

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

MOODY: A CRIAÇÃO DE UM SERVIÇO E DE UMA MARCA DE *STREET-FOOD* EM PORTUGAL

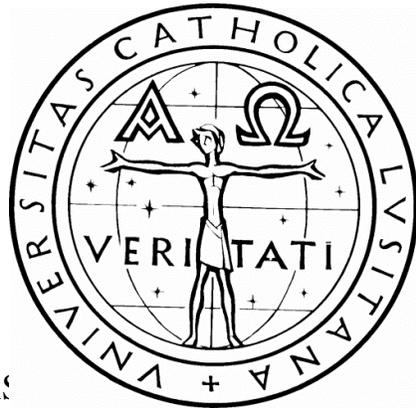
Projecto apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Maria Madalena de Campos Calejo Abecasis

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2013



UNIVERS

UGUESA

MOODY: A CRIAÇÃO DE UM SERVIÇO E DE UMA MARCA DE *STREET-FOOD* EM PORTUGAL

Projecto apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Maria Madalena de Campos Calejo Abecasis

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de: Professor Doutor José Manuel Seruya

Novembro de 2013

RESUMO

Falar de marcas é necessariamente falar de serviço. Tudo é serviço. Quer estejamos a falar de uma marca que o tem como produto final, quer estejamos a falar de uma marca que vende um produto palpável. No momento de vender esse produto há um serviço que está a ser prestado ao cliente. Mas “servir” tem muitas vezes, pelo menos na língua portuguesa, agarrado a si uma conotação menos positiva. Olhamos, ainda assim, para este acto de “servir” como uma opção pessoal, como uma elevação do próprio ser, algo que diz respeito à postura que cada um tem perante a vida e perante os outros. É, portanto, crucial procurar o melhor equilíbrio possível entre a orientação interna e externa da marca.

Numa marca de serviços a produção e o consumo estão intimamente ligados, um não pode ficar completo sem o outro e isto implica a construção coerente do princípio ao fim – desde a escolha dos fornecedores com os melhores produtos até à decisão do consumidor em voltar ou não.

Os consumidores procuram satisfazer necessidades e desejos concretos. Nesse sentido, inovar é absolutamente decisivo e tal só será possível através de um olhar sobre valores como a confiança, orientação a longo prazo, compromisso e lealdade. Deveremos focar a nossa comunicação naqueles que serão os “advogados da marca”. São quem dá realmente importância à marca, quem sabe tudo sobre o produto em questão e ainda falarão dele como ninguém. Não esqueçamos, no entanto, a relação construída com os colaboradores. É essencial envolvê-los e fazê-los sentirem-se parte da marca e isso só será possível através da construção de relações humanas devidamente fundamentadas e de acordo com a proposta feita no momento de construção da mesma.

Esta interacção entre a marca e os consumidores acabou por ganhar uma força ainda maior com a evolução das tecnologias. Elas têm hoje um papel determinante na relação entre

aquelas partes. A comunicação é feita a uma velocidade estonteante, permitindo-nos transmitir a identidade do serviço e da marca, os seus valores, posicionamento, personalidade e missão de uma forma mais fácil, rápida e barata, diferenciando-nos de tudo o que nos rodeia.

ABSTRACT

When one refers to brand one necessarily refers to services. Nowadays everything is a service. Whether we speak about a brand which has it as a final product or whether we speak about a brand which intends to sell a tangible product. When the product is sold a service is being provided to the customer. But “to serve” has been having, most of the times and specifically in the portuguese language, a less positive connotation. Nevertheless, we see the act of “serving” as a personal option, as an elevation of the own being, something which denotes the attitude towards life and the others. It is, thus, crucial to find the balance between the brand’s internal and external orientation.

Services brands carry with them a straight connection between production and consumption, one being incomplete without the other and this necessarily implies a coherent construction from the beginning up to the the end - from the choice of the suppliers providing the best products to the customer’s decision of whether to return or not.

Consumers look to meet concrete needs and desires. In that sense, innovation plays a decisive role and one can only achieve that by focusing on values such as confidence, long-term orientation, commitment and loyalty. We should focus our communication on those who will be the future "brand advocates". They are the ones giving the brand the due importance, the ones knowing everything about the product at stake and the ones speaking about the brand like no one. In the meantime we cannot disregard the relationship with employees and contributors. It is essential to make them feel engaged and make them feel they are part of the brand and that can only be achieved through the development of duly reasoned human relations and following the proposal made on the brand building.

This interaction between brand and consumers ended up by being empowered with the technological evolution. Nowadays they play a decisive role on the relationship between those parties. Communication is executed at a dazzling speed, allowing to transmit the

identity of the service and brand, its values, positioning, personalities and goals in an easiest, faster and cheaper way, distinguishing us from everything around us.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e ao meu irmão. Pelo apoio incondicional, pela paciência em muitos momentos ou por simplesmente estarem. Por proporcionarem, cada um à sua maneira, a realização deste Mestrado com o sucesso que desejei desde o início. Por acreditarem em mim, nas minhas ideias e no meu projecto de vida.

À Carolina, à Nitinha e à Rita. Por terem vivido de perto estes dois anos de curso comigo, pelo companheirismo, por se terem entusiasmado comigo para que todo este projecto se realizasse.

À Joana que criou a Moody do ponto de vista gráfico ajudando a que ela ganhasse uma cara mais concreta.

Ao Nuno e ao Pedro. Pelos almoços onde discutíamos que projectos íamos “inventar”. Por impulsionarem muito este meu lado *out of the box* e por me ensinarem a não ter medo de avançar com essas ideias. E a toda a restante equipa da Cidade FM.

A todos os meus amigos que tantas vezes me perguntavam como ia o projecto e que tantas outras vezes me ouviram dizer que não podia ir jantar, sair ou passar o fim-de-semana fora.

Ao meu orientador José Manuel Seruya. Por ser, provavelmente, o melhor e o mais genuíno professor que tive até hoje. Pelo entusiasmo com que dá cada aula e que cativa qualquer pessoa. Pela sua ajuda que foi imprescindível para a consistência deste projecto. Por ter feito com que tudo isto se tornasse possível, por me ter feito gostar ainda mais de marcas e conseguir olhar para elas de um ponto de vista muito humano. Por ser uma pessoa que quero muito voltar a encontrar na minha vida profissional.

ÍNDICE

Introdução	9
PARTE I - Conceptualização	
1. Uma perspectiva sobre o marketing de serviços	13
1.1 - Características dos serviços	13
1.1.1 A intangibilidade dos serviços	14
1.1.2 Orientação interna e externa da marca	15
1.1.3 A simultaneidade e heterogeneidade dos serviços	17
1.2 - Os Consumidores	18
1.2.1 A bússola das motivações humanas	22
1.2.2 Os advogados da marca	26
1.2.3 O papel do <i>online</i> na vida dos consumidores	30
1.3 - Marketing Interno	33
1.3.1 Os colaboradores	33
1.3.2 Os colaboradores de linha da frente	39
1.4 - Conclusões da especificidade dos serviços	46
2. A construção da marca	48
2.1 - O modelo de De Chernatony	50
2.1.1 Visão da marca	51
2.1.2 Cultura Organizacional	54
2.1.3 Objectivos da marca	55
2.1.4 Auditoria da atmosfera da marca	56
2.1.5 Essência da marca	56

2.1.6 Implementação interna	57
2.1.7 Combinação de recursos	57
2.2 - Identidade da marca	59
2.3 - Valores da marca	61
2.4 - Posicionamento da marca	62
2.5 - Personalidade da marca	63
2.6 - Missão da marca	64
2.7 - Diferenciação da marca	65
2.8 - Conclusão: a construção de uma marca de serviços	67
PARTE II – Projecto do serviço e da marca Moody	
3. O caso <i>Cantine California</i>	69
4. O conceito de <i>street-food</i>	71
5. Análise de mercado	73
6. Pensar Portugal	78
7. A criação da marca	86
7.1 - A marca do serviço Moody	86
7.2 - O portfólio da oferta Moody	88
7.3 - Definição do serviço Moody	89
7.4 - A visão da Moody	91
7.5 - A cultura da Moody	91
7.6 - Os valores da Moody	92
7.7 - O posicionamento da Moody	92
7.8 - A personalidade da Moody	92
7.9 - A missão da Moody	93

7.10 - Os objectivos da Moody	93
7.11 - A relação com os consumidores da Moody	94
7.12 - A relação com os colaboradores da Moody	98
7.13 - A comunicação online do serviço e da marca Moody	101
Conclusão	103
Bibliografia	105
Anexos	109

INTRODUÇÃO

A sociedade em que vivemos hoje está, sem dúvida, intimamente ligada às marcas. De uma forma mais ou menos visível, torna-se quase impossível olharmos à nossa volta e não nos depararmos com uma qualquer marca, seja de que categoria for, dentro ou fora das nossas próprias casas.

