do <i>Mix</i> da Identidade	51
4.4.1.	Identidade Central	51
4.4.2.	Identidade Real	52
4.4.3.	Identidade Aumentada	53
4.5.	Definição do Mix de Marketing	53
4.5.1.	Produto Central	53
4.5.2.	Produto Real	54
4.5.3.	Produto Aumentado	55

4.6. Definição do Mix da Resposta	56
4.6.1. Resposta Central	56
4.6.2. Resposta Real.....	56
4.6.3. Resposta Aumentada.....	57
5. Conclusões e Reflexões Finais	58
5.4. Resposta aos objetivos da investigação.....	58
5.4.1. Objetivo específico 1.....	58
5.4.2. Objetivo específico 2.....	60
5.4.3. Objetivo específico 3.....	61
5.5. Contributos Teóricos e Práticos do Estudo.....	62
5.6. Recomendações Gerais da Investigação	64
Referências.....	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de referências	28
Tabela 2 - Quadro dos objetivos específicos	31
Tabela 3 - Tabela de codificação dos entrevistados	35

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Brand Model	26
---	-----------

INTRODUÇÃO

A gestão de marketing deve-se adaptar constantemente à realidade imprevisível dos dias de hoje. Comunicar claramente a sua visão e propósito é uma necessidade crescente nas empresas, tal como comunicar as suas promessas com propósito e de forma coerente. É também importante que estas empresas sejam ágeis e flexíveis, dando cada vez mais relevância à experimentação, teste e inovação.

É de olhos postos neste paradigma do quotidiano que a SONAE MC aposta na criação de uma nova marca, o Continente Food Lab. A proposta desta nova marca, presente nas lojas do Continente de Matosinhos e do Colombo, é a de trazer para a mesa dos Portugueses a comida do futuro. Os produtos são colocados numa prateleira central, com o *branding* do Continente Food Lab. As premissas para os produtos fazerem parte da gama de produtos Continente Food Lab são as de serem inovadores em algum momento da sua produção ou no mercado português e a de serem produtos com necessidade de serem explicados ao consumidor final, para que este possa saber melhor os seus benefícios e propósito. Por estes motivos, a marca Continente Food Lab pretende ser uma marca dedicada à inovação no retalho alimentar em Portugal.

Segundo um estudo realizado pelo IPAM (Canavarro, Menezes, & Menezes), com recurso a *Focus Group*, eletroencefalografia (EEG) e análise por neuro marketing, existe uma miopia quanto à proposta de valor do Continente Food Lab. Em vez de os clientes percecionarem a marca como inovadora, percecionam como saudável, orgânica, biológica e amiga do ambiente.

Uma vez que a proposta de valor do Continente Food Lab não está a ser percecionada pelo consumidor, levanta-se a necessidade de compreender o que se pode alterar para que esta perceção mude, e o cliente possa identificar facilmente que esta marca é promotora de produtos inovadores e disruptivos, ao invés de saudáveis e orgânicos.

O objetivo deste relatório de estágio é **verificar que alterações no triângulo da marca levam a que consumidor de *Fast-Moving Consumer Goods* percecione a marca Continente Food Lab como inovadora**. A pesquisa indica que para uma marca melhorar a precensão do consumidor deve efetuar alterações em três pilares, que formam o triângulo da marca, portanto, os objetivos específicos desta dissertação são:

- Identificar as características do pilar da identidade que levam os consumidores de FMCG a perceberem a marca Continente Food Lab como inovadora;
- Identificar as características do pilar do objeto que levam os consumidores de FMCG a perceberem a marca Continente Food Lab como inovadora;
- Identificar as características do pilar do mercado que levam os consumidores de FMCG a perceberem a marca Continente Food Lab como inovadora.

Um estudo aprofundado sobre o triângulo da marca Continente Food Lab e quais as alterações que levam os consumidores a perceberem esta marca como inovadora pode revelar resultados importantes para o rumo a tomar quanto às decisões de identidade, objeto e mercado da marca.

Portanto, este estudo de caso divide-se em cinco capítulos:

No primeiro capítulo, fez-se a revisão bibliográfica. O principal tema desta revisão bibliográfica é a gestão de marca no retalho alimentar e o artigo que serviu de base para este estudo foi o artigo *One, two, three: A practical brand anatomy*, publicado por Paulo de Lencastre e Ana Côrte-Real. Nesta revisão, abordam-se os temas da miopia de marketing, da semiose da marca, do modelo da marca (*Brand Model*) e do triângulo da marca.

No segundo capítulo demonstra-se quem são os principais autores sobre os quais recaiu a revisão da literatura, através de um quadro de referências da investigação.

No terceiro capítulo, fez-se o enquadramento metodológico do estudo de caso, reviu-se os objetivos específicos e o objetivo geral desta investigação, qual a metodologia a aplicar neste estudo e a sua justificação, a explicação do estudo de caso e as técnicas de recolha e análise de dados.

No quarto capítulo procedeu-se à análise e discussão dos dados obtidos através dos métodos de recolha de dados. Numa primeira instância demonstrou-se os dados obtidos através das entrevistas individuais e da revisão bibliográfica. Posteriormente procedeu-se à definição do mix de marca que o Continente Food Lab deverá adotar para mitigar os efeitos da miopia de marca de que é vítima.

No quinto capítulo procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos.

Este estudo de caso termina com a colocação das conclusões obtidas, com as contribuições práticas e académicas, resultantes da investigação e, por último, as limitações encontradas e pistas para investigações futuras.

1. A Gestão da Marca no Retalho Alimentar

Vive-se numa era de estímulos. Diariamente os consumidores estão sujeitos a centenas, se não milhares, de mensagens comerciais. Esta realidade levanta problemas às empresas, que pretendem produzir bens e serviços diferenciadores aos olhos dos seus potenciais mercados e clientes. É com consciência nesta realidade que as empresas tentam obter vantagem competitiva, utilizando todos os recursos ao seu dispor para demonstrar ao consumidor que o seu produto é o ideal para ele. Por isto, torna-se importante compreender e estudar o recurso mais valioso de qualquer empresa, a marca. Este é um tema que não é alheio ao Continente Food Lab.

Vale a pena referir que o Continente Food Lab é uma marca que faz parte do portefólio de marcas do Continente. O Continente opera no mercado do retalho alimentar e é um retalhista porque se destina ao mercado dos consumidores finais. Quanto à estrutura operacional das insígnias, possui múltiplos pontos de venda associados entre si (Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia e Continente Negócios).

Durante a sua evolução legal, a marca começou por ser considerada como a representação visual dos produtos. Era utilizada para estes mesmos produtos se distinguirem entre si, ou seja, um identificador tangível de um produto único. Com o passar dos anos, levantou-se a necessidade de tornar o conceito de marca como algo mais amplo e abrangente. Hoje, a marca serve para identificar um conjunto de ofertas de produtos e serviços (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

A marca permite aos consumidores identificar preferências e diminuir os custos com pesquisa e comparação. Por estes motivos, a marca do retalhista e o contexto em que ela se encontra, permite uma identificação e reconhecimento semelhantes, que espelham o nível de confiança por parte do consumidor, incentivando a compra repetida (Burt & Davies, 2010).

Na edição especial do *Journal of Retailing* de 2004 foi discutida a visão de que a marca do retalhista é um conceito mais amplo do que simplesmente a marca de um produto. Ailawadi e Keller (2004) consideram que as marcas dos retalhistas são mais multissensoriais do que marcas de produtos. Argumentam ainda que a imagem do retalhista na mente dos consumidores é a base para a sua *brand equity* (valor da marca).

Para Hultén, B., Broweus, N., & van Dijk, M (2009), o desenvolvimento dos sentidos no marketing representa a possibilidade do surgimento de uma nova época para o próprio marketing. Defendem que os cinco sentidos vão ser o centro de qualquer estratégia de marketing. A pesquisa destes autores afirma que a maioria das empresas ainda não está muito focada em criar experiências sensoriais para os seus clientes, baseadas em estratégias claras e direcionadas. Concluem ainda que a utilização de técnicas de marketing sensorial leva a um reconhecimento da marca mais forte, a longo termo. Este tema ganha relevância no retalho, quando se tem em conta a literatura de Ailawadi e Keller (2004).

1.1. Miopia de Marketing

Todas as grandes indústrias foram, pelo menos uma vez, uma indústria em crescimento. No entanto, nem todas essas mesmas indústrias são hoje tão estáveis como o foram, algumas delas estão até em declínio. Esta ameaça acontece não porque o mercado saturou, mas sim porque existiram erros de gestão (Levitt, 1984).

Na sua publicação no *Journal of Library Administration*, Levitt (1984) explica que muitas empresas foram ameaçadas pela inovação, por não se saberem adaptar a estas novas formas de operar no seu mercado. Por exemplo, Hollywood quase que pereceu perante o aparecimento da televisão. O motivo para o aparecimento da televisão ser um problema para Hollywood foi o facto de que os produtores de cinema não perceberam que estavam no negócio de produzir media para os consumidores, e cingiram-se a estar no negócio de produzir filmes, não aproveitando assim as potencialidades da televisão para o desenvolvimento do seu negócio. Pode-se então afirmar que o termo de miopia de marketing aplica-se para explicar uma visão limitada ou distorcida do marketing, quando este considera que os produtos são meramente a tecnologia aplicada, e não o benefício do qual os clientes podem usufruir com a compra desse produto.

Na sua pesquisa, Lencastre, P. e Côrte-Real, A. (2010) distinguem três formas de miopia de *branding*. A primeira forma de miopia é a de percecionar a marca como um rótulo distintivo de um produto; a segunda, consiste em associar a marca a uma oferta específica. Este é o tipo de miopia de *branding* que é mais vezes referido nos livros mainstream de marketing; por fim, avaliar a marca pela diferença percecionada pelo cliente. Este é o tipo de *branding* que predomina na literatura.

1.1.1. Label-branding myopia

A miopia de rótulo (*label-branding myopia*) acontece quando se coloca demasiado foco na criação de um nome muito criativo ou um logotipo muito bem concebido. Em casos extremos, negligencia-se por completo o significado da simbologia ou do nome. Por motivos jurídicos associados às leis da proteção das marcas, as empresas tendem a conjugar sílabas sem qualquer ligação à área de negócio, mas que soem bem juntas. Esta prática leva a uma mais difícil identificação de qual a área de negócio em que determinada empresa ou marca operam, provocando assim uma distorção da realidade, através do nome ou logotipo da marca (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

1.1.2. Product-branding myopia

A miopia de produto (*product-branding myopia*) verifica-se quando a marca é vista, de uma forma mais restrita, como parte integrante do produto. Muitas empresas perdem oportunidades de divergir o alcance da marca, por se cingirem apenas ao mercado do produto que comercializam, em vez de divergirem para outros mercados, com a mesma marca. Deste modo, as empresas veem a marca como uma das variáveis do marketing *mix*, o produto (Kotler, 1967), e não como um ativo mais abrangente.

Considera-se um excelente exemplo de miopia de produto, a evolução da marca Volkswagen, aquando da expansão da gama de automóveis, passando a produzir carros de gama mais alta, para um target com maior poder económico. Os decisores da marca colocaram em questão se o nome da marca não seria uma desvantagem à entrada neste mercado de gama alta, uma vez que Volkswagen traduz-se para “Carro do povo”. Nesta altura começou-se a estudar de uma forma mais aprofundada os componentes e medidas

da *brand equity*, de modo a compreender melhor o valor da marca, como o Modelo Linear de Aprendizagem de Aaker (1970).

1.1.3. Customer-branding myopia

Este terceiro tipo de miopia é o que mais domina os livros de *branding* nos dias de hoje. Acontece quando existe um cuidado em considerar a marca pela perspectiva do vendedor versus a do cliente. Nestes casos, esquece-se que a atividade da marca não se restringe a servir os interesses dos produtos ou clientes. A marca serve sim para a multiplicidade de trocas e relações entre uma empresa e os seus *stakeholders* (Balmer & Gray, 2003).

A miopia do cliente é uma consequência de quando a marca é utilizada como uma ferramenta de marketing e não como um ativo da empresa. A função do *branding* não é simplesmente atingir uma maior venda de produtos, é sim a de servir de uma forma ampla os interesses da empresa e dos seus *stakeholders*, em nome da marca (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

Os autores referem ainda que o processo de retificar esta miopia vai muito para além de apenas visualizar a marca como um sinal ou imagem que distingue a empresa e os seus produtos dos seus concorrentes. Fazendo isto, está-se apenas a corrigir um de vários problemas de miopia de que a marca sofre, deixando assim outros por resolver.

1.2. Semiose da Marca

Qualquer discussão sobre a semiose da marca é confrontada com o facto de não existir qualquer acordo universal sobre o que é a marca e o que esta significa. A marca está intercalada nos interesses dos seus possesores, produtores, consumidores e até vários grupos de profissionais. Todos eles aclamam a si interesse no que é uma marca são, portanto, os seus stakeholders (Bently, Davis, & Ginsburg, 2008).

A aplicação da semiótica no marketing está dividida entre a escola Saussureana, derivada da linguística Suíça, e Peirceana, derivada do filósofo americano Peirce. A primeira escola, a Saussureana, considera que o significado dos símbolos é uma extensão da linguagem. Alegam que qualquer símbolo é composto por significado. A sua forma é a expressão, e o significado é o conteúdo (De Saussure, 1915-1966). A escola Peirceana, por sua vez, desenvolveu o conceito em que o símbolo conecta três agentes entre si: o (1)

símbolo ao (2) objeto que este representa e (3) a quem o interpreta. Definindo assim o símbolo como uma entidade triádica (Pierce, 1931-1958).

A abordagem dos princípios de semiótica de Pierce (1931-1958) ao *branding* é a que mais se aproxima da distinção entre “*firstness*”, que são as qualidades puras de algo, antes de ser interpretado de forma espacial ou temporal; “*secondness*”, que são as qualidades de um determinado objeto ou acontecimento; e, por fim, “*thirdness*”, que representa a contínua interpretação, no tempo e no espaço, das relações entre as qualidades e os objetos (Lencastre & Côte-Real, 2010).

1.2.1. Firstness, Secondness e Thirdness

Segundo o artigo de Lencastre e Côte-Real (2010), no primeiro nível do símbolo podem-se distinguir três variantes: a primeira, o “*qualisign*”, que representa a qualidade como um sinal (o som abstrato da palavra Adidas); a segunda, o “*sinsign*”, que representa o objeto como um sinal (a presença de 3 figuras geométricas iguais no logotipo da Adidas); por fim, a terceira, que é o “*legisign*”, representante da convenção como um sinal (o nome ou logotipo da Adidas).

Os autores identificam o segundo estágio como o nível de relacionamento entre o símbolo e o objeto. É, portanto, de relevante importância distinguir a parte do objeto que é tangível e está presente no símbolo, o objeto imediato, da parte que é extrínseca ao símbolo, o objeto dinâmico. Esta distinção permite-nos compreender que o sinal, em relação ao objeto, pode ser um (1) ícone, que existe com uma relação de similaridade (as três figuras geométricas em crescente); um (2) índice, que representa a relação de conexão (as figuras que representam uma montanha); e uma (3) representação simbólica, que é a relação convencional (a palavra Adidas).

Por fim, os autores referem-se ao terceiro estágio da semiótica da marca como à relação entre o símbolo e o interprete. Este estágio pode ser visto como imediato (um tipo de virtualidade sensorial), dinâmico (realizado em experimentos sucessivos) e final (o limite ideal do conhecimento de todas as relações possíveis).

1.3. Brand Model

Tendo em conta o conceito triádico do símbolo e integrando-o nas diferentes áreas do *branding*, os autores Lencastre e Côrte-Real (2010) conceptualizaram um modelo de marca com base em três pilares: o pilar da identidade (que inclui o sinal ou o grupo de sinais que identificam a marca); o pilar do marketing (que inclui a oferta de produtos, com a empresa e as ações de marketing que suportam a marca); e o pilar da resposta (que inclui os mercados, no sentido dos diferentes pertinentes da marca, e as suas diferentes respostas para com marca).

1.3.1. Identidade

A marca pode ser o nome registado e que garante proteção legal sobre esse mesmo termo. Podemos considerar também a marca, no seu sentido mais estreito, como o termo ou o nome expresso de uma forma gráfica. Mas existem mais questões jurídicas no que toca à marca. Chama-se *mix* da identidade da marca ao conjunto do nome, logotipo, slogan, rótulo, *packaging*, som e personagem, além disso, estes sinais de identidade são também constituintes da identidade jurídica.

A primeira vez que alguém referiu o conceito de *mix* de identidade foi com o intuito de referir quatro aspetos da gestão da identidade de uma empresa e que pouco tinham a ver com a imagem da mesma, eram eles as instalações, os produtos, a comunicação e as pessoas (Pilditch, 1970).

A *label-branding myopia*, que consiste em considerar que a marca é apenas o seu nome e logotipo, foi sempre um tema a evitar para os designers. Esta crescente necessidade de elevar a identidade da marca a algo mais do que os símbolos que, aos olhos da lei, definem a marca, levou a que a literatura alocasse o significado das dimensões intangíveis da marca ao conceito de identidade corporativa (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

Os autores Lencastre & Côrte-Real (2010) indentificaram os três níveis do *mix* da identidade, que são eles: (1) A Identidade Nuclear, que é o símbolo que a marca utiliza para se identificar numa primeira instância, que normalmente é o nome; (2) A Identidade Real, que representa a expressão gráfica da identidade nuclear que foi registada, ou seja, os nomes, ortografias e os seus logotipos (por exemplo, o nome e logotipo da cruz

vermelha mudam em países Muçulmanos para “Crescente Vermelho”). No que toca ao nome da marca, pode-se distinguir o nome no sentido restrito da palavra (por exemplo, Coca e Pepsi), do termo genérico associado ao nome. Este pode incluir objetos de marketing, como o tipo de produto (Cola) ou a localização da organização. No que diz respeito ao logotipo, deve-se distinguir o *lettering* (no sentido restrito do logotipo, a parte escrita: N da Nestel , que cobre toda a palavra), o desenho (ninho no logotipo da Nestel ) e a colora o (código cromático do logotipo); (3) Por fim, a Identidade Aumentada, que são todos os restantes símbolos da marca que podem ser protegidos pela lei, como um slogan, uma garrafa com uma silhueta diferenciada, um protagonista/mascote ou um som.

Numa perspetiva da Identidade Central, a no o de identidade de marca varia consoante os autores que são consultados. Para Aaker (1996), a identidade da marca   um conjunto de associa es que são o reflexo do que a marca implica. Os stakeholders internos e externos são os principais influenciadores da organiza o e das suas atividades, sendo eles o verdadeiro influenciador da identidade organizacional. Existem outros pontos de vista quanto a este tema, uns deles mais focados no foco da gestão da empresa, na sua cultura e na forma como a marca se relaciona e se insere na sociedade (Kapferer, 2004). Por outro lado, Nadan (2005), a imagem e identidade da marca refletem uma constru o da identidade da marca.

Tendo em conta a perspetiva da Identidade Real, podem-se identificar duas dimen es, a dimensão do nome da marca, e do logotipo da marca. Para Keller (2003), o conhecimento da marca   o significado pessoal da marca que se encontra armazenado na memória do consumidor. Este conhecimento inclui informa es descritivas e avaliativas. Já para Esch (2008) o conhecimento sobre uma marca fica armazenado na mente em forma de um esquema, que contem informa es visuais e verbais, como sentimentos, processos cognitivos e experiências. Quanto ao nome da marca, o estudo de Klink (2001) demonstra que as marcas que utilizam simbolismos sonoros relacionados com o produto central da marca, ou que cot m embebidas semânticas, aumentam a preferência e o posicionamento do produto. Keller, Heckler e Houston (1998) indica que quando o nome da marca transmite de forma inquévoca os benefícios de seu produto, gera uma maior lembrança do benefício dos seus produtos. Quanto ao logotipo, Henderson e Cote (1998) afirmam que o sentimento de familiaridade para com a marca pode ser maximizado através de um design único e diferenciado de um objeto familiar, que seja fácil de intepretar. As letras

utilizadas para comunicar a marca podem assumir uma enorme variedade de formas, devido a variações nos seus elementos de design. São elementos de design de texto a linha, largura, orientação e tamanho (Childers & Jass, 2002). No que toca à cor, Labrecque e Milne (2011) indicam que as cores de uma marca podem carregar um significado intrínseco tão forte como o nome da marca. Os autores afirmam que a combinação das linhas do logo com diferentes cores podem levar a maior familiaridade e apreço pela marca.

Por fim, no que toca à Identidade Aumentada, abordam-se os elementos da marca que podem ser sujeitos a direitos de autor ou de propriedade industrial, como o slogan, personagem, embalagem característica e som ou melodia. Keller (2003) afirma que os melhores slogans são aqueles que conseguem contribuir para a marca em diversas formas, por exemplo, um slogan que informe ao consumidor do que se trata a marca e que os influencie no que pensam sobre a marca. O slogan da Carlsberg's é um excelente exemplo disso mesmo. "Provavelmente a melhor cerveja do mundo", (1) conecta a marca com o seu mercado, o da cerveja. (2) "...a melhor..." invoca uma associação de serem o número um nesse mercado. (3) Utilizam a palavra "Provavelmente..." de forma a gerar simpatia e empatia para com a marca. Este slogan consegue influenciar os consumidores na sua perceção para com a marca Carlsberg's, e esse mesmo slogan é um promotor da essência da marca (4). As funções 1 a 3 são construtos da forma como o consumidor pode ser influenciado e como pensa sobre a marca, a função 4 é um promotor de *brand equity* (Rosengren & Dahlén, 2006).

1.3.2. Marketing

Neste pilar, deve ser considerado quem é o comandante do destino de determinada empresa em qualquer momento da sua existência. Quer isto dizer que deve ser identificado o detentor físico ou jurídico da marca, do seu nome e dos seus outros sinais identificativos. Posto isto, deve-se considerar a forma como a empresa se organiza e como aloca os seus recursos a cada produto do seu portefólio. Por fim, o grupo de ações que favorece a venda de cada um desses produtos em cada mercado.

A ação de marketing é normalmente definida pelos "4Ps" clássicos do marketing. Este modelo define a ação de marketing como *product, price, place e promotiom* (McCarthy,

1960). Mais tarde a miopia de marketing foi corrigida por Kotler (1967), quando apresentou a variável de *product* em três círculos concêntricos. O círculo interior é o “Produto Central”, que representa o benefício central do produto ou serviço, O círculo seguinte é o “Produto Real” que é definido pelos benefícios tangíveis como: (1) nome da marca, (2) *packaging*, (3) qualidade, (4) estilo, (5) e características tecnológicas. O círculo exterior é o “Produto Aumentado” que corresponde a serviços adicionais que acompanham a compra do produto ou serviço em si e, normalmente, com ramificações para outras variáveis do marketing *mix*, como serviços de pós-venda, entrega em casa, instalação e garantia.

O Modelo apresentado por McCarthy (1960) foi evoluindo com a contribuição de outros autores. Temas como o produto expandido e o produto potencial foram abordados por Kotler e Keller (Kotler & Keller, 2006). No caso do marketing aplicado aos serviços, nasceram novos “Ps”, como *process* e *people*, de modo a demonstrar a importância posta nos colaboradores, ações e planejamento, no que toca à prestação de serviços como a comercialização de um bem intangível (Seiders, Voss, Godfrey, & Grewal, 2007).

Estes temas ajudam a construir os três níveis de *brand marketing*, para os autores Lencastre e Côrte-Real (2010). Em primeiro, o (1) Produto Central, representado por apenas parte do objeto apresentado em primeira instância, um dos seus produtos, um dos seus benefícios para um público específico ou a sua missão. De seguida, o (2) Produto Real, que corresponde ao produto no qual a marca concentra as suas atividades, ou seja, o “P” de produto do marketing *mix*. Por fim, o (3) Produto Aumentado, que corresponde a todas as ações que a marca concentra nos seus produtos, ou seja, os restantes “P’s” do marketing *mix*.

O Produto Central representa a característica do objeto que é apresentada em primeira instância. Quer isto dizer que o Produto Central de uma marca é a característica principal que os consumidores associam a essa marca, quando se deparam com ela. Por exemplo, o produto central de uma marca como a BIC será a característica intrínseca percebida pelos consumidores no geral, ou seja, o adjetivo de “descartável”. Caruana, Money e Berthon (2000) afirmam que a teoria da utilidade, que se baseia na fundação da teoria moderna da microeconomia, é um excelente provedor de compreensão teórica do conceito de valor. Esta teoria afirma que, na maioria das vezes, os consumidores não compram bens ou serviços apenas pelo produto em si. A decisão de compra passa por uma avaliação

de um conjunto de atributos que influenciam o valor do produto de acordo com a sua utilidade, ou seja, benefícios. A decisão de compra passa muitas vezes por uma comparação dos benefícios que o produto provém a quem o consome, versus os sacrifícios necessários para adquirir tal produto. Outros autores concordam com este ponto de vista. Por exemplo, Slater e Narver (2000) afirmam no seu estudo que o valor do produto para um consumidor constrói-se quando os benefícios (que o consumidor obtém com um produto) são superiores aos custos a longo prazo que o consumidor espera ter com esse mesmo produto.

Quanto ao Produto Real, que representa o produto como uma das variáveis do marketing *mix*, Lancaster (1990) diz que uma marca pode ter uma profundidade superior quanto maior for a variedade de produtos que essa marca oferece aos consumidores. Diz ainda que a oferta de mais opções comporta vantagem quando comparada a uma gama com menos opções, pela simples razão de que uma maior variedade de opções pode atender a uma mais ampla variedade de gostos. Outros autores, como Iyengar e Lepper (2000), dizem que um menor número de produtos na gama é mais positivo que uma gama com muitos produtos. No seu estudo, consumidores que tiveram de escolher uma geleia de uma gama de 6 encontravam-se mais predispostos a comprar que os que tinham de escolher de uma gama de 24 geleias.

Finalmente, o Produto aumentado refere-se a todas as restantes ações que suportam o “P” do Produto no marketing *mix*, ou seja, refere-se aos restantes “P’s” do *mix* de marketing. O marketing *mix* originou-se no “P” do *Price* (preço) da teoria microeconómica. Os “4P’s” de marketing são um conceito que é utilizado para transpor a estratégia de marketing numa vertente mais prática (Londhe, 2014). Para Singh (2012), o “P” do Preço define-se por a quantidade de dinheiro que um consumidor está disposto a pagar para adquirir determinado produto. O preço de um produto depende de diversas variáveis, pelo que este pode estar em constante alteração. As características do Preço são o seu preço de retalho, preço online, preço de venda a grosso, preço de venda direta, preço de venda *peer-to-peer* e preço multicanal. O “P” do Produto refere-se ao produto físico ou serviço que um cliente está pronto a pagar para o obter. Normalmente, refere-se um produto como algo tangível e um serviço como algo intangível. Para o mesmo autor, os elementos que compõem o Produto são o design, a tecnologia, a utilidade, o valor, a conveniência, a qualidade, o *packaging*, o *branding* e a garantia. O P de *Promotion* ou comunicação é um

dos mais poderosos elementos do marketing *mix*. As atividades da comunicação, ou promoção de vendas, são a publicidade, relações-públicas, exposições e demonstrações, entre outros. O mix da comunicação decide o posicionamento do produto no mercado e é constituído por estratégias, desnatação, penetração, promoção psicológica, *cost-plus* e *loss leader*. Por fim, o “P” de *Place*, ou distribuição, inclui os canais de distribuição, as infraestruturas de armazenamento, modo de transporte e gestão e controlo de inventário. A distribuição tem um enorme impacto nos custos de uma empresa, devendo a empresa ter uma excelente gestão dos seus canais de distribuição. Os elementos do “P” da distribuição são as ofertas especiais, avales, patrocínios, testes de utilizadores, *direct mailing*, posters, ofertas grátis, competições e *joint ventures*.

1.3.3. Resposta

Em qualquer conversa entre duas partes, espera-se que exista um intérprete e um interpretador. Existem diferentes públicos (clientes, fornecedores, colaboradores, *shareholders*, etc.) que podem ouvir a mensagem de uma empresa e, cada um deles, pode reagir e responder a essa mensagem de uma forma diferente. Para Lavidge e Steiner (1961), O conceito de resposta, ao nível de um grupo, tem múltiplos significados, incluindo reações nas quais a linguagem de marketing é classificada como cognitiva, afetiva e conativa, estes significados são explorados mais tarde por Hofsted (1998) no seu estudo sobre as culturas e subculturas empresariais. Por sua vez, Keller (1993) aplicou este conceito ao mercado, distinguindo os conceitos de perceção, preferências e comportamentos.