No entanto, se na década de 90, Portugal se deparou com um avanço significativo da sua economia, desde o ano de 2008 que esta tendência se inverteu de uma forma bastante expressiva. Portugal é hoje um país mergulhado numa crise económico-financeira que atravessa toda a sua sociedade de uma forma de tal maneira vincada que tem obrigado os indivíduos a, de alguma maneira, modificarem os seus hábitos. Mas o mundo não parou, a economia continua a avançar, ainda que agora com padrões diferentes dos anteriores. O mercado está, sem dúvida, saturado e a capacidade financeira das marcas nem sempre é a desejada por quem as trabalha. Acreditamos que a menor capacidade financeira da maioria dos indivíduos os tornou mais exigentes com o serviço que lhes é prestado no momento em que consomem determinado produto. E este é o grande âmagô do presente projecto: a criação de um serviço e de uma marca inserida no mercado português.

Procuraremos assim responder à seguinte pergunta: como poderá ser construído um novo serviço e uma nova marca de *street-food* no mercado português? Carla Carvalho Dias (2010) fala mesmo de Portugal como um país de serviços, de como este sector tem crescido no país nas últimas décadas. Mas, ainda assim, não é a existência de mais serviços que faz com que eles sejam bons e correspondam às necessidades e expectativas dos consumidores – não querendo dizer também que não existam bons serviços em Portugal. De que maneira poderá então este serviço e esta marca chegar ao consumidor quando uma das suas principais características é a efemeridade dos seus produtos?

O projecto que será desenvolvido resultará numa marca de serviços com, tal como qualquer outra da mesma categoria, um desempenho intangível, que acontece num lugar e num momento específico e que jamais se repetirá tal e qual como aconteceu em qualquer outra vez.

Motivações

O facto de acreditarmos que, apesar das dificuldades económicas que Portugal atravessa no presente, todos temos um papel importante no desenvolvimento de novas ideias que tornem o país mais competitivo. Acreditamos também que um dos principais activos, no presente e no futuro, de Portugal será o turismo e por isso se tivermos a capacidade de aliar isso mesmo à vivência diária dos próprios portugueses, estaremos perante algo bastante relevante. O mercado da *street-food* é uma tendência de consumo com alguns anos, mas apenas recentemente começou a “invadir” a Europa com mais consistência. E em Portugal praticamente ainda não foi explorado, tornando este projecto ainda mais atractivo.

Metodologia

Uma abordagem interpretativista far-nos-á aplicar uma série de conceitos ligados ao marketing de serviços e à construção de marcas. Será feita uma sugestão de pensamento a partir da literatura científica que considerámos ser a mais adequada para o sucesso do serviço e da marca a desenvolver. Um processo de construção ligado à indústria de restauração, com uma estratégia de comunicação da marca, de forma a criar valor e satisfação para os clientes que pretendemos atingir. Pretendemos complementar os princípios e as hipóteses de respeitados autores ligados tanto ao marketing de serviços e à construção de marcas com as tendências mais actuais acerca da indústria de restauração – neste último caso, destacamos a importância dos artigos publicados pela organização *Empathica* e pela *Harvard Business Review* que nos permitiram um estudo mais aprofundado sobre o caminho a tomar.

Fio condutor

Dividimos o projecto em dois momentos: o primeiro de conceptualização e o segundo de criação do projecto do serviço e da marca. Pareceu-nos pertinente que num primeiro momento fizéssemos uma perspectiva sobre o marketing de serviços, quais as características e especificidades dos mesmos. Ainda nesta perspectiva, qual o papel dos consumidores em geral, aqueles que acabam por se tornar “advogados da marca” e ainda a importância do *online* na relação com eles. Mas as teorias mais modernas acerca dos serviços destacam o papel crucial que a comunicação interna tem, não só na forma de lidar com os colaboradores mas também, e em especial, o desempenho dos colaboradores de linha da frente que acabam por dar a cara pela marca lidando diariamente com os consumidores.

É chegado o momento de fazer uma aproximação à construção da marca, tendo como base o processo de construção e sustentação das marcas proposto por Leslie de Chernatony. Trataremos, ainda do ponto de vista conceptual, temas como a identidade da marca, os seus valores, posicionamento, personalidade, missão e diferenciação.

Finalmente iremos colocar em prática o trabalho e a investigação feita antes: projectaremos o serviço e a marca que estamos a desenvolver. Toda a investigação feita permitiu-nos pensar o serviço e a marca de uma forma viável e, acima de tudo, implementável. Em primeiro lugar faremos uma aproximação ao caso que nos inspirou para este projecto, abordaremos o conceito de *street-food*, faremos uma análise de mercado e interpelaremos a questão do *made in Portugal*, reflectindo sobre o próprio país e aquilo que faz dele o que é hoje. Por último, será o momento da criação da marca propriamente dita, colocando uma série de hipóteses a partir de tudo aquilo que foi investigado antes.

PARTE I

CONCEPTUALIZAÇÃO

CAPITULO 1 – UMA PERSPECTIVA SOBRE O MARKETING DE SERVIÇOS

1.1 – CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Serviço e produto são dois termos, ou conceitos, que facilmente se podem confundir. Será impossível, hoje, sairmos de casa e não sermos imediatamente confrontados com diversas marcas espalhadas um pouco por todo o lado, das mais diversas formas. Existem as que vendem determinado produto e conseqüentemente prestam um serviço quando o vendem, e existem marcas em que o seu produto é precisamente o serviço que prestam. Mas o serviço está sempre lá. E é cada vez mais essencial. O consumidor está cada vez mais atento a ele e é necessário, portanto, estabelecer a diferença entre ambos, para podermos retirar o melhor que cada um tem.

“We define a product as anything that is offered to a market for attention, acquisition, use or consumption and that might satisfy a want or need. Products include more than just tangible goods. Broadly defined, products include physical objects, services, persons, places, organizations, ideas or mixes of these entities”
(Kotler *et al.*, 1999: 561)

Poderíamos dizer que um produto é algo palpável, mas não será bem assim, ainda que seja mais do que um serviço. Se nos dirigirmos a uma loja da *Nike* e comprarmos uns ténis, efectivamente podemos tocar-lhes. Já se formos até a uma loja de música e comprarmos um cd da cantora Diana Krall, de facto a caixa onde ele é transportado é palpável, mas o produto propriamente dito é a música que a artista gravou nesse disco, e nela não podemos tocar, mas sim ouvir. O mesmo poderíamos dizer em relação a um perfume, a uma operação a um joelho, e tantos outros produtos, uns mais palpáveis do que outros. Ousamos então dizer que um produto é sempre algo que apela a um, ou mais, dos cinco sentidos do ser humano - a audição, o tacto, o olfacto, o gosto ou a visão.

À semelhança daquilo que encontramos em Top Service (Dias, 2010), o produto, o sistema de distribuição e o serviço são os três grandes vectores de excelência para uma empresa bem-sucedida. A diferença é que de todos os três, o serviço é o único que tem cérebro e

coração. É então que chegamos ao ponto crucial deste capítulo: a reflexão sobre a forma como entregamos o nosso produto, mais do que a confecção do produto final, já que essa ficará entregue a alguém especializado no mesmo.

São vários os autores que definem o conceito de serviço, mas destacamos dois que na nossa opinião se complementam:

- “Qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada” (Kotler, 2000: 448)
- “Actividades desenvolvidas em momentos e lugares específicos que criam valor e oferecem benefícios aos clientes, na medida em que se traduzem numa mudança desejada no - ou a favor do receptor do serviço” (Lovelock e Wright, 2002: 6)

Destacamos então a ideia de que ao vendermos qualquer produto estamos sempre a prestar um serviço, pela forma como nos dirigimos directa ou indirectamente ao consumidor. Mais do que o produto em si, quem usufrui dele guarda a experiência que teve oportunidade de viver naquele momento, seja ela boa ou má. E é isso que muitas vezes acrescenta ou retira algo ao produto final. Certo dia, numa reunião de trabalho, um director de comerciais disse-nos algo que consideramos exemplificar aquilo que aqui reflectimos de forma exímia: por cada boa experiência que um cliente terá connosco, dois ou três outros saberão disso; por cada má experiência que um cliente terá connosco, dez saberão com certeza do sucedido.

1.1.1 - A intangibilidade dos serviços

Esta será provavelmente a característica mais importante no que toca aos serviços, que distingue o produto do serviço, e que qualquer autor referiu ao longo dos textos acerca do tema que pudemos ler para fazer a presente reflexão. A intangibilidade refere-se precisamente a essa impossibilidade de tocar, ver, cheirar ou saborear antecipadamente. Ela provoca uma enorme incerteza para ambas as partes: o consumidor e o comerciante/marca.

Uma marca de sucesso depende hoje cada vez mais do serviço que presta aos seus clientes, independentemente do seu produto, já que se um consumidor se dirige até nós é porque alguma coisa o fez procurar-nos. A questão é que esse serviço depende quase totalmente, ou pelo menos em grande parte, das pessoas que o prestam. E a dificuldade está precisamente em garantir que os empregados estão em sintonia com a cultura, identidade e valores da marca. É frequente, ao nos dirigirmos a uma loja, sermos atendidos por pessoas que parecem estar contrariadas por estarem a fazer o seu trabalho. A gestão dos recursos humanos é, assim, crucial para que o serviço seja entregue da maneira mais correcta e eficaz para a marca. E esta será uma questão que abordaremos com mais profundidade mais à frente.

1.1.2 - Orientação interna e externa da marca

No entanto, não deveremos concentrar-nos de tal maneira na orientação interna da marca, que nos esqueçamos da orientação externa da mesma. É fundamental o balanço entre uma e outra. Nenhuma é mais importante do que a outra, ambas são fundamentais e devem ser abordadas de formas diferentes mas que se complementam. “Nothing will be gained by debating whether external marketing is more important than internal, and vice versa: what is certain is that internal marketing matters, and should precede external efforts” (Ambler, 2000: 113).

De facto, são muitas as teorias que encontrámos ao longo da pesquisa, cada uma válida à sua maneira. Autores que defendem que devemos colocar o consumidor no fim das prioridades da marca colocando, assim, os funcionários em primeiro lugar, como é de resto o caso de De Chernatony (2003). Outros autores, como Ambler (2000), consideram que devemos integrar devidamente a nossa atenção tanto nos consumidores como nos funcionários. Mas descobrimos também estudos que consideraram ser mais relevante um foco inicial na comunicação externa e só por fim na comunicação interna (De Chernatony *et al.*, 2003). São opções, são visões, cada uma válida à sua maneira. Nós optamos pela integração, o mais equilibrada possível, entre a gestão interna e externa da marca, ou seja, entre os nossos colaboradores e os nossos clientes.

À semelhança daquilo que acontece com qualquer ser humano, tudo começa internamente. Toda a pessoa precisa fazer sempre uma revisão interna, um olhar para dentro, identificando aquilo que a caracteriza, que a constitui, que a move, para que finalmente possa partir para o exterior, de forma a melhor se relacionar com o outro e para que esse “outro” se identifique com ela. Ousamos então dizer que, às marcas se deverá aplicar a mesma postura. E se um dos maiores desafios com que o ser humano se depara ao longo da sua vida é a coerência, este será a nosso ver também um dos maiores desafios para uma marca. A atitude e a maneira da marca se relacionar têm de ser semelhantes para todos os funcionários, todos os colaboradores, todos os consumidores, e todos aqueles que com ela se cruzem de alguma maneira. Sabemos que a experiência da marca e, conseqüentemente, do seu serviço não será sempre igual, mas a consistência na forma como o serviço é prestado ao consumidor e até mesmo aos colaboradores, marca uma diferença crucial na vida da mesma. A operadora de telecomunicações móveis portuguesa Optimus posiciona-se da seguinte maneira: “do que é que precisas?”. No dia em que a Optimus não nos der, enquanto consumidores, aquilo que precisamos em termos de telecomunicações móveis, essa marca perderá para nós a consistência, já que não me estará a servir aquilo que prometeu inicialmente.

De Chernatony refere em “The criteria for successful services brand” (2003) quatro questões que consideramos serem fundamentais na construção de uma marca de serviços e que, no fundo, vão ao encontro daquilo que temos vindo aqui a reflectir e que serão também aprofundadas mais à frente: uma atitude focada, consistência, valores e método. Necessariamente umas levam às restantes, tal como sugere o autor na seguinte figura:

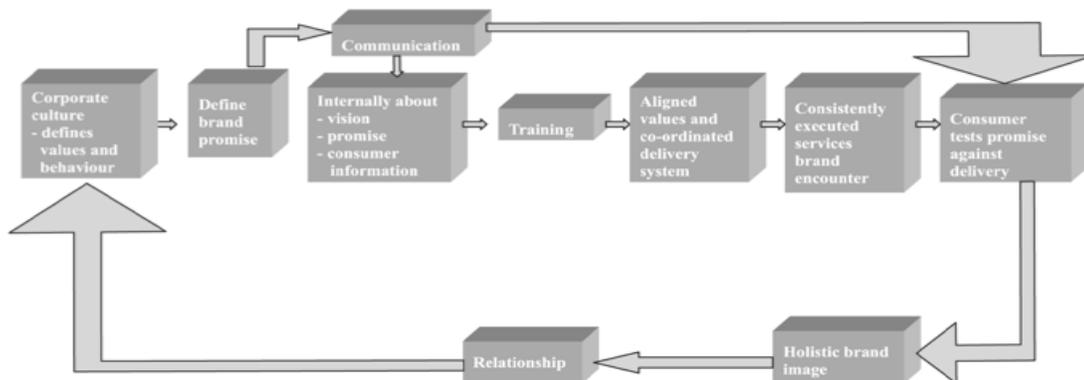


Figura 1. Os critérios que influenciam o sucesso das marcas de serviços
De Chernatony (2003: 1101)

“More work is required in terms of organisational culture and internal branding when building services brand. It is recommended that organisations utilise cross-functional teams, a strong customer orientation and a brand-supporting culture to maximise the success of their services brand” (De Chernatony *et al.*, 2003: 1).

1.1.3 - A simultaneidade e heterogeneidade dos serviços

Não esqueçamos então estas duas características fundamentais dos serviços, para além da intangibilidade falada anteriormente. O serviço que é prestado a várias pessoas ao mesmo tempo e por isso esta “simultaneidade” contribuirá com certeza também para uma experiência positiva ou negativa por parte do consumidor. Tendo também em conta que a actuação do próprio cliente poderá também influenciar a qualidade do serviço - por exemplo, quando o comportamento de outros clientes num restaurante não se adequa com aquilo que a marca pretendia e isso mesmo vai prejudicar a experiência de outros.

No que toca à heterogeneidade, sabemos que uma experiência nunca se repete. Existem sim formas idênticas de experienciar a marca e, conseqüentemente, o produto. Essas diferenças podem estar relacionadas directamente com a marca, ou seja, com a qualidade do produto em diferentes momentos ou com a pessoa que

presta o serviço, mas também com condições externas como, por exemplo, a meteorologia.

Feita então esta reflexão, são várias as questões a apontar: o facto de que quando tratamos um serviço, não poderemos separar a produção do consumo - eles estão intimamente ligados, tendo em conta que um não pode ficar completo sem o outro e por muito que um esteja eximamente executado, se o outro for executado no sentido oposto, jamais o todo ficará completo; cada vez mais o serviço se torna o fim em si mesmo, já que ganhou um peso tal e uma importância tal na escolha do consumidor, que quase substitui o próprio produto; as tecnologias têm hoje um papel essencial na vida de todos os consumidores e por isso tornam-se uma ferramenta crucial para acrescentar valor ao serviço.

A qualidade do serviço não é fácil de garantir, ela depende de várias dimensões que se complementam¹: o *timing* em que é executado, a cortesia com que é prestado, a consistência, a conveniência, a garantia pós-venda, o rigor e a avaliação subjectiva por parte do cliente final.

1.2 - OS CONSUMIDORES

Se até agora tivemos oportunidade de abordar a forma como o serviço influencia a percepção que temos do produto final, pareceu-nos pertinente dedicar, de uma forma mais focada, uma atenção especial aos consumidores. Atrevemo-nos a dizer que, de facto, a comunicação interna representa um papel essencial na vida da marca e da organização, já que quem presta o serviço directamente ao cliente deverá estar alinhado com a sua identidade, todo o esforço dedicado a ela resume-se a um único fim: a satisfação do consumidor final.