Numa tentativa de organizar o pilar da resposta com base na perspetiva triádica, Lencastre e Côte-Real (2010) propõem a seguinte divisão por níveis: (1) Resposta Nuclear, que é a resposta imediata por parte de um individuo quando exposto ao símbolo da marca (Pode ser chamado de “*top of mind*” da associação da marca ou posicionamento da marca); (2) a Resposta Real é proposta como sendo uma resposta mais estruturada que um individuo tem para com a marca. O discurso de determinada pessoa neste nível inclui marcas rivais por partilharem alguns pontos similares entre si e também de que forma estas marcas diferem umas das outras (estudo qualitativo de *brand associations* ou *Brand Image*); (3) a Resposta aumentada é o último nível desta tríade, e corresponde a todas as possíveis

reações que o indivíduo pode ter, porque são detetáveis ao nível da resposta real de pessoas do mesmo público (área quantitativa dos estudos de mercado, *share of mind*, *share of esteem*, *share of market* e quantificação de *brand equity*). Em todos os três níveis é possível distinguir reações cognitivas, afetivas e comportamentais.

No primeiro nível do pilar do mercado, a Resposta Central, procura-se compreender o posicionamento da marca. O posicionamento de uma marca, para Kotler e Keller (2006), designa-se por o ato de uma empresa definir a sua oferta e imagem de modo a ocupar um lugar distinto na mente do consumidor. Segundo um estudo de Eryigit e Eryigit (2014), um posicionamento de marca bem-sucedido pode levar a uma maior lealdade dos consumidores, uma maior *brand equity*, a clientes menos vulneráveis, uma melhor performance financeira e clientes menos sensíveis ao preço. Todos estes fatores levam à obtenção de vantagem competitiva para com os concorrentes.

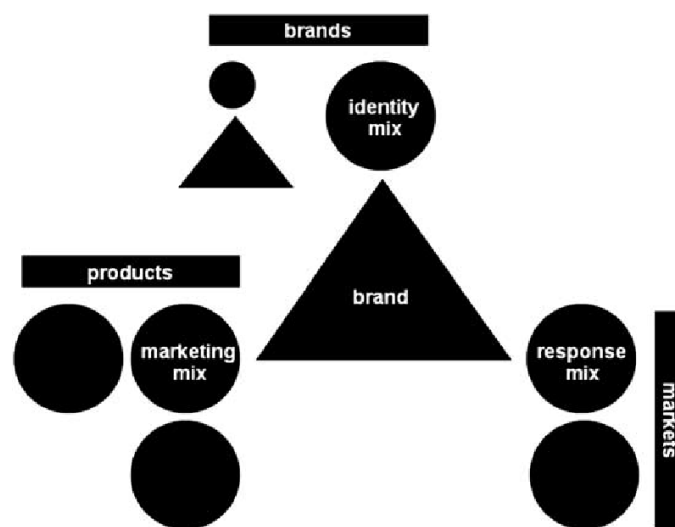
Quanto ao segundo nível do pilar do mercado, a Resposta Real, Emari, Jafari, e Mogaddam (2012), a *brand association* está diretamente relacionada com a imagem que cada consumidor gera na sua mente em relação a determinada marca. De facto, todas as informações que representam a *brand association*, estão intrinsecamente conectadas ao nome da marca na mente do consumidor e isso reflete-se na *brand image* (Romaniuk & Sharp, 2003). Quanto maior é a *brand association* num produto, mais este vai ser recordado pelo consumidor, e mais leal vai ele, o consumidor, ser para com a marca (Sasmita & Mohd Suki, 2015).

Por fim, no terceiro e último nível do pilar do mercado, a Resposta Aumentada, trata-se de investigar a *brand equity* de uma marca. Este tem se vindo a tornar um tópico importante no mundo dos negócios. Para Aaker (1991), são quatro as bases da *brand equity* que estão relacionadas com o consumidor, sendo elas a lealdade à marca (*brand loyalty*), conhecimento do nome, qualidade percebida e outras associações à marca (*brand association*). Já para Keller (1993), a *brand equity* é criada através de uma estrutura baseada em conhecimento. O conhecimento é composto por duas dimensões, a *brand awareness*, composta por lembrança e reconhecimento, e a *brand image*, composta por várias *brand associations*.

1.4. Triângulo da Marca

A ilustração 1 é uma excelente representação gráfica dos temas abordados nos pontos acima. Esta figura é construída com base no triângulo de Peirce, que ilustra o conceito triádico do símbolo (Objeto, Símbolo e Interpretante). Os autores Lencastre e Côrte-Real (2010) propõem que se analise a marca em três fases e que se observe por de baixo dos símbolos para detetar estratégias, como se pode verificar na ilustração abaixo – ver ilustração 1

Ilustração 1 - Brand Model



1.4.1. Análise da Identidade

Começando pelo *mix* de identidade da empresa, é possível compreender como determinada marca se apresenta de uma forma mais imediata, ou seja, a sua identidade central, a forma como se expressa graficamente, ou seja, a sua identidade real, e os restantes símbolos associados e de que forma estes se ligam entre si (identidade aumentada). É ainda possível compreender se se trata de uma estrutura de identidade de marca corporativa única ou plural, descobrindo se alguns desses símbolos se referem a produtos e/ou mercados específicos.

1.4.2. Análise de Marketing

A análise de Marketing estabelece o que a marca apresenta como o seu produto central, ou o objeto principal da sua atividade, tal como esse produto (objeto principal da atividade) se estende em relações de troca múltiplas. Numa análise mais profunda, é possível encontrar ações de ofertam que sustentam o marketing *mix*, diferenciando um produto específico como o objeto da marca (produto real) de todas as ações que o suportam (o produto aumentado).

1.4.3. Análise da Resposta

A análise da resposta, ou seja, o *mix* da resposta, pode indicar a primeira palavra em que os consumidores pensam quando expostos à marca (associação de *top-of-mind*), utilizando amostras de marcas ou segmentos *target*. A categoria de resposta principal é o posicionamento da marca nesse determinado mercado ou segmento (resposta central). De seguida, quantificam-se todas as outras associações espontâneas, que sejam detetadas em diferentes estudos qualitativos, e expressas graficamente em mapas percentuais. O objetivo é o de obter uma imagem de marca em comparação com a dos concorrentes (resposta real). Por fim, estabelece-se o valor da marca (resposta aumentada), através da quantificação das respostas cognitivas, afetivas e comportamentais, decorrentes dessa imagem e reunidas em modelos de avaliação da marca.

2. Quadro de Referências da investigação

Neste capítulo demonstra-se através de um quadro, quais as principais referências da investigação desenvolvida, divididas por objetivo específico. Para consultar os principais autores que contribuíram com literatura relevante para cada um dos objetivos específicos, verificar a tabela abaixo – ver tabela 1.

Tabela 1 - Quadro de referências

Objetivo Específico	Tema	Autor de referência
Pilar da identidade – OE1	Identidade Central	(Aaker D. , 1996); (Nandan, 2005) e (Kapferer, 2004).
	Identidade Real	(Esch, 2008), (Keller K. , 2003), (Klink, 2001) e (Labrecque & Milne, 2011)
	Identidade Aumentada	(John, Loken, Kim, & Monga, 2006)
Pilar do Produto – OE2	Produto Central	(Munusamy & Wong, 2008)
	Produto Real	(Caruana, Money, & Berthon, 2000) e (Slater & Narver, 2000)
	Produto Aumentado	(Constantinides, 2006); (İşoraitè, 2016)
Pilar do Mercado – OE3	Resposta Central	(Kotler & Keller, 2006) e (Eryigit & Eryigit, 2014)
	Resposta Real	(Emari, Jafari, & Mogaddam, 2012), (Sasmita & Mohd Suki, 2015) e (Romaniuk & Sharp, 2003)
	Resposta Aumentada	(Aaker D. , 1991) e (Keller K. , 1993).

2.1. Objeto de Estudo

Este estudo de caso propõe compreender quais as características dos diferentes pilares do triângulo da marca podem levar a que os consumidores percecionem o Continente Food

Lab como uma marca de produtos inovadores o retalho alimentar. Para isso, irá ser feita uma entrevista a vários consumidores de produtos alimentares inovadores, para melhor entender as suas pretensões de compra, expectativas e necessidades, quando tomam a decisão de comprar e consumir este tipo de produtos alimentares inovadores. Para isso, estudou-se cada um dos pilares do triângulo da marca com um olhar próximo dos seus diferentes níveis. Os autores principais foram a fonte literal para os macro temas do triângulo da marca, ou seja, os três pilares, da identidade, produto e mercado, e as diferentes dimensões de cada pilar estão revistos por diferentes autores, que são referência nas diferentes áreas representadas nas suas respetivas dimensões, munindo assim a investigação de diversidade e validade científica.

3. Enquadramento Metodológico

3.1. Introdução

Uma vez terminados os capítulos da revisão da literatura, surgem questões que necessitam de resposta, de modo a corresponder às necessidades da investigação. Essas perguntas são parte integrante dos objetivos gerais e objetivos específicos desta investigação. A metodologia de qualquer investigação é a espinha dorsal do trabalho proposto, revelando assim a extrema importância que este capítulo afere para a justificação de qualquer trabalho científico.

Após a exaustiva compreensão e estudo da bibliografia, pode-se afirmar que existem 3 pilares que, juntos, contribuem para que o consumidor tenha uma determinada perceção sobre determinada marca. Tendo em conta que o Continente Food Lab identifica como lacuna o reconhecimento da sua marca e a perceção que o consumidor tem sobre a mesma, nasce a oportunidade de melhor compreender o que o consumidor pensa sobre marcas do retalho alimentar inovadoras.

O capítulo do Enquadramento Metodológico está dividido em três secções: Numa primeira secção apresentam-se os objetivos específicos da investigação, tal como o objetivo geral da mesma. Na secção seguinte, a segunda, apresenta-se a metodologia e a

justificação da sua escolha e a descrição da análise. Por fim, na terceira secção deste capítulo, apresentam-se a técnica de recolha de dados e da análise desses mesmos dados, através da entrevista individual.

3.2. Objetivo geral e objetivos específicos

Esta investigação tem como objetivo verificar quais os atributos no triângulo da marca que levam o consumidor de *Fast-Moving Consumer Goods* a percecionar o Continente Food Lab como uma marca do retalho alimentar inovadora.

3.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da presente investigação é:

- Definir os atributos do triângulo da marca que levam o consumidor de *Fast-Moving Consumer Goods* a percecionar o Continente Food Lab como uma marca do retalho alimentar inovadora.

3.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar as características do pilar da identidade que levam os consumidores de FMCG a percecionar a marca Continente Food Lab como inovadora;
- Identificar as características do pilar do objeto que levam os consumidores de FMCG a percecionar a marca Continente Food Lab como inovadora;
- Identificar as características do pilar do mercado que levam os consumidores de FMCG a percecionar a marca Continente Food Lab como inovadora.

Para melhor compreender a divisão dos objetivos específicos e a sua divisão por temas, deve-se consultar a tabela abaixo – ver tabela 2.

Tabela 2 - Quadro dos objetivos específicos

Objetivo específico	Temas
Mix da Identidade	Identidade Central (apresentação imediata)
	Identidade Real (expressão gráfica)
	Identidade Aumentada (restantes símbolos)
Mix de Marketing	Produto Central (Objeto principal da sua atividade)
	Produto Real (objeto da marca)
	Produto Aumentado (ações que o suportam)
Mix da Resposta	Resposta Central (primeira palavra que o consumidor pensa quando ouve o nome da marca)
	Resposta Real (imagem da marca em comparação com os concorrentes)
	Resposta Aumentada (quantificação das respostas cognitivas, afetivas e comportamentais)

3.3. Justificação da Metodologia

O processo de pesquisa é composto por três dimensões: Ontologia, que é a forma como o investigador define a verdade e a realidade, a epistemologia, que define o processo em que o investigador adquire o conhecimento da verdade e da realidade, e a metodologia, que é o método utilizado para conduzir a investigação (Terre Blanche & Durrheim, 1999). Este capítulo concentra-se na dimensão da metodologia, e justifica o porquê da escolha da metodologia de investigação qualitativa para este estudo científico.

Convém compreender que a diferença fundamental entre as abordagens quantitativa e qualitativa não está nos seus métodos ou técnicas, mas sim na lógica da justificação. Cada investigador deve decidir qual o paradigma que se enquadra melhor com a sua crença

(Guba & Lincoln, 1994). Não existe uma metodologia de investigação que seja melhor que outra, pois ambas provam ser uteis na maioria das investigações efetuadas (Cohen, Manion, & Morrison, 2000).

A Metodologia qualitativa é sustentada por epistemologia interpretativa e ontologia construtiva. Assume-se assim que o conhecimento está embebido na experiência dos participantes e que o significado é mediado pelas percepções do investigador (Merriam, 1998). Os investigadores que utilizam a metodologia qualitativa imergem-se numa cultura de observação de pessoas e das suas interações, entrevistam pessoas chave para o objeto de estudo, abordam as suas histórias, constroem estudos do caso e analisam documentos ou artefactos culturais. Assumem que a realidade é multifacetada e não pode ser fragmentada ou estudada num laboratório, preferindo a observação de acontecimentos num contexto natural (Candy, 1991)

Considerando o carácter exploratório do tema deste artigo, tal como a necessidade de recolher informação junto de um grupo de pessoas restrito, com conhecimento da atividade em questão e experiência nas áreas profissionais do marketing, *branding*, design, inovação e retalho alimentar, a metodologia que mais se adequa a esta investigação é a qualitativa.

3.4. Estudo de Caso

O estudo de caso comporta um enorme desafio, principalmente quando a investigação é de um carácter exploratório. Este método de se fazer investigação é uma excelente ferramenta quando se pretende documentar e interpretar uma lista de possibilidades ou quando se tenta explicar como é que se obteve essas mesmas possibilidades. Estudo de caso, normalmente, envolve o investigador no estudo de um caso único (apesar de podere ser abordado um pequeno número de casos no mesmo estudo), e com recurso a um design experimental (Yin, 2013).

3.5. Técnicas de Recolha e Análise de Dados

Yin (2013) afirma na sua publicação que uma das formas de fazer investigação qualitativa é através de modelos de lógica. Os modelos de lógica consistem em expressar de forma

teórica a relação casual entre os dados coletados e o conhecimento empírico encontrado com as relações teóricas estipuladas inicialmente. Desta forma, comprova-se que uma intervenção produz resultados, comparando os resultados da pesquisa com os resultados das respostas dos inquiridos.

Nesta investigação, irá ter como ferramenta para obtenção de dados teóricos a revisão da literatura, e como ferramenta de obtenção de conhecimentos empíricos a entrevista com questões semiestruturadas a profissionais do marketing, *branding*, design, inovação e retalho alimentar.

3.5.1. A entrevista

Para a realização da entrevista foram tidos como guias as orientações e linhas traçadas por Yin (2013), que se refere às entrevistas, no contexto da investigação científica, como relevantes fontes de informação para um estudo de caso.

O processo de criação do guião da entrevista começou pela elaboração de três grupos de perguntas. Estes grupos são correspondentes a cada um dos pilares do triângulo da marca: Identidade, Marketing e Resposta. Posteriormente, foram criadas perguntas que visam obter informações que ajudem a construir cada um desses pilares em cada uma das suas dimensões: Central, Real e Aumentada.

Neste guião estão escritas doze perguntas, quatro para o pilar da Identidade, três para o pilar do Marketing e cinco para o pilar da Resposta. As respostas obtidas para cada uma destas perguntas, em conjunto com as informações obtidas na revisão bibliográfica, culminam na definição dos três pilares da marca. Desta forma, obtêm-se uma estratégia de marca para o Continente Food Lab que está mais alinhada com a precessão dos consumidores têm quanta à inovação no retalho alimentar e de como uma marca deste ramo se deve posicionar.

As respostas obtidas sobre estas perguntas levam à completude dos objetivos específicos deste estudo de caso. No momento em que os objetivos específicos estão atingidos, pode-se partir para a construção da resposta do objetivo geral, que é o conjunto das respostas aos objetivos específicos da investigação.

Estas entrevistas realizaram-se de acordo com os procedimentos indicados por Yin (2013) e Quivy e van Campenhout (1998), referências na metodologia qualitativa e recolhas de dados qualitativos através da entrevista.

3.5.2. Definição dos participantes

A definição dos participantes é uma das principais atividades da investigação científica, pois ajuda a qualificar a qualidade das intervenções que são registadas, e a sua relevância para o tema que está a ser abordado na investigação (Onwuegbuzie & Collins, 2007).

Os participantes das entrevistas são um grupo multidisciplinar de profissionais de várias áreas, como o marketing, inovação, design e retalho alimentar. Este grupo é ainda complementado por consumidores de produtos alimentares inovadores da geração Y, que para Yusoff e Kian (2013) são uma geração muito familiarizada com a tecnologia, digital e inovação, por serem nativos numa época de transformação digital, e consumidores de produtos de retalho inovadores da Geração Z, que segundo Housand (CENTENNIALS: The World is Waiting!, 2016), são ainda mais familiarizados com as questões da inovação e tecnologia que a geração Y, por serem a primeira geração a nascer num mundo 100% digital.

3.5.2.1. Codificação dos participantes

Para a codificação dos participantes deste estudo, cada um será identificado pela letra “E”, seguida de um número inteiro. Os entrevistados são identificados na tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Tabela de codificação dos entrevistados

Código do entrevistado	Área profissional	É consumidor de produtos alimentares inovadores?	Geração
E1	Inovação no retalho alimentar	Sim	Geração Y
E2	Marketing	Sim	Geração Y
E3	Design e Marketing	Sim	Geração Z
E4	Direito	Sim	Geração Y
E5	Contabilidade	Sim	Geração Y
E6	Saúde	sim	Geração Y
E7	Educação	Sim	Geração Y
E8	Comercial	Sim	Baby Boomer
E9	Retalho alimentar	Sim	Geração Y
E10	Marketing	Sim	Geração Z
E11	Comunicação Empresarial	Sim	Geração Y
E12	Marketing	Sim	Geração Z

3.6. Conclusão

Com este capítulo justifica-se qual a metodologia escolhida para a investigação deste trabalho científico. Começou-se com a introdução do enquadramento metodológico, onde se explicou por linhas gerais os temas abordados no capítulo. De seguida a apresentação do objetivo geral, tal como a apresentação dos objetivos específicos. Justificou-se a metodologia escolhida e investigou-se sobre o estudo de caso, apresentando a literatura dos principais autores e estudos sobre a investigação qualitativa, estudo de caso e entrevista. Por fim, abordou-se o tema da amostragem, investigando a sua importância e as melhores práticas científicas para a definição de uma amostra que garanta confiança.

4. O caso Continente Food Lab: Análise e discussão dos dados

4.1. Introdução

No quarto capítulo desta investigação, apresentam-se e analisam-se as informações geradas através da resposta à entrevista. Estas informações são o conjunto das respostas dos vários inquiridos. Compara-se ainda as respostas obtidas com o as informações recolhidas através da revisão da literatura.

4.2. Enquadramento Empírico

Este estudo teve como foco uma submarca da marca Continente, o Continente Food Lab. Esta submarca revela a aposta do Continente na inovação alimentar, pretendendo oferecer aos seus clientes, produtos alimentares disruptivos e inovadores.

O Continente é uma marca do universo de marcas da empresa SONAE MC – Modelo Continente, SGPS. A marca Continente destina-se à venda de bens alimentares e não alimentares a retalho. Os canais pelo qual se dispõe ao público são através de hipermercados (Continente), supermercados (Continente Modelo) e Supermercados pequenos (Continente Bom Dia). A SONAE MC – Modelo Continente, SGPS está sediada na R. João Mendonça 529, 4460-282 Sra. da Hora e, em conjunto com as restantes empresas do Grupo SONAE, representam o maior empregador privado português.

Os Valores da SONAE MC são:

- Confiança e Integridade;
- As pessoas no centro do nosso sucesso;
- Ambição;
- Inovação;
- Responsabilidade Corporativa;
- Frugalidade e Eficiência;
- Cooperação e Independência.

A oferta de produtos do Continente traduz-se em dois grandes grupos: O alimentar e o não alimentar. Na parte do alimentar encontram-se todos os produtos de mercearia, frescos e congelados. O Não alimentar traduz-se numa larga gama de produtos, como produtos de limpeza e detergentes, produtos de higiene, produtos para automóvel, mobiliário, vestuário, entre outros.

4.3. Discussão de resultados

É neste capítulo que se debate as respostas obtidas através do questionário aos diferentes inquiridos, relacionando-os ou comparando-os com o conhecimento obtido através da revisão bibliográfica.

4.3.1. Quais são os nomes que associa a uma marca de inovação alimentar no retalho alimentar?

Esta questão tem como objetivo construir a Identidade Central da marca Continente Food Lab. Para isso, quis-se saber qual ou quais os nomes que um consumidor de produtos inovadores do retalho alimentar relaciona com uma marca de produtos inovadores do retalho alimentar. Para esta pergunta, teve-se em conta que a resposta de qualquer respondente que seja consumidor deste tipo de produtos é uma resposta a ter em conta.

Numa perspetiva da Identidade Central, a noção de identidade de marca varia consoante os autores que são consultados. Para Aaker (1996), a identidade da marca é um conjunto de associações que são o reflexo do que a marca implica. Os stakeholders internos e externos são os principais influenciadores da organização e das suas atividades, sendo eles o verdadeiro influenciador da identidade organizacional. Existem outros pontos de vista quanto a este tema, uns deles mais focados no foco da gestão da empresa, na sua cultura e na forma como a marca se relaciona e se insere na sociedade (Kapferer, 2004). Por outro lado, Nadan (2005), a imagem e identidade da marca refletem uma construção da identidade da marca.

As repostas obtidas não apresentam uma grande variação dos nomes que são associados a uma marca inovadora no retalho alimentar. O entrevistado E1 respondeu que as palavras “*food lab*, *Foodies* e inovação” são aquelas que mais associa a uma marca de inovação

alimentar. O entrevistado E2 utiliza palavras como “*inov. Inovação e food*”. Destaca-se dos restantes entrevistados os termos “*alternative e food lovers*” (E3) e “*bio*” (E5). O E6 diz que as palavras são “Inovador, revolucionário e saudável”. O E7 refere as palavras “Inovação, saúde, saudável, comida saudável e diversificada”, o E8 diz que as palavras que associa a uma marca deste gênero são “*inovação, food, diferenciação, embalagem e publicidade*”, o E9 refere “*inovação, diferenciação e futuro*”. O E10 indica as palavras “*diferenciado, tendência e inovação*”, já o E11 associa as palavras “*líder, inovador e saudável*”, por fim, o E12 refere as palavras “*saboroso e futurista*”.

4.3.2.1. Como deve ser o logotipo de uma marca do retalho alimentar inovadora?

Tendo em conta a perspetiva da Identidade Real, podem-se identificar duas dimensões, a dimensão do nome da marca, e do logotipo da marca. Para Keller (2003), o conhecimento da marca é o significado pessoal da marca que se encontra armazenado na memória do consumidor. Este conhecimento inclui informações descritivas e avaliativas. Já para Esch (2008) o conhecimento sobre uma marca fica armazenado na mente em forma de um esquema, que contém informações visuais e verbais, como sentimentos, processos cognitivos e experiências. Quanto ao nome da marca, o estudo de Klink (2001) demonstra que as marcas que utilizam simbolismos sonoros relacionados com o produto central da marca, ou que cotêm embebedas semânticas, aumentam a preferência e o posicionamento do produto. Keller, Heckler e Houston (1998) indica que quando o nome da marca transmite de forma inquévoca os benefícios de seu produto, gera uma maior lembrança do benefício dos seus produtos. Quanto ao logotipo, Henderson e Cote (1998) afirmam que o sentimento de familiaridade para com a marca pode ser maximizado através de um design único e diferenciado de um objeto familiar, que seja fácil de interpretar. As letras utilizadas para comunicar a marca podem assumir uma enorme variedade de formas, devido a variações nos seus elementos de design. São elementos de design de texto a linha, largura, orientação e tamanho (Childers & Jass, 2002). No que toca à cor, Labrecque e Milne (2011) indicam que as cores de uma marca podem carregar um significado intrínseco tão forte como o nome da marca. Os autores afirmam que a combinação das linhas do logo com diferentes cores podem levar a maior familiaridade e apreço pela marca.

Esta questão tem como finalidade construir a Identidade Real da marca Continente Food Lab. A resposta a esta pergunta pretende que se compreenda como deve ser o logotipo de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar. As respostas que são mais importantes para esta questão são as respondidas por respondentes profissionais do design, marketing e retalho alimentar, no entanto qualquer respondente pode ser considerado.

No que toca à aparência do logotipo de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar, existem respostas com uma amplitude maior de objetos. O entrevistado E1 refere “símbolos como setas (*arrows*), uma pera invertida que simule uma lâmpada e pontos de exclamação”. O Entrevistado E2 compreende que “o logotipo deve assumir uma fonte de letra mais fina, que não seja nem inclinada nem em negritos”. Diz ainda que se “deve afastar de objetos que indiquem experiências científicas ou laboratórios”. O entrevistado E3 afirma que “o design do logotipo deve assumir linhas gerais minimalistas, que apenas seja composto pela palavra, ou palavras, que dá nome à marca, com o mínimo de outros componentes possível”. Sugere a utilização de “fontes mais finas, como Sans Serif”. Igual opinião tem o entrevistado E4, no que toca ao minimalismo do design. O Entrevistado E5 sugere a “utilização de imagens como plantas”. O entrevistado E6 refere que as letras do logotipo devem “ser grandes, com uma fonte curva”. O E7 refere que o “nome da marca deve ocupar pouco espaço no logotipo e que a fonte deve ser mais grossa”. O E8 diz que o “tamanho da letra fazer com que seja de fácil leitura e que deve ter um contraste positivo”. O E9 diz que o logotipo deve ser composto por “elementos alimentares diversos, com cores pastel”, o E10 refere que o logotipo deve ser “minimalista, com detalhes apenas no nome da marca”. O E11 diz que “deve ser um logotipo de poucas cores, com uma imagem inovadora distinta” e o E12 refere que o logotipo deve ser “simples e minimalista”

4.3.2.2. Quais devem ser as cores que representam uma marca do retalho alimentar inovadora

Esta questão da entrevista tem como objetivo construir a Identidade Real da marca Continente Food Lab, podendo assim compreender o conhecimento empírico sobre as

cores que os consumidores associam a uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar. Para a resposta a esta questão são consideradas todas as respostas de consumidores de produtos deste tipo, independentemente da sua área profissional ou geração.

Quanto às cores que devem ser utilizadas no logotipo, a maioria das respostas apontam para os tons verdes e cor-de-laranja. Além das duas cores anteriormente referidas, um dos entrevistados, o E1, afirma que a cor do logotipo deve ser a cor azul.

4.3.3. Quais os símbolos que devem ser associados a uma marca do retalho alimentar inovadora?

Para fechar a definição do Pilar da Identidade, esta questão pretende conhecer quais os fatores determinantes para a construção da Identidade Aumentada. Nesta questão pretende-se conhecer quais devem ser os restantes símbolos que devem ser ligados a uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar. Estes símbolos são outras referências que possam estar sobre proteção dos direitos de propriedade da marca. Para esta pergunta é direcionada aos consumidores deste tipo de produtos, independentemente da sua área profissional.

No que toca à Identidade Aumentada, abordam-se os elementos da marca que podem ser sujeitos a direitos de autor ou de propriedade industrial, como o slogan, personagem, embalagem característica e som ou melodia. Keller (2003) afirma que os melhores slogans são aqueles que conseguem contribuir para a marca em diversas formas, por exemplo, um slogan que informe ao consumidor do que se trata a marca e que os influencie no que pensam sobre a marca. O slogan da Carlsberg's é um excelente exemplo disso mesmo. "Provavelmente a melhor cerveja do mundo", (1) conecta a marca com o seu mercado, o da cerveja. (2) "...a melhor..." invoca uma associação de serem o número um nesse mercado. (3) Utilizam a palavra "Provavelmente..." de forma a gerar simpatia e empatia para com a marca. Este slogan consegue influenciar os consumidores na sua perceção para com a marca Carlsberg's, e esse mesmo slogan é um promotor da essência da marca (4). As funções 1 a 3 são construídas da forma como o consumidor pode ser influenciado e como pensa sobre a marca, a função 4 é um promotor de *brand equity* (Rosengren & Dahlén, 2006).