Ao explorarmos as mais diversas obras literárias e artigos científicos que nos fizessem compreender quem é o consumidor e que papel este tem, tanto na vida das marcas como na

¹ Ver anexo A

sociedade, deparámo-nos constantemente com conteúdos relacionados com as relações de valor, confiança e orientação.

Se numa perspectiva histórica conseguimos entender que inicialmente os consumidores eram associados a companhias industriais, Kotler *et al.* (1999) expõe-nos uma perspectiva mais alargada: a associação dos mesmos a grupos de negócios. Talvez para nós, em 2013, isto pareça óbvio, mas acreditamos que nem sempre o foi. Apoiamo-nos, assim, na figura 2, para verificar conceitos fulcrais do marketing que nos ajudarão a compreender o ciclo de vida do consumidor.

Antes de o serem efectivamente, os consumidores são pessoas que procuram satisfazer necessidades e desejos. Encontrando isso mesmo em determinados produtos, eles irão criar valor, satisfação e qualidade em relação aos mesmos, levando a uma série de trocas e transacções através de relações que se podem tornar mais ou menos duradouras. Através disso mesmo encontramos aquilo a que chamamos mercado, voltando então o ciclo a repetir-se inúmeras vezes:

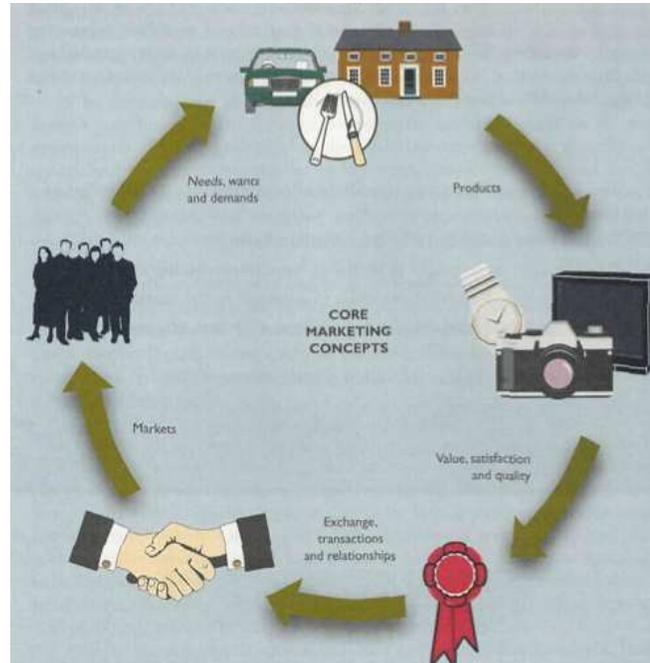


Figura 2. Conceitos nucleares do marketing
Kotler *et al.* (1999: 8)

Kotler *et al.* (1999) introduz-nos então as necessidades como o sentimento de privação por parte do ser humano, os desejos como o ganhar forma dessas mesmas necessidades e que são moldados de acordo com a cultura em que se está inserido e a personalidade de cada indivíduo. As necessidades aliadas aos desejos vão levar o ser humano a fazer uma busca, que se irá adequar consoante o poder de compra de cada um. É então que entram os produtos e serviços. Se antes já abordámos o conceito de serviço, por agora ocupar-nos-emos apenas do produto. Será através dele que as pessoas poderão satisfazer as necessidades e desejos falados antes, ou não. Sendo que um produto não terá necessariamente de se traduzir num objecto físico, podendo então representar-se através de serviços, pessoas, lugares, organizações ou ideias. Assim sendo, um produto será aquilo que o autor (1999: 561) define como “anything that can be offered to a market for attention, acquisition, use or consumption that might satisfy a want or need. It includes physical objects, services, persons, places, organizations and ideas”. Será importante para o presente projecto aliar a esta definição de produto a definição de serviço: “services are products that consist of activities, benefits or satisfactions that are offered (...) essentially intangible and do not result in the ownership of anything” (Kotler *et al.*, 1999: 561).

Chegamos então a um ponto crucial, a nosso ver, na questão “consumidores”: as noções de valor, qualidade e satisfação. Se para cada necessidade ou desejo do ser humano existisse apenas um produto, as escolhas dos consumidores seriam absolutamente lineares. Mas isso não acontece. Para cada uma delas existirão provavelmente milhares de hipóteses, cada uma com características próprias que procuram atrair a maior atenção possível. “Consumers make buying choices based on their perceptions of value that various products and sendees deliver” (Kotler *et al.*, 1999: 11), e esta será a primeira questão: qual o significado de valor para o cliente?

Noção de valor para o cliente

Este valor que procuramos decifrar, naturalmente irá variar dependendo do tipo de consumidores a que pretendemos chegar. Modifica-se, por exemplo, se estamos a falar de homens ou mulheres, crianças ou adultos, pessoas com maior ou menor grau de instrução,

e outras infinitas variantes que poderíamos aqui enumerar. Valor para o cliente será aquilo que ele entende como a capacidade de determinado produto satisfazer as suas necessidades, tendo em conta também aquilo que ele estará disposto a pagar pelo mesmo. Será esta noção de valor que nos diferenciará das restantes marcas, dando-nos uma vantagem considerável em relação a elas. Quando nos referimos à indústria de restauração, para alguns “valor” significará, por exemplo, jantar num restaurante com X estrelas *Michelin*. Para outros, “valor” irá traduzir-se em estar sentado numa esplanada com vista sob a cidade de Lisboa. Ainda para outros, será o tipo de música ao vivo que acompanhará um almoço de amigos. São tantas as possibilidades que seria impossível expô-las todas aqui. Arriscamos dizer que no dia em que o produto não for ao encontro da expectativa que o consumidor tinha para ele, o valor do mesmo poderá perder-se. Levando-o a procurar esse valor num outro produto concorrente.

Tudo isto irá ao encontro da ideia proposta por Seruya (2011) de que valor para o cliente acolherá três pontos decisivos: *share of mind*, *share of wallet* e excelência. O *share of mind* terá que ver com a memória do cliente, o seu juízo ou crenças. Que memória ele guarda de um determinado serviço ou mesmo, nunca o tendo experimentado, que juízo faz sobre ele a partir daquilo que o que o rodeia lhe transmite. Quando falamos em *share of wallet*, naturalmente abordamos as questões do poder e da decisão de compra de cada um. A excelência será por fim a capacidade que teremos de fazer durar a experiência de cada um de uma forma sustentável e que só será possível se toda a existência da marca estiver construída de forma integrada.

Noção de qualidade para o cliente

Será a partir daquilo que conseguimos perceber como valor para o cliente que conseguiremos conferir a máxima qualidade ao produto. E quando falamos deste conceito, nada terá a ver com o muito tempo que perdemos a produzir o nosso produto final ou a maior ou menor dificuldade que temos em fazê-lo. Seruya (2011) aponta três dimensões essenciais para a noção de qualidade: o seu conceito relacional, perceptual e histórico-temporal. A noção de qualidade certamente será diferente de indivíduo para indivíduo, consoante a sua percepção da realidade, o contexto em que vive, o momento em que se

encontra na sua vida pessoal, as circunstâncias que o rodeiam, as pessoas que o rodeiam ou até mesmo o dia em que se encontra. Assim sendo, a dimensão perceptual estará relacionada com o facto de que a qualidade será algo absolutamente individual, subjectivo. Varia de sector para sector, de pessoa para pessoa. Afirmarmos que queremos ter os melhores produtos em nada estará a dizer que qualidade queremos ter. Teremos que perceber antes que pessoas diferentes querem coisas diferentes. Quando falamos do conceito relacional de qualidade, obrigamo-nos a uma abertura à segmentação do mercado, dos clientes. Essencial será definirmos quem são os consumidores a que nos dirigimos, de forma a entendermos que qualidade para que clientes. Não esquecendo que não parar no tempo é fundamental, o conceito de qualidade é dinâmico e precisa ser alterado, mais ou menos rapidamente. Isto não implicará um enorme rasgo de inteligência, mas sim um olhar objectivo e focado para os nossos consumidores - conceito histórico-temporal.