Uma vez mais, as respostas variam para a conclusão dos restantes símbolos que devem ser associados a uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar. O entrevistado E2 diz que o devem ser associados ao slogan e comunicação palavras como “*Try, experimenta, contruir e colaborar*”. Já os entrevistados E3 e E4 defendem que “a marca deveria investir na criação de uma embalagem característica, que fosse constituída por materiais sustentáveis”. O entrevistado E5 refere que “deveriam ser criadas embalagens para produtos a granel, que se identificassem com as embalagens tradicionais, como sacos de rafia, de papel ou pano”. Indica ainda que “a mascote poderia ser uma pera em forma de lâmpada (invertida)”. O Entrevistado E6 indica que “a mascote poderia ser um Balão de Erlenmeyer”. O entrevistado E7 diz que a mascote poderia ser “uma coruja com uma bata de cientista”, o E8 refere que a mascote poderia ser uma “folha de uma árvore” e o E9 identifica os símbolos “tubo de ensaio e vegetais”, o E10 considera que os símbolos que devem ser associados a uma marca inovadora do retalho alimentar devem ser “círculos e alimentos” e que o slogan deveria ser “A comida do amanhã, hoje, com o Continente Food Lab”. O E11 diz que a mascote podia ser “uma pera invertida, em forma de lâmpada” e o E12 refere que “devia existir um saco sustentável, com o logotipo do Continente Food Lab”

4.3.4. Que adjetivos associas aos produtos de uma marca inovadora do retalho alimentar?

A primeira pergunta para a definição do Pilar do Objeto é a definição do Produto Central, ou seja, a característica intrínseca que os consumidores adjetivam a determinado produto. Por exemplo, os a característica intrínseca de um produto da marca BIC poderá ser a característica “descartável”. Para esta pergunta, foram consideradas as respostas de todos os respondentes.

O Produto Central, que representa a característica do objeto que é apresentada em primeira instância. Quer isto dizer que o Produto Central de uma marca é a característica principal que os consumidores associam a essa marca, quando se deparam com ela. Por exemplo, o produto central de uma marca como a BIC será a característica intrínseca percebida pelos consumidores no geral, ou seja, o adjetivo de “descartável”. Caruana, Money e Berthon (2000) afirmam que a teoria da utilidade, que se baseia na fundação da

teoria moderna da microeconomia, é um excelente provedor de compreensão teórica do conceito de valor. Esta teoria afirma que, na maioria das vezes, os consumidores não compram bens ou serviços apenas pelo produto em si. A decisão de compra passa por uma avaliação de um conjunto de atributos que influenciam o valor do produto de acordo com a sua utilidade, ou seja, benefícios. A decisão de compra passa muitas vezes por uma comparação dos benefícios que o produto provém a quem o consome, versus os sacrifícios necessários para adquirir tal produto. Outros autores concordam com este ponto de vista. Por exemplo, Slater e Narver (2000) afirmam no seu estudo que o valor do produto para um consumidor constrói-se quando os benefícios que o consumidor obtém com um produto são superiores aos do que os custos a longo prazo que o consumidor espera ter com esse mesmo produto.

Os adjetivos que devem ser associados a uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve ser, segundo o entrevistado E1, produtos que sejam benéficos para a saúde (produtos funcionais) e que vão de encontro às tendências do retalho e da alimentação, como produtos focados na responsabilidade social e com sustentabilidade em toda a sua jornada desde o produtor até ao consumidor. O entrevistado E2 diz que os produtos devem ser “inovadores, ecológicos, sustentáveis, exclusivos e com um preço mais elevado”. O entrevistado E3 escolhe produtos que sejam “sustentáveis, funcionais e produtos alternativos mais saudáveis e sustentáveis”. O entrevistado E4 considera que os produtos devem “ser inovadores, e que respeitem o meio ambiente através da sustentabilidade”. Os entrevistados E5 e E6 referem que “os produtos devem ser focados em melhorias na saúde de quem os consome, que promovam o bem-estar e a sustentabilidade”. O entrevistado E7 diz que os produtos devem ser “sustentáveis, inovadores e disruptivos”, o adjetivo que o entrevistado E8 e do E9 refere é “inovador”. O E10 adjetiva uma marca de produtos inovadores do retalho alimentar como “disruptiva e sensacional”, já o E11 caracteriza a marca como “sustentável e corajosa”. Por fim, o E12 refere o adjetivo “inovador como característica.

4.3.5. Quais devem ser os produtos de uma marca do retalho alimentar inovadora?

A segunda pergunta para a definição do Pilar do Objeto é a definição do Produto Real, ou seja, a determinação dos produtos que devem estar na gama de produtos de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar. Para a resposta a esta pergunta foram

consideradas as respostas de todos os consumidores, com especial atenção nas respostas de profissionais do retalho alimentar e inovação.

Quanto ao Produto Real, que representa o produto como uma das variáveis do marketing *mix*, Lancaster (1990) diz que uma marca pode ter uma profundidade superior quanto maior for a variedade de produtos que essa marca oferece aos consumidores. Diz ainda que a oferta de mais opções comporta vantagem quando comparada a uma gama com menos opções, pela simples razão de que uma maior variedade de opções pode atender a uma mais ampla variedade de gostos. Outros autores, como Iyengar e Lepper (2000), dizem que um menor número de produtos na gama é mais positivo que uma gama com muitos produtos. No seu estudo, consumidores que tiveram de escolher uma geleia de uma gama de 6 encontravam-se mais predispostos a comprar que os que tinham de escolher de uma gama de 24 geleias.

Os tipos de produtos que devem fazer parte do sortido de produtos de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve ser, segundo o entrevistado E1 deve ser composto por “produtos que se enquadrem nas tendências alimentares atuais, como produtos funcionais, com produção sustentável e saudáveis. Deve também ser composto por produtos que se destaquem e sejam entusiasmantes, com design e grafismos que chamem à atenção”. O Entrevistado E2 diz que o sortido deve ser composto por “produtos que não necessitem de embalagem ou possam ser comercializados a granel e produtos possam saciar com menos quantidade consumida”. O entrevistado E3 afirma que os produtos devem ser “substitutos da carne, substitutos dos alimentos ricos em hidratos de carbono, por exemplo, substitutos das massas e arroz, bolachas e snacks mais saudáveis, substitutos mais saboroso da soja, e bebidas alcoólicas com poucas calorias”. O entrevistado E4 afirma que o sortido deve ser constituído por “produtos sustentáveis ou substitutos saudáveis de outros bens alimentares ou que promovam uma alimentação saudável”. O Entrevistado E5 diz que devem ser produtos “suplementares ou produtos saborosos e saudáveis”, já o entrevistado E6 diz que “os produtos devem ser de custo elevado, produtos funcionais e produtos eficientes”. O entrevistado E7 diz que o sortido deveria ser composto, entre outros produtos, por “*Smoothies*, alimentos proteicos, iogurtes e substitutos da carne”. O E8 diz que deveria existir “vinho sem álcool” no sortido. O E9 sugere produtos substitutos do “leite e seus derivados”. O E10 afirma que os produtos devem ser “semelhantes aos existentes, mas com argumentos de venda

inovadores”. O E11 refere que os produtos devem ser “baseados na cozinha tradicional mediterrânea, mas com menos gorduras e calorias” e o E12 refere “bebidas saudáveis, snacks com poucas calorias e açúcares, mas que sejam saborosos”.

4.3.6. Que atividades podem melhorar a experiência de compra de um produto de uma marca do retalho alimentar inovadora?

A terceira pergunta para a definição do Pilar do Objeto é a definição do Produto Aumentado, ou seja, as restantes atividades do mix de marketing que servem de suporte para a comercialização dos produtos. Para resposta a esta pergunta foram tidos em conta a resposta de todos os respondentes, com especial atenção para os profissionais de marketing.

Finalmente, o Produto aumentado refere-se a todas as restantes ações que suportam o “P” do Produto no marketing *mix*, ou seja, refere-se aos restantes “P’s” do *mix* de marketing. O marketing mix originou-se no “P” do *Price* (preço) da teoria microeconómica. Os “4P’s” de marketing são um conceito que é utilizado para transpor a estratégia de marketing numa vertente mais prática (Londhe, 2014). Para Singh (2012), o “P” do Preço define-se por a quantidade de dinheiro que um consumidor está disposto a pagar para adquirir determinado produto. O preço de um produto depende de diversas variáveis, pelo que este pode estar em constante alteração. As características do Preço são o seu preço de retalho, preço online, preço de venda a grosso, preço de venda direta, preço de venda *peer-to-peer* e preço multicanal. O “P” do Produto refere-se ao produto físico ou serviço que um cliente está pronto a pagar para o obter. Normalmente, refere-se um produto como algo tangível e um serviço como algo intangível. Para o mesmo autor, os elementos que compõem o Produto são o design, a tecnologia, a utilidade, o valor, a conveniência, a qualidade, o *packaging*, o *branding* e a garantia. O P de *Promotion* ou comunicação é um dos mais poderosos elementos do marketing *mix*. As atividades da comunicação, ou promoção de vendas, são a publicidade, relações-públicas, exposições e demonstrações, entre outros. O mix da comunicação decide o posicionamento do produto no mercado e é constituído por estratégias, desnatação, penetração, promoção psicológica, *cost-plus* e *loss leader*. Por fim, o “P” de *Place*, ou distribuição, inclui os canais de distribuição, as infraestruturas de armazenamento, modo de transporte e gestão e controlo de inventário.

A distribuição tem um enorme impacto nos custos de uma empresa, devendo a empresa ter uma excelente gestão dos seus canais de distribuição. Os elementos do “P” da distribuição são as ofertas especiais, avales, patrocínios, testes de utilizadores, *direct mailing*, posters, ofertas grátis, competições e *joint ventures*.

O entrevistado E1 considera que ao nível da distribuição, uma marca de produtos alimentares inovadores “deve estar em todos os canais de venda, utilizando uma estratégia *omnichannel*”. Além disso, refere que “a experiência de compra podia melhorar se fosse apoiada por aplicações digitais, tais como a aplicação Siga, do Continente”. Em loja, deve ser tomada atenção aos pormenores do “acompanhamento personalizado da compra e a rapidez do processo de venda”, de modo a melhorar a experiência em loja. Ainda refere que podia ser vantajoso a “utilização de uma caixa alegórica para as encomendas online”.

O entrevistado E2 considera que o facto de os produtos serem “expostos numa ilha destinada apenas a esses mesmos produtos no corredor central do supermercado” seria um potenciador da experiência de compra. Os clientes “target devem ser os Millennials e a Geração Z”. Diz ainda que “os preços deveriam ser 20% mais elevados que os produtos concorrentes ou substitutos”. O entrevistado E3 considera que “um stand em loja, com provas de produtos poderia melhorar a experiência de compra”. Além disso, diz ainda que uma “estratégia de *pricing* focada nos descontos e uma estratégia de comunicação centrada na partilha de conhecimento dos produtos através de marketing de influência” são fatores que podem melhorar a experiência de compra deste tipo de produtos. O entrevistado E4 refere que seria uma boa estratégia de comunicação colocar os produtos inovadores em receitas de cadeias de restaurantes conhecidas (ex.: Impossible Meat no Whopper do Burguer King) e promover uma feira de produtos alimentares inovadores. Ainda na comunicação, refere o *endorsement* dos produtos pela parte de um chefe de cozinha de renome. No preço, sugere uma estratégia focada no preço fixo, sem descontos. O entrevistado E5 sugere que o “preço deve ser competitivo em relação aos bens substitutos” desses produtos inovadores, para que o preço não seja um fator decisório da escolha de compra. A venda devia ser “através de um e-commerce e através de entregas ao domicílio por distribuidores de *last mile*”. Na loja, deveriam ser feitas “ações com promotores no local”. O entrevistado E6 diz que “o preço deveria ser mais elevado para que estes produtos sejam vistos como *premium*”. A distribuição deveria ser feita por “uma estratégia *omnichannel*”. A comunicação deve ser feita através de “figuras públicas e publicidade em ginásios”. O E7 sugere que a inovação seja feita através de preços mais

acessíveis”. Que devem comunicar através de “oferta de amostras dos produtos e de provas dos mesmos em loja”. A distribuição deve ser feita “em todos os canais possíveis”, ou seja, *omnichannel*. O entrevistado E8 afirma que o preço “deve ser semelhante à oferta dos concorrentes”. A comunicação “deve ser feita através da oferta de amostras do produto” e que a distribuição deveria ser *omnichannel*. O entrevistado E9 refere que a marca deve vender os seus produtos em “todos os canais possíveis”, e que “deve comunicar preferencialmente nas redes sociais, com bastante regularidade”. O E10 diz que “a televisão é o melhor spot publicitário para estes produtos”, mas que “não se pode menosprezar a força das redes sociais e do marketing digital”, os produtos devem ser “comercializados em todos os canais” e o preço deve ser “igual ao dos concorrentes, apostando em descontos periódicos”. O E11 refere que o preço deve ser “mais baixo que a concorrência”, a distribuição “deve ser feita maioritariamente online” e a comunicação através de “influenciadores digitais”. O E12 diz que “o preço deve ser premium”, a “distribuição *omnichannel*” e a comunicação “através das redes sociais”.

4.3.7. Quais as sensações que desperta em si quando pensa numa marca do retalho alimentar inovadora?

Esta pergunta da entrevista pretende ajudar na definição da Resposta Central. A Resposta Central define-se pelo posicionamento da marca, ou seja, a presença da marca na mente do consumidor. Por exemplo, a primeira palavra que o consumidor pensa quando ouve falar da marca, ou a sensação desperta no consumidor quando se depara com a marca. Para esta pergunta foram consideradas as respostas de todos os respondentes.

No primeiro nível do pilar do mercado, a Resposta Central, procura-se compreender o posicionamento da marca. O posicionamento de uma marca, para Kotler e Keller (2006), designa-se por o ato de uma empresa definir a sua oferta e imagem de modo a ocupar um lugar distinto na mente do consumidor. Segundo um estudo de Eryigit e Eryigit (2014), um posicionamento de marca bem-sucedido pode levar a uma maior lealdade dos consumidores, uma maior *brand equity*, a clientes menos vulneráveis, uma melhor performance financeira e clientes menos sensíveis ao preço. Todos estes fatores levam à obtenção de vantagem competitiva para com os concorrentes.

O entrevistado E1 refere que a sensação que lhe desperta quando pensa numa marca de retalho alimentar inovadora é de “irreverência e desconforto saudável”. O E2 diz que se sente “inovador”. O E3 diz que sente “leveza, saudável e comida normal mais saudável”. O E3 se sente “oportunista”, e o E4 refere que se sente *healthy*. O E6 sente frescura quando pensa numa marca do retalho alimentar inovadora, ao passo que o E7 se sente “inovador”, o E8 sente que “está na moda”. O E9 sente-se “saudável” e o E10 “mais informado que a maioria das pessoas”. O E11 sente-se “único e especial” e o E12 sente-se “diferente e futurista”.