1.2.1 - A bússola das motivações humanas

Debruçar-nos-emos agora sobre as oito estratégias básicas do consumidor que a organização *Ipsos Censydiam* apresenta:



Figura 3. A bússola das motivações humanas
*Ipsos Censydiam*²

² <http://w3.ipsos.com/marketing/censydiam/our-approach.jsp>

Os consumidores nem sempre desejam as mesmas coisas. Nem sempre optam pelo mesmo ou se um dia escolhem um produto, no dia seguinte podem não estar tão disponíveis para ele. Se num dia lhes apeterer comer um chocolate, no dia seguinte poderão querer optar por uma salada. Precisamos assim ter consciência de que não podemos ter tudo - o nosso produto não poderá englobar todas as necessidades de todos os consumidores. Através das estratégias expostas pela *Ipsos Censydiam*, conseguimos compreender que se conseguirmos olhar para o nosso produto e atribuir-lhe motivações com as quais os consumidores se identifiquem, vamos conseguir atingi-los mais facilmente. E isto nada terá a ver com atribuir-lhes características que nada têm a ver com ele, mas sim com identificar os nossos clientes - quem são, o que procuram, o que querem, como pensam, o que os motiva?

“Motivations can be difficult to articulate and therefore strategies based on motivation can sometimes be a little vague or unclear”³. Assim sendo, a organização desenvolveu o conjunto de características humanas apresentadas antes, que devidamente articuladas com o posicionamento e a comunicação da marca, nos permita compreender as tais motivações para o consumidor optar ou não por nós:

- A **vitalidade** estará absolutamente relacionada com a experiência de liberdade, a paixão e a aventura, a vontade que o consumidor tem de falar sobre a sua vivência de determinada situação;
- O **prazer** remete-nos para a maximização do prazer que se retira da vida, a espontaneidade, um seguir dos instintos, tornando-se uma característica mais impulsiva que as outras;
- Quando falamos de **convívio**, imediatamente nos ocorre o facto de o ser humano ser instintivamente social e por isso esta dimensão ganha uma importância diferente - a vontade de se estar ligado a outras pessoas, de interagir e partilhar experiências, uma abertura emocional;

³ <http://w3.ipsos.com/marketing/censydiam/our-approach.jspx>

- O sentimento de **pertença** estará relacionado com um estar rodeado de pessoas que nos aceitam como somos e nos fazem sentir parte de algo, tem que ver com uma união, camaradagem, um olhar e ser olhado pelo outro;
- Viver a experiência de nos sentirmos relaxados, tranquilos e a salvo encaminha-nos para o atributo da **segurança** - será o espaço de “recarregar baterias”, de estar livre de preocupações;
- O **controle** leva-nos até a um comportamento mais esvaziado, não querendo dizer que a pessoa não tenha sentimentos, mas este é o momento em que ela não pretende mostrá-los, dando-lhe uma sensação de estabilidade e de estrutura;
- Para nos sentirmos **reconhecidos**, precisamos sentir-nos únicos, especiais e num patamar diferente dos outros, orgulhosos de uma habilidade específica;
- Por fim, a questão do **poder**, da exigência de sermos os melhores em algo, de sermos respeitados, elogiados e com conhecimento de causa para.

Servimo-nos desta ‘bússola’, acreditando que ela será essencial para nos facilitar o olhar que temos sobre as eventuais falhas na identificação das necessidades dos nossos consumidores e na forma como faremos chegar até eles o nosso produto e serviço. Através dela, acreditamos também que nos abrirá uma porta para verdadeiras oportunidades na inovação.

Confiança, LTO, compromisso e lealdade

Quando falamos de consumidores, a questão da inovação levar-nos-á necessariamente à criação de relação. “Therefore, service providers must understand and carefully administer relationship value. Marketing managers should be able to understand the dimensions of this value for an effective management of their customer portfolio” (Ruiz-Molina *et al.*, 2012: 290). As autoras sugerem ainda que os quatro factores cruciais para esta relação e a

consequente criação de valor para o consumidor são a confiança, *long-term orientation* (LTO), compromisso e lealdade. Noções que de resto lhes transmitirão convicção, certeza, optimismo, familiaridade, credibilidade, empenho, responsabilidade e alinhamento com a marca.

Confiança e compromisso são identificados como os dois principais alicerces desta relação entre a marca e o consumidor, que depois irão dar continuidade e sustento para a construção da LTO e da lealdade. O compromisso antecederá a lealdade por parte do consumidor, a confiança antecederá então a *long-term orientation*. A lealdade é vista como uma combinação de atitudes positivas e a contínua aquisição do produto, levando a um importante favorecimento do fornecedor desse mesmo produto. Tal só será possível se houver consistência por parte do serviço prestado e se as partes estiverem convictas de que a relação com o outro será tão importante que justifica o máximo esforço para que ela se mantenha. Sabemos que as relações variam de pessoa para pessoa, não são todas iguais. O mesmo acontece quando a marca opta pela *long-term orientation*, por esta vontade de fazer pequenos sacrifícios em função de mais tarde beneficiar da relação construída. Os consumidores irão naturalmente sentir-se mais optimistas perante a relação que está a ser construída com a marca quando se aperceberem que ela fez esse investimento e isso só será possível se uma das partes tiver a crença de que a outra lhe traz segurança e integridade - a confiança.

Uma notável execução e combinação destas quatro características das relações de mercado irão levar-nos a uma objectiva redução dos riscos e a uma elevada performance. Molina *et al.* (2012) sugerem por fim a implementação de ‘programas de lealdade’ ou o benefício de tratamentos especiais para consumidores com uma relação mais duradoura com a marca, sustentando assim o compromisso e a *long-term orientation* referidos antes e fortalecendo a relação com a organização e a marca.

Tal como diz um provérbio indiano-americano: “nós seremos sempre lembrados pelas marcas que deixamos para trás”, sejam elas boas ou más. A experiência da marca que o consumidor leva consigo será sempre a última que viveu. E ela pode ser muito boa ou muito má, independentemente de todas as anteriores. As marcas existem na mente dos

consumidores e por isso eles são o nosso objectivo, tudo aquilo que construímos na organização tem um único fim - o reconhecimento por parte do consumidor.

“One way to look at this is to consider that each time a customer comes into contact with business the customer’s experience will result in an opinion. As the time passes, the customer’s collective set of experiences forms a picture in the customer’s mind. That picture is what shapes their image of the brand”⁴ (Edwards *et al.*, 2012: 12).

Sendo, obviamente, muito importante o produto final servido aos nossos clientes, ousamos dizer, depois desta reflexão, que um dos nossos principais objectivos enquanto marca de restauração será a relação com eles acima de tudo. Mais do que vender, procuraremos ser recomendados - este será o nosso grande investimento: “credibility comes from commitment to facilitate decision, not calculate persuasion” (Schrage, 2013). Adoptaremos assim uma filosofia que nos foque na capacidade de responder aos nossos consumidores. A tarefa será começar com um mercado bem definido, concentrarmo-nos nas necessidades dos consumidores e integrar aquilo que os afecta nas actividades de marketing.

1.2.2 – Os advogados da marca

Se já identificámos a necessidade de criar valor para o consumidor, sendo que esse valor irá variar dependendo do tipo de produto ou serviço de que falamos. Importa agora identificar: quem dá valor? Ler artigos científicos, dos mais diversos autores especializados no tema, que nos digam que a maioria dos consumidores não se importa connosco, que ele não quer saber, tendo em conta que existem demasiadas opções para o cada vez menos tempo que eles têm, é uma constante. Mas esses são a ‘maioria’. Acreditamos que enquanto marca não será para eles que queremos falar. Queremos falar para aqueles que se importam connosco, para os obcecados pelo que fazemos, pelos que nos dão valor. Aqueles a quem Seth Godin⁵ chama *early adopters* e *innovaters*. Os

⁴ <http://cem.empathica.com/SocialCEMMovingBeyondCustomerLoyalty>

⁵ http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread.html

chamados *early and late majority* são peritos em ignorar-nos. Interessam-nos, sem dúvida, mas não será para eles que deveremos comunicar directamente.

Antes de seguirmos o raciocínio feito por Seth Godin na conferência TED, será necessário definirmos quem são os chamados “advogados da marca”, aqueles que defendem a marca como ninguém:

“once improvements are made and consumers know about those improvements, many will often respond in kind by recommending the company to friends; driving positive word of mouth conversations, posting positive comments online and blogging about how the company moved heaven and earth to respond and provide great service. This is the turning point when a consumer becomes an advocate”⁶

Seth Godin sugere que a grande questão para as marcas, independentemente da área de mercado que elas abordem, não é a patente das mesmas ou a forma como fabricam os seus produtos, mas como a ideia é espalhada. Quem terá maior poder para fazer com que a nossa ideia se espalhe são precisamente os consumidores e, por isso, a necessidade de nos focarmos naqueles que nos dão realmente valor. O principal objectivo será, assim, encontrar aquele grupo de pessoas que se interessam desesperadamente por aquilo que fazemos, por aquilo que temos a dizer. Será a eles que nos devemos dirigir.

O autor vai ainda mais longe, sugerindo que o factor que decidirá sobre o que é que as pessoas falarão, o que se está a fazer, o que está a mudar, o que se está a comprar, o que se está a fabricar será esta pergunta: isto é notável? Se procurarmos num dicionário de português, notável será algo “digno de nota, de atenção ou reparo; ilustre, extraordinário, distinto, apreciável, com características especiais; as pessoas importantes”. O segredo estará, portanto, em encontrar aquelas pessoas para quem nós nos tornamos importantes. Quando falarmos com elas, vão ouvir-nos, porque gostam de o fazer, porque se identificam, porque sentem que estamos a falar delas próprias - são quem vai espalhar a nossa ideia, que, vai falar de nós aos amigos, à família, a quem encontrarem, fazendo chegar por fim a nossa informação aos, anteriormente referidos, *early and late majority*.

⁶ <http://cem.empathica.com/SocialCEMMovingBeyondCustomerLoyalty>

Será crucial estabelecermos esta relação com os indivíduos que estão de facto interessados e se apaixonam pelos nossos produtos. São como vendedores da marca sem trabalharem directamente para ela, venderão o nosso produto como ninguém, falarão dele como ninguém, porque o experimentaram como ninguém. Será preciso tocar essas pessoas como elas não estariam à espera, só assim elas se irão dar ao trabalho de olhar para além do seu próprio umbigo.

“Good customer relationship management creates customer delight. In turn, delighted customers remain loyal and talk favorably to others about the company and its products”⁷. Falar de *delighted customers* é mais do que falar de um cliente satisfeito. É falar de um cliente encantado. Tal como refere Kotler *et al.* (1999), não chega garantirmos que os consumidores, depois de experimentarem o nosso produto, fiquem satisfeitos - será crucial exceder as suas expectativas, só assim ele ficará verdadeiramente encantado. Só isto irá garantir a lealdade falada anteriormente como um dos pilares da relação entre a marca ou organização e os consumidores, irá criar a relação emocional com o produto ou serviço que procuramos. Kotler *et al.*⁸ dizem mesmo: não podemos comprar a lealdade do consumidor, mas podemos cultivá-la. E este será o grande cerne da questão, a criação de um programa que preveja isso mesmo, esse conjunto de benefícios essenciais à alimentação desta relação. Aquilo a que chamam “gestão de relacionamento com o cliente” – todo o processo de construção e manutenção de relações rentáveis com os consumidores, transmitindo-lhes mais valor e satisfação, que vai desde a aquisição, à preservação e ao crescimento dos mesmos.

Aqueles que procuramos são os *true friends* da marca⁹, onde encontramos um ajuste perfeito entre as necessidades dos consumidores e aquilo que lhes podemos oferecer. Implicando, claro está, o investimento na relação falado antes. Serão aqueles que voltam regularmente e ainda contam aos seus amigos a excelente experiência que tiveram com a organização.

⁷ http://www.prenhall.com/behindthebook/0132390027/pdf/Kotler_CH01.pdf

⁸ Idem

⁹ Ibidem

Para melhor aplicarmos este projecto de relação com o consumidor, propomos as cinco maneiras de ir ao encontro e de exceder o serviço prestado ao consumidor, que a organização *Empathica*¹⁰, especializada em *Customer Experience Management* para vários sectores de mercado, sugere:

- Fazer com que os nossos consumidores se sintam especiais - todas as pessoas gostam de se sentir assim em qualquer lugar, fá-los-á sentirem-se respeitados
- Dar aos nossos consumidores mais do que eles esperariam - todas as pessoas gostam de uma surpresa agradável e poderá ser o suficiente para ganhar a sua lealdade
- Sair do nosso caminho para fazer pequenas coisas - todas as pessoas gostam que vamos ao encontro delas para fazermos algo por elas
- Mantermo-nos fiéis àquilo que dizemos - é a melhor maneira de construir a relação de confiança que pretendemos
- Construir relações pessoais - esforçarmo-nos por conhecer cada cliente de forma regular, fundando uma relação própria com ele, ganhando a sua amizade

Para nos dirigirmos então aos nossos consumidores, e de forma a melhor comunicar com eles, será importante perceber quem eles são, principalmente quando falamos dos “advogados da marca”. Será possível colocá-los em três categorias diferentes¹¹: os peritos, que são apaixonados por um determinado tipo de produtos e por isso sabem tudo o que está relacionado com o assunto, são aqueles que ensinam aos restantes indivíduos as potencialidades desse produto e poderão aconselhá-los sobre onde encontrar o melhor; os elos de ligação, são os mais sociais, os que têm muitos amigos e conhecidos, que mantêm algumas relações superficiais mas que ao mesmo tempo apresentam pessoas umas às outras; e os vendedores, que são especialistas em tornar alguma coisa como recomendável, fazendo com que isso seja mesmo adoptado através das suas capacidades sociais que levam os outros a experimentarem. Através desta categorização, será mais fácil entender como comunicar com cada um deles para que eles tirem o maior proveito da marca e vice-versa.

¹⁰ <http://www.empathica.com/resource/r15-ways-to-go-above-and-beyond-with-customer-service/>

¹¹ <http://www.empathica.com/resource/build-your-retail-brand—tap-into-the-power-of-brand-advocates-2/>

“The first thing to recognize is that advocates want to talk about your brand. In fact, *Empathica* has found that over 70% of customers fall into this camp. Engaging with people that are passionate about your brand and will ‘shout this from the rooftops’ if given the opportunity is the key to promoting your brand”¹²

Sabemos da importância da publicidade. Mas sabemos também que para lançar uma marca, se simplesmente prepararmos grandes campanhas publicitárias e ficarmos sentados à espera de grandes resultados, provavelmente as nossas expectativas sairão defraudadas. Tal como sugere Ries *et al.* (2004), esta é a era das relações públicas. É através das relações públicas que uma marca se irá construir, só elas podem conceder-nos a credibilidade, que será um dos ingredientes fundamentais da construção da marca. Conscientes, claro, de que um não substitui o outro.

1.2.3 - O papel do *online* na vida dos consumidores

Que vivemos na era digital já ninguém tem dúvidas. Entre computadores, portáteis ou não, *smartphones*, *ipad's*, redes sociais, e tantas outras ferramentas que dispomos hoje com uma facilidade cada vez maior, difícil será encontrar alguém que não esteja frequentemente ligado à internet.

“O Facebook ultrapassa o Google em tráfego semanal nos Estados Unidos da América”

“Um em cada cinco casais no mundo, conhece-se *online*”

“O Facebook é apontado como o culpado para um em cada cinco divórcios”

“Os infantários estão a começar a ensinar através de *ipad's*”

“Se o Facebook fosse um país, seria o terceiro maior do mundo”

“Ao LinkedIn, junta-se um novo membro a cada segundo”

“Nós não podemos escolher se estaremos numa rede social, a pergunta é como é que nós o faremos bem”

“Lady Gaga, Justin Bieber e Britney Spears têm mais seguidores no Twitter do que toda a população de países como a Suécia, Israel, Grécia, Chile ou Austrália”

¹² <http://www.empathica.com/resource/building-your-retail-brand-5-basic-rules-for-turning-influential-brand-advocates-into-marketing-channels/>

“50% do tráfego de internet móvel no Reino Unido é para aceder ao Facebook. Imagine o que isto significa quando falamos em más experiências de consumidores”

“Mais de 37 milhões de pessoas viram o anúncio da Volkswagen na final do Super Bowl... no Youtube”

“Os *eReaders* ultrapassaram o número de vendas de livros”

“O Youtube é a segunda maior ferramenta de pesquisa no mundo”

“90% dos consumidores confiam mais nas recomendações *online*”

Estes serão apenas alguns factos que confirmarão a chamada Revolução das Redes Sociais¹³, ajudando-nos a entender a dimensão que elas têm. A probabilidade de encontrarmos uma marca que não esteja representada de alguma maneira *online* será praticamente impossível.