4.3.8. Quais os fatores que podem diferenciar uma marca do retalho alimentar inovadora dos seus concorrentes?

A segunda pergunta da definição do Pilar da Resposta pretende contribuir para a construção da definição da Resposta Real. A Resposta Real a dimensão do mix da marca que está relacionada com a imagem da marca na mente do consumidor, ou seja, a *brand association* e a *brand image*. Nesta dimensão, pretende-se descobrir os principais elementos diferenciadores característicos da marca Continente Food Lab, e que a deve distinguir de potenciais concorrentes. Nesta pergunta, foi tido em conta principalmente o feedback dos profissionais de marketing.

Quanto ao segundo nível do pilar do mercado, a Resposta Real, Emari, Jafari, e Mogaddam (2012), a *brand association* está diretamente relacionada com a imagem que cada consumidor gera na sua mente em relação a determinada marca. De facto, todas as informações que representam a *brand association*, estão intrinsecamente conectadas ao nome da marca na mente do consumidor e isso reflete-se na *brand image* (Romaniuk & Sharp, 2003). Quanto maior é a *brand association* num produto, mais este vai ser recordado pelo consumidor, e mais leal vai ele, o consumidor, ser para com a marca (Sasmita & Mohd Suki, 2015).

Quanto aos fatores que diferenciam uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar, o entrevistado E1 diz que “ser *first in market* e ter uma forte renovação de produtos lançados” é uma das formas de se diferenciar da concorrência. Além disso, refere que o “conteúdo da comunicação e a presença constante nas redes sociais e comunicação social é importante”. O entrevistado E2 diz que a diferenciação está na

“informação do produto ser exposta de uma forma digital, através de um código QR individual em cada produto”. O E3 diz que a diferenciação acontece pela “proximidade da loja à casa dos consumidores, pelo preço mais baixo e por ter atenção ao feedback dos clientes”. O E4 afirma que a diferenciação acontece através da “qualidade da gama de produtos e da eficiência dos seus atributos”. O E5 refere que se atinge diferenciação com “produtos exclusivos e *packaging* original”. O E6 prefere consumir produtos inovadores alimentares em supermercados que tenham “produtos de origem nacional e que estejam conscientes de deixar uma menor pegada ambiental”. O entrevistado E7 refere que a diferenciação acontece através do “preço mais baixo e de descontos regulares”, o E8 diz que “a diferenciação está no preço”. O E9 e E10 também consideram que a diferença “está no preço”, já o E11 diz que a diferenciação pode ser atingida através dos “meios de comunicação”. O E12 refere que a diferenciação pode ser atingida através de “experimentação na loja e oferta de receitas”.

4.3.9.1. Quem compra produtos de uma marca do retalho alimentar inovadora é?

Por fim, no terceiro e último nível do pilar do mercado, a Resposta Aumentada, trata-se de investigar a *brand equity* de uma marca. Este tem se vindo a tornar um tópico importante no mundo dos negócios. Para Aaker (1991), são quatro as bases da *brand equity* que estão relacionadas com o consumidor, sendo elas a lealdade à marca (*brand loyalty*), conhecimento do nome, qualidade percebida e outras associações à marca (*brand association*). Já para Keller (1993), a *brand equity* é criada através de uma estrutura baseada em conhecimento. O conhecimento é composto por duas dimensões, a *brand awareness*, composta por lembrança e reconhecimento, e a *brand image*, composta por várias *brand associations*.

A definição da Resposta aumentada está separada em três questões, onde se pretende aferir a *brand equity* de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar. Na primeira questão, o foco é o de compreender qual deve ser o *share of mind* da marca Continente Food Lab, pretendendo assim descobrir como os consumidores julgam outros consumidores que comprem produtos de marcas inovadoras no retalho alimentar. Para esta pergunta foram tidas em conta todos os respondentes.

O entrevistado E1 afirma que quando vê alguém comprar produtos de uma marca inovadora no retalho alimentar, essas pessoas são “vanguardistas, influenciadoras de tendências e especiais”. O E2 diz que sente que essa pessoa é “visionária, informada, corajosa e irreverente”. O E3 sente diz que são “atuais, mais modernas, informadas, curiosas e adaptadas”. O E4 refere que as pessoas que compram estes produtos são “alternativas, curiosas e preocupadas”. O E5 refere que são “conscientes do meio ambiente e dos seus desafios”. O E6 diz que são “inteligentes e preservadoras”. O E7 caracteriza-as como “futuristas e arrojadas”, o E8 diz que são “curiosas, influenciadoras e vanguardistas” e o E9 diz que quem compra este tipo de produtos é “curioso e atento às novidades”. O E10 garante que quem compra este tipo de produtos é “informado, saudável e desportista”, ao passo que o E11 refere que as pessoas que compram produtos alimentares inovadores são “curiosas, corajosas e *experts* de culinária”. Por fim o E12 diz que são “inovadoras e gostam de estar à frente das modas”.

4.3.9.2. Como me sinto quando compro produtos de uma marca do retalho alimentar inovadora?

A definição da Reposta aumentada está separada em três questões, onde se pretende aferir a *brand equity* de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar. Na segunda questão, o foco é o de compreender qual deve ser o *share of steam* da marca Continente Food Lab. Para isso, pretende-se descobrir como é que os consumidores se sentem quando compram produtos de marcas inovadoras no retalho alimentar. Para esta pergunta foram tidas em conta todos os respondentes.

O entrevistado E1 afirma que se sente “entusiasmado e irreverente” quando compra produtos de uma marca inovadora do retalho alimentar. O E2 diz que se sente “visionário, informado, corajoso e irreverente”. O E3 sente-se “atual, mais moderno, informado, curioso e adaptado”. O E4 sente-se “saudável, na vanguarda alimentar, orgulhosamente informado”. O E5 sente-se “consciente, saudável e a contribui para um mundo melhor”. O E6 refere que se sente “satisfação, orgulho e êxtase”. O E7 sente-se “Aventureiro”, o E8 sente-se “curioso”, o E9 sente-se “detetive, curioso e excitado”, já o E10 sente-se “preocupado com o meio ambiente e inovador”. O E11 diz que se sente “inovador e

experiente” e, por fim, o E12 sente-se “na moda e conhecedor de experiências requintadas”.

4.3.9.3. Como considera que deve ser a experiência de compra numa marca de retalho alimentar inovadora?

A definição da Reposta aumentada está separada em três questões, onde se pretende aferir a *brand equity* de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar. Na terceira questão, o foco é o de compreender qual deve ser o *share of market* da marca Continente Food Lab. Pretende-se, portanto, compreender como deveria ser a experiência de compra de produtos de uma marca inovadora no retalho alimentar. Para esse fim, foram consideradas as respostas de todos os respondentes.

O entrevistado E1 diz que a experiência de compra de uma marca do retalho alimentar inovadora deve ser “simples e sem barreiras, com facilidade de encontrar o produto em loja e de compra fácil”. O entrevistado E2 entende que a experiência de compra deveria ser “rápida, fácil, *touchless* e digital”. O entrevistado E4 diz que deve ter “processos inovadores, que deve deixar claros quais os benefícios diretos, na minha saúde, que os produtos vão provocar”. O E5 refere que deve ser “igual a qualquer outra experiência do retalho alimentar”. O E6 diz que a experiência deve ser “informada, com ênfase nos benefícios dos produtos, com foco no seu processo de produção e facilidade de medir o custo/benefícios do consumo dos mesmos”. O E7 diz que é importante para a experiência de compra que a “prateleira esteja bem organizada, que tenham ecrãs interativos e provas dos produtos”. O E8 diz que “os produtos devem estar ao nível dos olhos dos consumidores e que, de preferência, devem estar dispostos nos topos das prateleiras”. O E9 refere que o facto de os produtos serem “nacionais e tendências internacionais” é um fator diferenciador, já o E10 refere que “produtos de economias circulares e que tenham nas suas embalagens materiais reaproveitados” são excelentes diferenciadores. O E11 refere que a experiência de compra pode melhorar e ser diferenciadora se “for focada nas novas tecnologias” e o E12 diz que a experiência pode ser diferenciadora se não for necessário passar pelo processo de *check-out* para pagar os produtos comprados”.

4.4. Definição do *Mix* da Identidade

Uma vez terminada a discussão dos resultados da investigação, procede-se à definição do *mix* de marca, começando pela definição do *mix* da identidade. A primeira vez que alguém referiu o conceito de *mix* de identidade foi com o intuito de referir quatro aspetos da gestão da identidade de uma empresa e que pouco tinham a ver com a imagem da mesma, eram eles as instalações, os produtos, a comunicação e as pessoas (Pilditch, 1970).

A marca pode ser o nome registado e que garante proteção legal sobre esse mesmo termo. Podemos considerar também a marca, no seu sentido mais estreito, como o termo ou o nome expresso de uma forma gráfica. Mas existem mais questões jurídicas no que toca à marca. Chama-se *mix* da identidade da marca ao conjunto do nome, logotipo, slogan, rótulo, *packaging*, som e personagem, além disso, estes sinais de identidade são também constituintes da identidade jurídica.

4.4.1. Identidade Central

A identidade da marca é um conjunto de associações que são o reflexo do que a marca implica. Os stakeholders internos e externos são os principais influenciadores da organização e das suas atividades, são eles os verdadeiros influenciadores da identidade organizacional. Por outro lado, o foco da gestão da empresa, na sua cultura e na forma como a marca se relaciona e se insere na sociedade, e a imagem e identidade da marca são o reflexo da construção da identidade dessa mesma marca.

Uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve associada a palavras como inovação, “*foodie*”, “amantes de comida”, “comida alternativa”, “meio ambiente” e “saúde”. Identifica-se, portanto, a Identidade Central de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar com as palavras acima descritas.

O entrevistado E1 refere que a sensação que lhe desperta quando pensa numa marca de retalho alimentar inovadora é de “irreverência e desconforto saudável”. O E2 diz que se sente “inovador”. O E3 diz que sente “leveza, saudável e comida normal mais saudável”. O E3 se sente “oportunista”, e o E4 refere que se sente *healthy*. O E6 sente frescura quando pensa numa marca do retalho alimentar inovadora, ao passo que o E7 se sente “inovador” e o E8 sente que “está na moda”.

4.4.2. Identidade Real

Tendo em conta a perspetiva da Identidade Real, podem-se identificar duas dimensões, a dimensão do nome da marca, e do logotipo da marca. O conhecimento sobre uma marca fica armazenado na mente em forma de um esquema, que contém informações visuais e verbais, como sentimentos, processos cognitivos e experiências.

Quanto ao nome da marca as marcas que utilizam simbolismos sonoros relacionados com o produto central da marca, ou que cotêm embebidas semânticas, aumentam a preferência e o posicionamento do produto. Sabe-se ainda que quando o nome da marca transmite de forma inquévoca os benefícios de seu produto, gera uma maior lembrança do benefício dos seus produtos.

Quanto ao logotipo o sentimento de familiaridade para com a marca pode ser maximizado através de um design único e diferenciado de um objeto familiar, que seja fácil de interpretar. A combinação das linhas do logo com diferentes cores podem levar a maior familiaridade e apreço pela marca.

O design do logotipo de uma marca do retalho alimentar inovadora deverá ser mais minimalista, ter o mínimo de distrações possíveis da palavra que é o nome da marca. A fonte do texto deverá ser reta e fina. Uma das fontes sugeridas para utilizar no logotipo será a fonte Sans Serif. Setas, frutas com duplo sentido (uma pera invertida, de modo que pareça uma lâmpada) e plantas são alguns dos objetos que devem ser utilizados no logotipo.

Quanto às cores a utilizar no logotipo de uma marca do retalho alimentar inovadora, devem ser a cor de laranja, verde ou azul. Todas as letras que compõem o nome da marca devem ser da mesma cor e tamanho. Deve-se tomar atenção ao contraste entre as cores do nome da marca e do logotipo, para que as cores do nome da marca tenham um contraste positivo em relação ao logotipo.

4.4.3. Identidade Aumentada

No que toca à Identidade Aumentada, abordam-se os elementos da marca que podem ser sujeitos a direitos de autor ou de propriedade industrial, como o slogan, personagem, embalagem característica e som ou melodia.

O slogan da Carlsberg's é um excelente exemplo disso mesmo. “Provavelmente a melhor cerveja do mundo”, (1) conecta a marca com o seu mercado, o da cerveja. (2) “...a melhor...” invoca uma associação de serem o número um nesse mercado. (3) Utilizam a palavra “Provavelmente...” de forma a gerar simpatia e empatia para com a marca. Este slogan consegue influenciar os consumidores na sua perceção para com a marca Carlsberg's, e esse mesmo slogan é um promotor da essência da marca (4).

Um bom Slogan para o Continente Food Lab seria algo como “Os produtos alimentares mais inovadores, agora na sua mesa”. Identificou-se ainda mascotes em forma de Balão de Erlenmeyer, de pera invertida e uma coruja com bata de cientista. Além disso, embalagens sustentáveis com forma de uma pera, feita em materiais sustentáveis e destinada a compras online, e embalagens com formato tradicional (pano ou rafia) para a compra de produtos alimentares a granel ou para múltiplos usos.

4.5. Definição do Mix de Marketing

Neste pilar, deve ser considerado quem é o comandante do destino de determinada empresa em qualquer momento da sua existência. Quer isto dizer que deve ser identificado o detentor físico ou jurídico da marca, do seu nome e dos seus outros sinais identificativos. Posto isto, deve-se considerar a forma como a empresa se organiza e como aloca os seus recursos a cada produto do seu portefólio. Por fim, o grupo de ações que favorece a venda de cada um desses produtos em cada mercado.

4.5.1. Produto Central

O Produto Central é a característica do objeto que é apresentada em primeira instância. Quer isto dizer que o Produto Central de uma marca é a característica principal que os consumidores associam a essa marca, quando se deparam com ela. Por exemplo, o

produto central de uma marca como a BIC será a característica intrínseca percebida pelos consumidores no geral, ou seja, o adjetivo de “descartável”. A teoria moderna da microeconomia, é um excelente provedor de compreensão teórica do conceito de valor. Esta teoria afirma que, na maioria das vezes, os consumidores não compram bens ou serviços apenas pelo produto em si. A decisão de compra passa por uma avaliação de um conjunto de atributos que influenciam o valor do produto de acordo com a sua utilidade, ou seja, benefícios.

As características principais associadas a uma marca de produtos alimentares inovadores são as de saúde, bem-estar, inovador, ambientalista, sustentável e alternativa.