”Online marketing is effective in attracting new customers and stimulating trial. Of all online marketing influenced visits, 26 percent were first time visits to a specific restaurant, more than twice the new buyer incidence for restaurant visits overall. (...) consumers who use online marketing have higher revisit intentions than those who don’t, although this varies by the type of online marketing used. (...) ‘The influence of online marketing on restaurant demand is expected to continue to increase,’ says Bonnie Riggs, NPD restaurant industry analyst. ‘It’s no longer a question of if online marketing should be a part of a restaurant operator’s overall marketing plan; it’s a must-have’.”¹⁴

A organização *Empathica* sugere ainda cinco tendências para 2013 sobre aquilo que poderemos esperar dos consumidores quando falamos de serviços: os meios de comunicação não só estão para ficar, como estão a crescer; a *gamification*, que será a forma lúdica como as marcas interagem com o consumidor, que está cada vez mais popular e tem redefinido a experiência por parte do cliente; os grandes volumes de dados, ou seja, a necessidade de reunir todas as informações pertinentes e necessárias para que possamos tirar-lhes o maior proveito possível; os dispositivos móveis, que fizeram com que a comunicação instantânea se tornasse um preceito; e o serviço ao consumidor, que independentemente da indústria em que nos inserimos, devemos prometer fornecer e cumprir de forma exímia.

¹³ <http://www.youtube.com/watch?v=3SuNx0UrnEo>

¹⁴ <http://www.restaurantmagazine.com/tag/restaurant-marketing/>

Com estas informações, podemos entender desde já parte da importância que a comunicação *online* ganhou para o consumidor. Se há alguns anos quiséssemos comprar determinado produto, dirigíamos-nos à loja e lá estabeleceríamos contacto com a marca, com o vendedor e com o próprio produto. Hoje, podemos fazê-lo na mesma, mas a verdade é que a internet mudou este “ritual”. Hoje, a probabilidade de, antes nos dirigirmos à loja, procurarmos *online* informações sobre esse produto, as suas características, o seu aspecto, o aspecto da marca, as críticas de outros consumidores, é grande. Este facto ajudará não só o consumidor a tomar uma decisão, como também a própria marca, já que ela poderá assim personalizar as suas ofertas de uma forma mais eficaz e muitas vezes mais barata. Claro que este tipo de comunicação e interação será sempre um complemento àquilo que é feito *offline*, tendo em conta que há uma forte “competição” *online* entre as marcas e por isso apenas um complementar destes “dois mundos” fará com que sejamos bem sucedidos. Esta ferramenta irá facilitar também o nosso trabalho, já que permitirá uma maior percepção daquilo a que os consumidores respondem e prestam mais atenção¹⁵.

No entanto, a internet poderá não trazer apenas benefícios para a marca, já que uma eventual má experiência de um só consumidor terá uma probabilidade enorme de se espalhar rapidamente a dezenas, centenas ou milhares de outros potenciais consumidores. As experiências da marca têm hoje uma muito maior facilidade em serem partilhadas, as boas e as más.

Será necessário, portanto, encarar cada consumidor como uma oportunidade única de falarem bem de nós nas redes sociais ou nas críticas em *websites*. Isto facilitará aquilo a que se chama marketing ‘boca-a-boca’ e a consequente viralidade daquilo que fazemos. Todos já passámos pela experiência de comprarmos um produto ou irmos a uma loja porque nos foi recomendado por alguém próximo. E a verdade é que na maioria das vezes acreditamos mais naquilo que essas pessoas nos dizem do que naquilo que a marca nos diz. Algo que nos permitirá, ao mesmo tempo, chegar geograficamente mais longe. Os nossos consumidores poderão acompanhar-nos mais de perto, nós poderemos acompanhá-los mais de perto e ainda teremos acesso mais rápido à informação da sua experiência, que quando

¹⁵ Ver anexo B

bem direcionada pode tornar-se muitas vezes na nossa chave diferenciadora. Falar de *online*, seja em que indústria for, é falar da capacidade que teremos de acompanhar e analisar as principais tendências para aqueles que nos acompanham, de alargar o nosso leque de possibilidades criando mais impacto junto dos consumidores, trazendo informações importantes para dentro da organização e tornando-nos, por fim, mais competitivos.

Como em tudo, nada pode existir independentemente de tudo o resto. E por isso, se o *online* veio complementar aquilo que existia antes dele, o contrário acaba por suceder também. Se permitiu alargar a experiência do consumidor, trazendo mais possibilidades para ambas as partes - cliente e marca - essa mesma experiência só será completa, quando falamos na indústria de restauração, se a entrega do produto final for também bem sucedida. “A ‘great’ customer experience is experienced when the sum total of all the interactions during the journey were extraordinary and went beyond the customer’s expectations”¹⁶.

1.3 - MARKETING INTERNO

1.3.1 – Os colaboradores

Quando falamos de marcas de serviços, naturalmente a forma como somos atendidos tem um peso essencial na experiência da mesma. Mas não esqueçamos que, se os consumidores nos procuram será também porque o nosso produto é do seu interesse e poderá satisfazer uma das suas necessidades. Assim sendo, deparamo-nos com a questão da qualidade dos produtos que queremos entregar.

“What drives advocacy in many cases is a decision on product quality - a decision often made before even tasting the product”¹⁷. A possibilidade de conferir a melhor qualidade

¹⁶ <http://www.empathica.com/resource/r2-5-challenges-for-brands-in-a-socially-connected-world/>

¹⁷ <http://cem.empathica.com/FickletoFanFoodServices>

possível ao produto que queremos fazer chegar aos consumidores começa definitivamente antes da confecção do mesmo. Falamos da escolha dos fornecedores adequados - no caso da indústria de restauração, aqueles que garantam alimentos frescos, em condições de proporcionarem ao cliente a experiência do sabor real, da não alteração, do mesmo (e muitas outras características que a seu tempo trataremos). E se os fornecedores fazem a diferença naquele que será o produto final - que é de resto a experiência palpável que os clientes levam consigo - importa não deixar de fora toda a restante experiência da marca, a não palpável. Falaremos, assim, também dos restantes *stakeholders* da marca: proprietários, investidores, distribuidores, parceiros formais, colaboradores, comunidade local, media, concorrentes e consumidores. Acreditamos que a perfeita coordenação de todas estas partes nos levará ao sucesso e acima de tudo à excelência.

Esta relação com os colaboradores será assim a forma de obter a qualidade e a consistência propostas inicialmente. É a melhor construção da mesma que nos permitirá resolver problemas e acima de tudo identificá-los. À semelhança daquilo que Olins (1990) afirmou, “a identidade não é um simples *slogan*, ou uma colecção de frases: tudo o que a organização faz é uma afirmação da sua identidade”. Para que essa identidade faça sentido e seja transmitida correctamente para o exterior, as relações no interior da marca devem, a nosso ver, ser construídas e alimentadas constantemente. Esta é uma escolha que fazemos quando olhamos para os colaboradores.

“Quality in a product or service is not what the supplier puts in. It is what the customer gets out and is willing to pay for. A product is not quality because it is hard to make and costs a lot of money, as manufacturers typically believe. Customers pay only for what is of use to them and gives them value. Nothing else constitutes quality.”¹⁸

Arriscamos mesmo dizer que reunir todos os colaboradores numa espécie de comunidade será a forma de fazer transparecer aquilo a que a marca se propôs na sua essência, aquilo que trará o valor que os consumidores procuram e de que Drucker fala. É esse valor que conseguiremos gerar que permitirá uma maior atenção, tempo e esforço por parte dos colaboradores. Se eles não sentirem que vale a pena, rapidamente perderão o foco. A não criação de valor poderá dar menos trabalho a curto prazo, mas provavelmente estará, ao

¹⁸ Ver anexo C

mesmo tempo, a fazer-nos caminhar para um fim não desejado. Não faria sentido, a nosso ver, preocuparmo-nos apenas em satisfazer os pedidos dos nossos clientes, em garantir que eles receberão o produto final em condições, se não nos focarmos na satisfação dos interesses de todos os restantes *stakeholders*, obviamente de acordo com a identidade da organização. O contrário também não será desejável.

No entanto, “criar valor” pode não ser evidente. Como é que poderemos saber o significado de valor para as diferentes partes? Gouillart (2011), sugere dois passos que permitirão isso mesmo: a organização de comunidades temáticas que façam a ligação entre os diferentes colaboradores ao longo de toda a cadeia de valor, criando em seguida plataformas que lhes permita comunicarem e comprometerem-se entre todos - sendo elas prontificadas pelos próprios profissionais indicados para estas questões.