4.5.2. Produto Real

O Produto Real, representa o conceito de produto como uma das variáveis do marketing *mix*. Um menor número de produtos na gama é mais positivo que uma gama com muitos produtos. Num estudo, consumidores que tiveram de escolher uma geleia de uma gama de 6 encontravam-se mais predispostos a comprar que os que tinham de escolher de uma gama de 24 geleias.

A gama de produtos de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve ter produtos que promovam a sustentabilidade através do seu fabrico, produtos mais sustentáveis e que substituam outros produtos existentes, produtos funcionais, substitutos de hidratos, substitutos de carne e bebidas alcoólicas com poucas calorias.

Portanto, o produto real de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar concentra-se em definir o seu sortido de produtos. Nesta investigação ficou claro que os produtos devem ser substitutos da carne e dos hidratos, que possam promover uma maior sustentabilidade e respeito pelo meio ambiente, ao mesmo tempo que são alternativas mais saudáveis do que os produtos a que se propõem substituir. Além disso, o sortido de produtos deve também ser constituído por bebidas que sejam menos calóricas, principalmente as bebidas alcoólicas, ou que não contenham álcool, como vinhos sem álcool. Por fim, o sortido de produtos de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve estar atento às tendências alimentares, de modo a poder estar sempre na vanguarda.

4.5.3. Produto Aumentado

O Produto aumentado refere-se a todas as restantes ações que suportam o “P” do Produto no marketing *mix*, ou seja, refere-se aos restantes “P’s” do *mix* de marketing. Os “4P’s” de marketing são um conceito que é utilizado para transpor a estratégia de marketing numa vertente mais prática. o “P” do Preço define-se por a quantidade de dinheiro que um consumidor está disposto a pagar para adquirir determinado produto. O preço de um produto depende de diversas variáveis, pelo que este pode estar em constante alteração. As características do Preço são o seu preço de retalho, preço online, preço de venda a grosso, preço de venda direta, preço de venda *peer-to-peer* e preço multicanal. O “P” do Produto refere-se ao produto físico ou serviço que um cliente está pronto a pagar para o obter. Normalmente, refere-se um produto como algo tangível e um serviço como algo intangível. Para o mesmo autor, os elementos que compõem o Produto são o design, a tecnologia, a utilidade, o valor, a conveniência, a qualidade, o *packaging*, o *branding* e a garantia. O P de *Promotion* ou comunicação é um dos mais poderosos elementos do marketing *mix*. As atividades da comunicação, ou promoção de vendas, são a publicidade, relações-públicas, exposições e demonstrações, entre outros. O mix da comunicação decide o posicionamento do produto no mercado e é constituído por estratégias, desnatação, penetração, promoção psicológica, *cost-plus* e *loss leader*. Por fim, o “P” de *Place*, ou distribuição, inclui os canais de distribuição, as infraestruturas de armazenamento, modo de transporte e gestão e controlo de inventário. A distribuição tem um enorme impacto nos custos de uma empresa, devendo a empresa ter uma excelente gestão dos seus canais de distribuição. Os elementos do “P” da distribuição são as ofertas especiais, avales, patrocínios, testes de utilizadores, *direct mailing*, posters, ofertas grátis, competições e *joint ventuures*.

A maioria dos entrevistados concorda que a experiência de compra de produtos inovadores do retalho alimentar deve ser transversal a todos os canais de distribuição. O público-alvo destes produtos devem ser as gerações Millenial e Geração Z. Na loja, devem existir stands ou locais específicos para este tipo de produtos, desde que promovam um destaque dos demais produtos. A comunicação deve ser feita através de *influencer marketing* ou *endorsement* com figuras públicas ou chefes de cozinha de renome. Além disso, os produtos ganhariam com a sua proliferação em cadeias de restaurantes conhecidas, fazendo menus de comida inovadora. O preço deve ser, na

generalidade mais barato, ou deve promover descontos de forma regular, para atrair o consumidor.

4.6. Definição do Mix da Resposta

No primeiro nível do pilar do mercado, a Resposta Central, procura-se compreender o posicionamento da marca. O posicionamento de uma marca designa-se por o ato de uma empresa definir a sua oferta e imagem de modo a ocupar um lugar distinto na mente do consumidor.

4.6.1. Resposta Central

No primeiro nível do pilar do mercado, a Resposta Central, procura-se compreender o posicionamento da marca. O posicionamento de uma marca designa-se por o ato de uma empresa definir a sua oferta e imagem de modo a ocupar um lugar distinto na mente do consumidor. A relevância desta questão prende-se no facto de um posicionamento de marca bem-sucedido pode levar a uma maior lealdade dos consumidores, uma maior *brand equity*, a clientes menos vulneráveis, uma melhor performance financeira e clientes menos sensíveis ao preço.

O posicionamento de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve ser de inovador, na moda e saudável.

4.6.2. Resposta Real

Quanto ao segundo nível do pilar do mercado, a Resposta Real, a *brand association* está diretamente relacionada com a imagem que cada consumidor gera na sua mente em relação a determinada marca. Quanto maior é a *brand association* num produto, mais este vai ser recordado pelo consumidor, e mais leal vai ele, o consumidor, ser para com a marca.

Uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve ser visualizada como a primeira a ter os produtos mais inovadores disponíveis, uma rápida rotação de stocks dos

produtos, presença constante nas redes sociais, proximidade física para com os clientes e foco nos produtos de origem nacional.

4.6.3. Resposta Aumentada

Por fim, no terceiro e último nível do pilar do mercado, a Resposta Aumentada, trata-se de investigar a *brand equity* de uma marca. São quatro as bases *da brand equity* que estão relacionadas com o consumidor, sendo elas a lealdade à marca (*brand loyalty*), conhecimento do nome, qualidade percebida e outras associações à marca (*brand association*).

O consumidor de produtos inovadores alimentares é visto pelos demais consumidores como vanguardista, curioso, consciente, informado e corajoso. Por sua vez, quando os consumidores compram produtos alimentares inovadores sentem-se saudáveis, informados, aventureiros, modernos e irreverentes. Por fim, consideram que a experiência de compra de uma marca de produtos inovadores do retalho alimentar deve ser simples e orientada para o consumidor, com processos rápidos e inovadores, com informações úteis à compra e que o local de compra seja de fácil acesso e diferenciado.

5. Conclusões e Reflexões Finais

5.4. Resposta aos objetivos da investigação

Neste capítulo do estudo de caso, concluímos com as respostas aos objetivos específicos da investigação, resumindo o que foi concluído nos capítulos anteriores, de forma clara, sucinta e orientada para a finalidade da investigação.

5.4.1. Objetivo específico 1

O objetivo específico um é o de identificar as características do pilar da identidade que levam os consumidores de FMCG a perceberem a marca Continente Food Lab como inovadora.

Como é citado na revisão bibliográfica, o pilar da identidade do triângulo da marca pode-se dividir em três dimensões, são elas a Identidade Central, Identidade Real e Identidade Aumentada.

Na definição da Identidade Central, podemos afirmar que esta dimensão é um conjunto de associações que são o reflexo do que a marca implica. Além disso, os stakeholders internos e externos são os principais influenciadores da organização e das suas atividades, sendo eles o verdadeiro influenciador da identidade organizacional. Pode-se afirmar que a identidade de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve ser na sua identidade central inovadora, biológica, saudável e diferenciada, pois foram estas as palavras mais associadas, pelos inquiridos, a uma marca do gênero. Importa afirmar que esta associação deve ser implementada de forma vertical em toda a estrutura da empresa que detém marca, pois os stakeholders internos são uns dos principais influenciadores da identidade de uma marca.

A definição da Identidade Real, podem-se identificar duas dimensões, a do nome da marca, e a do logotipo da marca. Este reconhecimento é importante porque o conhecimento sobre uma marca fica armazenado na mente em forma de um esquema, que contém informações visuais e verbais, como sentimentos, processos cognitivos e experiências. No que toca ao nome da marca, que transmite de forma inquévoca os

benefícios de seu produto, gera uma maior lembrança do benefício dos seus produtos. Já no que toca ao logotipo, as letras utilizadas para comunicar a marca podem assumir uma enorme variedade de formas, devido a variações nos seus elementos de design. Já as cores de uma marca, carregam um significado intrínseco que pode ser tão forte como o nome da marca. A combinação das linhas do logo com diferentes cores podem levar a maior familiaridade e apreço pela marca.

O logotipo do Continente Food Lab deve conter linhas minimalistas, com poucas imagens que distraiam do objeto central do logotipo, o nome. Esse nome deve evidenciar as características ou benefícios dos produtos que fazem parte do sortido do Continente Food Lab. No caso de se adicionar algum tipo de imagem ao logotipo, estas devem ser em forma de setas, frutas ou legumes. As cores do logotipo devem ser cor-de-laranja e, ou, verde.

Por fim, define-se a Identidade Aumentada, que aborda os elementos da marca que podem ser sujeitos a direitos de autor ou de propriedade industrial, como o slogan, personagem, embalagem característica e som ou melodia. Os melhores slogans são os que informam ao consumidor do que se trata a marca e que os influencie no que pensam sobre a marca. A marca Continente Food Lab deverá apostar na criação de um slogan que faça uma conexão com a marca, conexão com o mercado em que se insere, gere simpatia e que promova a essência da marca. Estes quatro pontos são essenciais para a criação de um slogan que transporte em si a mensagem que a marca quer passar para o mercado com a sua razão de existir. As palavras experimentar, e inovar devem estar presentes neste slogan.

Deve existir também uma embalagem característica da marca, destinada à diferenciação para compras online. Esta embalagem pode assumir formas que sejam alegóricas do tema geral da marca, que é a inovação alimentar.

Por fim, a marca Continente Food Lab deve criar uma mascote que possa ser rapidamente associada a si. Algumas das mascotes que foram sugeridas são um balão de Erlenmeyer, uma pera virada ao contrário, em forma de lâmpada ou uma coruja cientista.

5.4.2. Objetivo específico 2

O objetivo específico dois é o de identificar as características do pilar do objeto que levam os consumidores de FMCG a perceberem a marca Continente Food Lab como inovadora.

Como é citado na revisão bibliográfica, o pilar do objeto do triângulo da marca pode-se dividir em três dimensões, são elas a Produto Central, Produto Real e Produto Aumentado.

O produto central representa a característica de um objeto que é apresentada em primeira instância a um indivíduo, ou seja, marca é a característica principal que os consumidores associam a essa marca, quando se deparam com ela. Esta premissa é importante devido ao facto de que a decisão de compra passa por uma avaliação de um conjunto de atributos que influenciam o valor do produto de acordo com a sua utilidade, ou seja, os benefícios que esse mesmo produto proporcionam ao consumidor que o compra. Estes benefícios devem ser superiores, na mente do consumidor, aos potenciais custos que este irá ter com a sua aquisição. O Produto Central do Continente Food Lab deve ser a sustentabilidade, comida saudável e inovação.

O Produto Real de uma marca é, de uma forma simplista, o “P” do marketing *mix* tradicional que se refere ao “Produto”. Neste campo, a visão que se segue é a de que um menor número de produtos na gama é mais positivo que uma gama com muitos produtos. Desta forma, o Continente Food Lab deve ter uma gama de produtos que seja curta, idealmente com um máximo de seis produtos diferentes em simultâneo. Os tipos de produtos que devem fazer parte do sortido de produtos do Continente Food Lab são os substitutos dos hidratos de carbono e das carnes, bebidas pouco calóricas e substitutas, alternativas à mercearia doce e aos snacks, produtos funcionais que promovam benefícios na saúde dos consumidores e produtos ricos em proteínas.

Já o Produto Aumentado de uma marca refere-se a atividades de marketing que possam suportar a venda do produto, ou seja, os restantes “P’s” do marketing tradicional. Os “4P’s” de marketing são um conceito que é utilizado para transpor a estratégia de marketing numa vertente mais prática. o “P” do Preço define-se por a quantidade de dinheiro que um consumidor está disposto a pagar para adquirir determinado produto. O preço de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve seguir as tendências do mercado em que se insere, ou seja, o retalho alimentar. Em Portugal é

normal diferenciar o P de preço através de promoções e preços baixos, pelo que deve ser essa a estratégia seguida pelo Continente Food Lab.

O P de *Promotion* representa a publicidade, relações-públicas, exposições e demonstrações, entre outros. O mix da comunicação decide o posicionamento do produto no mercado e a comunicação do Continente Food Lab deve ser feita através de provas de produtos em loja, marketing de influência, *endorsement* dos produtos pela parte de um chefe de cozinha de renome, colocar os produtos inovadores em receitas de cadeias de restaurantes conhecidas e ações de comunicação nas redes sociais e canais digitais.

Por fim, o “P” de *Place*, ou distribuição, inclui os canais de distribuição, as infraestruturas de armazenamento, modo de transporte e gestão e controlo de inventário. A distribuição tem um enorme impacto nos custos de uma empresa, devendo a empresa ter uma excelente gestão dos seus canais de distribuição. Neste campo, o Continente Food Lab deve distribuir os seus produtos em todas as plataformas de distribuição disponíveis, adotando assim uma estratégia de distribuição *omnichannel*.

5.4.3. Objetivo específico 3

O objetivo específico três é o de identificar as características do pilar do mercado que levam os consumidores de FMCG a perceberem a marca Continente Food Lab como inovadora.

Como é citado na revisão bibliográfica, o pilar do mercado do triângulo da marca pode-se dividir em três dimensões, são elas a Resposta Central, Resposta Real e Resposta Aumentada.

A Resposta Central define-se pelo posicionamento da marca, ou seja, a presença da marca na mente do consumidor. Uma das melhores formas de descobrir qual é o posicionamento de uma marca é perguntando aos consumidores qual é a primeira palavra em que pensam quando se deparam com determinada marca. No caso de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar, a Resposta Central deve ser inovadora, na moda e saudável.

Já a Resposta Real trata da imagem que cada consumidor gera na sua mente em relação a determinada marca. Quanto maior é a *brand association* num produto, mais este vai ser

recordado pelo consumidor, e mais leal vai ele, o consumidor, ser para com a marca. Uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar deve ser visualizada como a primeira a ter os produtos mais inovadores disponíveis, uma rápida rotação de stocks dos produtos, presença constante nas redes sociais, proximidade física para com os clientes e foco nos produtos de origem nacional.

Por fim, a Resposta Aumentada de uma marca trata-se de investigar a *brand equity* de uma marca. São quatro as bases *da brand equity* que estão relacionadas com o consumidor, sendo elas a lealdade à marca (*brand loyalty*), conhecimento do nome, qualidade percebida e outras associações à marca (*brand association*).

O consumidor de produtos inovadores alimentares é visto pelos demais consumidores como vanguardista, curioso, consciente, informado e corajoso. Por sua vez, quando os consumidores compram produtos alimentares inovadores sentem-se saudáveis, informados, aventureiros, modernos e irreverentes. Por fim, consideram que a experiência de compra de uma marca de produtos inovadores do retalho alimentar deve ser simples e orientada para o consumidor, com processos rápidos e inovadores, com informações úteis à compra e que o local de compra seja de fácil acesso e diferenciado.

5.5. Contributos Teóricos e Práticos do Estudo

Esta investigação científica contribui para a comunidade com conhecimentos teóricos sobre a construção de uma marca de produtos inovadores no retalho alimentar, marca essa que seja centrada no consumidor destes mesmos produtos.

Esta investigação tem como base um relevante estudo sobre a miopia de marca, de 2010, escrito pelos autores Paulo de Lencastre e Ana Côrte-Real, com o título “A Brand Triangle Model to Avoid Branding Myopia”. Outras referências da área foram utilizadas, como Aaker, D. (1991 e 1996), Keller, K. (1993 e 2003), Kotler e Keller (2006), Munusamy e Wong (2008), entre outros.

Através da pesquisa científica, estudou-se de que forma uma marca de produtos alimentares inovadores pode apresentar-se no mercado de forma a não ser mal interpretada pelos consumidores que compram produtos no retalho alimentar. De uma forma simplista, existem marcas que querem ser vistas de uma determinada forma, mas

os clientes não as percebem dessa mesma forma, gerando assim uma miopia que, muitas vezes, é provocada pelo investimento da marca em *branding*.

Esta investigação nasce de um problema que foi colocado no estágio curricular do mestrado em Gestão de Marketing, do IPAM Porto, desenvolvido por mim na empresa SONAE MC, em Matosinhos. O Continente, marca do retalho alimentar da SONAE MC, lançou uma submarca, com o nome de Continente Food Lab. A premissa desta submarca é a de selecionar um sortido de produtos alimentares inovadores, de modo a tornar o Continente como uma das marcas mais inovadoras de Portugal. No entanto, é claro para a empresa que os consumidores não percebem a marca Continente Food Lab como inovadora, mas sim como saudável e biológica. Foram feitas questões aos consumidores destes produtos, e até um pequeno estudo, que confirmaram a miopia de marca, uma vez que a maioria dos inquiridos considerava o Continente Food Lab como uma marca de produtos saudáveis e Biológicos.

As marcas transportam consigo traços pessoais e de relacionamento, tais como a identidade. Essa identidade é um fator chave para criar relações com os consumidores. Da mesma forma que as pessoas criam laços de relação com pessoas com as quais se identificam, também os criam com marcas que transportam identidades condizentes com os valores dos consumidores. O maior problema da miopia de marketing não se encontra na captação de clientes que procuram produtos diferentes, mas sim no desfraldar das expectativas desses mesmos clientes. Um cliente que esteja à procura de produtos saudáveis e biológicos no sortido de produtos do Continente Food Lab vai sentir-se traído pela marca quando se depara com produtos que não são biológicos nem saudáveis. A má compreensão da razão de existir da marca pode levar à quebra da confiança entre a marca mãe, o Continente, com o consumidor.

É, portanto, relevante trazer o consumidor para o momento da construção da marca, e compreender o que é que o consumidor espera ver, sentir e experienciar quando embarca na jornada de compra de produtos inovadores alimentares. Por isso, é importante definir bem a identidade, marketing e resposta da marca, de forma a esta estar preparada para atrair os clientes que são definidos como target e de criar relações com os mesmos, estar preparada para com os produtos alimentares inovadores certos para esses mesmos clientes, com as atividades de suporte aos mesmos montadas da forma que esses

consumidores esperam e transmitir exatamente as sensações e a diferenciação que é espectável para este tipo de produtos.

É com estes desafios em mente que se propôs a investigação que se apresenta, de modo ao poder responder às dificuldades que a marca Continente Food Lab tem sentido em identificar-se perante o mercado que pretende servir.

5.6.Recomendações Gerais da Investigação

Serve o seguinte capítulo para descrever as recomendações gerais com as quais o presente estudo de caso pretende contribuir para a marca Continente Food Lab.

Numa perspetiva do pilar da identidade, o Continente Food Lab deve almejar tornar-se uma marca que crie associações de inovação, biológico e sustentabilidade na mente dos seus consumidores. O seu logotipo deve conter apenas o necessário, ser o mais minimalista possível e dar destaque ao nome da marca. Acrescentar outros elementos visuais apenas se necessário, e que sejam eles frutas, legumes, setas ou lâmpadas. As cores devem ser o verde e o laranja. A marca deve ainda reunir esforços para a criação de uma mascote e de um slogan.

No pilar do objeto, o Continente Food Lab deve escolher produtos que sejam saudáveis, inovadores e sustentáveis. Alguns dos produtos que o Continente Food Lab deve ter no seu sortido são os substitutos dos hidratos de carbono, substitutos das carnes, bebidas inovadoras e alternativas mais saudáveis a snacks e doces. Estes produtos devem ser comercializados em todos os canais disponíveis, adotando uma estratégia de distribuição omnichannel. A comunicação deve ser através das redes sociais, ações influencer marketing e endorsement dos produtos a chefes de cozinha de renome. O preço deve ser mais baixo que o dos produtos concorrentes ou recorrer a uma estratégia de descontos recorrentes.

Por fim, no pilar do mercado, a marca deve-se posicionar como inovadora, na moda e sustentável. Para adquirir lealdade dos consumidores, a marca deve ser a primeira a ter os produtos que comercializa, uma rotação rápida dos stocks dos produtos e proximidade física aos clientes target. É importante que os clientes se sintam saudáveis, informados, irreverentes e modernos e a experiência de compra deve ser simples, centrada no consumidor e com processos rápidos e inovadores.

Limitações e Pistas para Investigações Futuras

Esta investigação não tem um carácter definitivo e acabado, no momento em que termina este documento. O objetivo desta investigação é o de abrir portas ao conhecimento de uma matéria que é ainda muito pouco explorada, a construção de marcas de produtos alimentares inovadores. Como qualquer outro tema que tenha um carácter exploratório, este também encontrou as suas barreiras e dificuldades, que não são nada mais que oportunidades para que um futuro investigador possa abrir portas ou percorrer outros caminhos, na incessante procura pelo conhecimento científico.

A grande limitação desta investigação prende-se com a incapacidade da aplicação de várias técnicas de recolha de dados, para diferentes objetivos da investigação. Houvesse acesso a esses recursos, e as conclusões da investigação sairiam mais ricas.

A definição da identidade da marca pode ser explorada de forma mais sensorial. Para obter uma melhor compreensão do real efeito de um logotipo, das suas cores, palavras, significados e conexões, uma investigação com recurso a neurociência poderia ser uma mais-valia, podendo assim compreender as sensações que os diferentes componentes do pilar da identidade despertam no subconsciente humano.

Na identificação do *mix* de marketing de uma marca inovadora no retalho alimentar, podem ser usadas técnicas de recolha e análise de dados que sejam mais abrangentes, como o recurso a um questionário, de modo a obter uma resposta mais generalista sobre quais os produtos que devem fazer parte do surtido de uma marca deste tipo e quais devem ser as atividades que suportam a venda destes produtos.

O número de participantes na entrevista é também uma limitação. Apesar de todos os participantes serem considerados consumidores dos produtos de alimentação inovadora ou de serem profissionais na área do retalho alimentar, um maior número de participantes pode ajudar a construir uma base de trabalho mais forte.

Referências

- Aaker, D. (1970). A New Method for Evaluating Stochastic Models of Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, 3(7), 300-306. doi:10.1177/002224377000700303
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. doi:10.2307/41165845
- Ailawadi KL, & Keller KL. (2004). Understanding Retail Branding: conceptual insights and research propositions. *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342. doi:10.1016/j.jretai.2004.10.008
- Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997. doi:10.1108/03090560310477627
- Bently, L. A., Davis, J., & Ginsburg, J. C. (2008). *Trade Marks and Brands: An Interdisciplinary Critique*. New York: Cambridge University Press.
- Burt, S., & Davies, K. (2010). From the Retail Brand to the Retailer as a Brand: themes and issues in retail. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38((11/12)), 865-878. doi:10.1108/09590551011085957
- Canavarro, A., Menezes, K., & Menezes, S. (n.d.). *Comunicação Food Lab*. Porto.
- Candy, M. (1991). *Self-Direction for Lifelong Learning. A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Caruana, A., Money, A., & Berthon, P. (2000). Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 11(12), 1338-1353. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/03090560010764432>
- Childers, T., & Jass, J. (2002). All Dressed Up With Something to Say: Effects of Typeface Semantic Associations on Brand Perceptions and Consumer Memory. *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 93-106. doi:doi:10.1207/s15327663jcp1202_03
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, L. (2000). *Research Methods in Education* (Vol. 5). Londres: Routledge.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 407-438. doi:10.1362/026725706776861190
- De Saussure, F. (1915-1966). *Cours de Linguistique Générale*. New York: McGraw-Hill.
- Emari, H., Jafari, A., & Mogaddam, M. (2012). The mediatory impact of brand loyalty and brand image on brand equity. *African Journal of Business Management*, 6(17), 5692-5701. doi:doi:10.5897/ajbm11.788

- Eryigit, C., & Eryigit, M. (2014). Understanding the Effectiveness of Positioning Bases With Regard to Customer Perceptions. *Journal of Global Marketing*, 27(2), 85-93. doi:doi:10.1080/08911762.2013.864371
- Esch, F. (2008). Brand identity: The guiding star for successful brands. In B. Schmitt, & D. Rogers, *Handbook on brand and experience management* (pp. 58–73). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. D. (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). California: Sage.
- Henderson, P., & Cote, J. (1998). Guidelines for Selecting or Modifying Logos. *Journal of Marketing*, 62(2), 14-30. doi:doi:10.1177/002224299806200202
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: an Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 34(6), 947-952. doi:sci-hub.st/10.1111/1467-6486.00081
- Housand, A. (2016). CENTENNIALS: The World is Waiting! *Parenting for High Potential*, 5(2), 6-9.
- Hultén, B., Broweus, N., & van Dijk, M. (2009). What is Sensory Marketing? *Sensory Marketing*, 1–23. doi:10.1057/9780230237049_1
- Işoraitè, M. (2016). Marketing Mix Theoretical Aspects. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 4(6), 25-37. doi:10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633
- Iyengar, S., & Lepper, M. (2000). When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing? *J. Personality Soc.*, 79(6), 995-1006. doi:10.1037//0022-3514.79.6.995
- John, D., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. (2006). Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 549-563. doi:10.1509/jmkr.43.4.549
- Kapferer, J. N. (2004). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand*. Londres: Kogan Page.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi:10.1177/002224299305700101
- Keller, K. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600. doi:doi:10.1086/346254
- Keller, K., Heckler, S., & Houston, M. (1998). The Effects of Brand Name suggestiveness on advertising recall. *Journal of Marketing*, 60(1), 48-57. doi:doi:10.1177/002224299806200105
- Klink, R. (2001). Creating meaningful new brand names: A study of semantics and sound symbolism. *Journal of Marketing*, 9(2), 27-34. doi:doi:10.1080/10696679.2001.11501889
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Labrecque, L., & Milne, G. (2011). Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 711–727. doi:doi:10.1007/s11747-010-0245-y
- Lancaster, K. (1990). The economics of product variety: A survey. *Marketing Science*, 9(3), 189 - 206. doi:doi:10.1287/mksc.9.3.189
- Lavidge, R., & Steiner, G. (1961). A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59-62. doi:sci-hub.st/10.1177/002224296102500611
- Lencastre, P. d., & Côrte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, 17(6), 399-412. doi:10.1057/bm.2010.1
- Levitt, T. (1984). Marketing Myopia. *Journal of Library Administrations*, 4(4), 59-80. doi:10.1300/j111v04n04_07
- Londhe, B. R. (2014). Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11, 335-340. doi:doi:10.1016/s2212-5671(14)00201-9
- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. New York: McGraw Hill.
- Melewar, T., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869. doi:10.1108/03090560610670025
- Merriam, S. (1998). *underpinned by interpretivist epistemology and constructionist ontology* (Vol. 2^o). São Francisco: Jossey-Bass.
- Miracle, G. (1965). Product Characteristics and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 29(1), 18-24. doi:10.1177/002224296502900104
- Munusamy, J., & Wong, C. (2008). Relationship Between Marketing Mix Strategy And Consumer Motive: An Empirical Study In Major Tesco Stores. *UniTAR e-Journal*, 4(2), 41-56. Retrieved from <http://myais.fsktm.um.edu.my/8079/>
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540222>
- Netemeyer, R., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., . . . Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209-224. doi:10.1016/s0148-2963(01)00303-4
- Onwuegbuzie, A., & Collins, K. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281-316. doi:10.46743/2160-3715/2007.1638
- Pappu, R., Quester, P., & Cooksey, R. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143-154. doi:10.1108/10610420510601012
- Pierce, C. (1931-1958). *Collected Papers (1931 - 1958)*. Cambridge: Harvard University Press.

- Pilditch, J. (1970). *Communication by Design: A Study in Corporate Identity*. Londres: McGraw-Hill.
- Quivy, R., & van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Romaniuk, J., & Sharp, B. (2003). Measuring brand perceptions: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 218-229. doi:doi:10.1057/palgrave.jt.5740079
- Rosengren, S., & Dahlén, M. (2006). Brand Slogan Matching in a Cluttered Environment. *Journal of Marketing*, 12(4), 263-279. doi:doi:10.1080/13527260600714700
- Sasmita, J., & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers' insights on brand equity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276-292. doi:10.1108/ijrdm-02-2014-0024
- Seiders, K., Voss, G., Godfrey, A., & Grewal, D. (2007). SERVCON: Development and validation of a multidimensional service convenience. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 144-156. doi:10.1007/s11747-006-0001-5
- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45. doi:DOI:10.9790/487X-0364045
- Slater, S., & Narver, J. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-128. doi:doi:10.1177/0092070300281011
- Terre Blanche, M., & Durrheim, K. (1999). Interpretive methods. In T. B. (eds), *Research in practice: Applied methods for the social sciences*. Cape Town: University of Cape Town Press.
- Voyer, B., Kastanakis, M., & Rhode, A. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399-410. doi:10.1016/j.jbusres.2016.07.010
- Yin, R. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332. doi:doi:10.1177/1356389013497081
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211. doi:10.1177/0092070300282002
- Yusoff, W., & Kian, T. (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and*, 2(4), 97-103.