Os dois passos sugeridos permitirão uma série de novas oportunidades para todos os que convivam com a marca: novas interações, novas experiências, novos valores e um novo bem-estar. Tudo isto acrescentará a sensação de segurança procurada - que no fundo é aquilo que todas as partes procuram. Esta é uma ocupação crucial para quem gere a marca: ir ao encontro de soluções que tragam convicção e garantias aos seus colaboradores. Implementar estes passos na organização, de tal maneira que eles façam realmente parte dela, que não seja visto como algo acessório, que quem quiser, se se lembrar, recorre porque em determinado momento acha necessário. No fundo, algo que faça parte das regras deste “jogo”, mas que não se torne aquela obrigação que todos vêm como desnecessária. Conseguir uma implementação tal que não seja um peso, seja sim parte do dia-a-dia, uma mais-valia.

Steve Jobs na *Apple* ou Howard Schultz na *Starbucks*, são dois exemplos fortes na implementação deste tipo de ideia exposta através do pensamento de Gouillart. CEO's que se preocuparam em criar uma cadeia de valores que abrangesse todo o tipo de colaboradores. A capacidade de envolvê-los de tal maneira com a marca, que a sua visão, devidamente direccionada, traga para dentro da sua organização benefícios em todos os sentidos. Tal como Ramaswamy *et al.* (2011) explicam, todo este processo exige transparência, especialmente quando têm de ser identificadas situações que são do

interesse tanto da organização como do colaborador em questão. A transparência poderá mesmo ser a principal qualidade a ter em conta quando o nosso objectivo principal é o compromisso. Isto poderá exigir alguma criatividade quando é chegado o momento de colocar em prática as nossas intenções, mas a seu tempo chegaremos lá.

“Recent research shows that CEOs who put stakeholders' interests ahead of profits generate greater workforce engagement — and thus deliver the superior financial results that they have made a secondary goal” (Springman, 2011). Compreendemos então que será necessário assegurar uma estratégia que distribua equitativamente o apoio dado a todos os colaboradores sem excepção. Uma estratégia que aborde todos por igual, já que no momento em que um deles sinta que é menos valorizado, não hesitará em não colocar todo o seu esforço naquilo que faz, ou mesmo em abandonar-nos. Identificada a importância da interacção entre os diferentes grupos de colaboradores, é necessário fazer-lhes chegar uma mensagem consistente e para a qual sugerimos a estratégia que Springman (2011) propõe:

- Identificação dos diferentes grupos de colaboradores
- Criação de uma proposta de valor para cada um dos grupos de colaboradores
- Determinação daquilo que procuramos em cada um dos grupos de colaboradores
- Comparação entre aquilo que já temos e quais as nossas necessidades por satisfazer
- Utilização destas informações para criar um modelo que consiga gerir os problemas que irão naturalmente surgir entre os diferentes grupos de colaboradores
- Determinar um conjunto de indicadores de desempenho

Esta identificação do valor produzido pelos diferentes grupos irá facilitar um olhar mais abrangente sobre toda a marca, possibilitando a criação de ainda mais valor para eles – colaboradores – e para ela – a marca. Insistimos assim na ideia de que, tal como acontece com todo o ser humano, a única forma de nos tornarmos melhores em tudo o que somos e fazemos, é olhando para dentro, seja de uma perspectiva individual ou da informação que

também conseguimos recolher a partir do exterior e nos traz ainda mais possibilidades. Para que tal aconteça é inevitável que estejamos focados, senão será um trabalho que vai requerer mais esforço do que o necessário para cada situação.

Todas estas questões ajudar-nos-ão a posicionarmo-nos tanto perante nós próprios como perante os nossos colaboradores. Se entre os nossos objectivos enquanto marca estará a fidelização de clientes, conquistar a reputação desejada nas suas mentes, transmitir-lhes a nossa identidade, relacionarmo-nos e, conseqüentemente, conquistar aqueles que ainda não nos conhecem como desejaríamos, então, definitivamente, esse será também o nosso objectivo para com os colaboradores.

São aqueles que detêm o poder muito próprio, distinto do poder dos consumidores, de influenciar o mercado quando chega o momento de optar por nós. Têm um interesse muito específico pela nossa marca, cada um à sua maneira, tendo em conta que serão afectados de alguma maneira pelos nossos resultados e pelas metas atingidas. É através deles que nos conseguiremos diferenciar melhor, posicionarmo-nos melhor, transmitir a nossa cultura, identidade e missão, fazer chegar os valores em que acreditamos. E isto só será possível através da relação.

O lean thinking

Atevemo-nos, portanto, a propor o pensamento desenvolvido por James Womack e Daniel Jones (Pinto, 2009) que se designa por *lean thinking*. Uma filosofia que é hoje adoptada por diversas organizações mundiais de diferentes áreas da sociedade (casos como a *Toyota Motors Corporation*, *General Motors*, *Dell* ou *Zara*) e que tem como finalidade eliminar o desperdício e criar valor. A eliminação de desperdício, irá permitir que a organização não perca a atenção, tempo e esforço que levam à criação de valor para todos. Este *lean thinking* será a capacidade de projectar e desenvolver ferramentas que façam funcionar efectivamente a cadeia de valor. Tal como nos explica João Paulo Pinto (2009), para evitar o excesso de redução desses desperdícios, a Comunidade *Lean Thinking* acrescentou ainda dois princípios aos já propostos anteriormente por Womack e Jones, que consistiam em criar valor, definir a cadeia de valor, otimizar o fluxo, o sistema *pull* e a perfeição. São

eles “conhecer o colaborador” e “inovar sempre”. Estes dois princípios irão somar aos restantes a importância devida aos colaboradores e não apenas aos clientes finais.

“Nós [TMC] conseguimos resultados brilhantes com pessoas medianas operando em processos brilhantes” (Pinto, 2009: 180). E no fundo é esta a grande filosofia do *lean thinking*, a capacidade de olhar para pessoas e não necessariamente para as chamadas “estrelas”. Entender que são pessoas que fazem os projectos e não os projectos que fazem as pessoas. A nosso ver, este é o caminho a seguir, já que a maioria dos indivíduos não são forçosamente seres iluminados todos os dias de forma constante. Continuando o pensamento do *chairman* da *Toyota Motors Corporation*, geralmente as “estrelas” tendem a dividir grupos e são pessoas a quem se recorre num acto de desespero para salvar alguma situação. A possibilidade de lidar com colaboradores que trabalham em equipa porque entendem que enquanto seres humanos estamos todos ao mesmo nível acabará assim por se tornar numa mais-valia para a marca e a organização. Far-nos-á manter os níveis de pensamento, criando condições para que se trabalhe efectivamente em equipa, partilhando da mesma visão.

Será então importante ter em mente que lidamos com pessoas e não com máquinas, com seres humanos que nuns dias têm uma disposição e noutros têm outra, seja porque razão for. Elas têm necessidades próprias e por isso o *lean thinking* deve ser desenvolvido ao longo do tempo, de forma que as pessoas tenham oportunidade de o assimilar e de o transportar para si como um todo. “É importante perceber e aceitar que não é possível gerir pessoas. Podem gerir-se espaços, materiais e energia, mas não pessoas” (Pinto, 2009: 181), o que nos leva a crer que a chave poderá estar na forma como nos relacionamos, que varia de pessoa para pessoa, arriscando falar assim em “relação de pessoas” ao invés da “gestão de pessoas”.

Relacionarmo-nos com pessoas é também entender que elas existem não só para nós, como primeiro para elas próprias. Todos somos caracterizados por um conjunto de necessidades de viver, amar, aprender e deixar um legado, como Stephen Covey (Pinto, 2009) identifica. Se queremos alimentar a “relação de pessoas” falada há pouco, não podemos deixar de cuidar e garantir que os nossos colaboradores conseguem encontrar isso dentro da

organização - já que fora dela, em princípio, não poderemos garanti-lo. Isto leva-nos naturalmente à questão da liderança: “o principal papel de um líder é formar líderes melhores do que ele, mais cultos, mais inspiradores, mais corajosos, que sejam catalisadores da mudança”¹⁹. A organização deverá ter na sua mira a vontade de desenvolver pessoas mais talentosas do que quando ali chegaram e mais criativas do que quando ali chegaram.

Toda esta filosofia do *lean thinking* irá então ao encontro da cadeia que João Paulo Pinto (2009) propõe na figura:



Figura 4. A cadeia de valor das pessoas na organização
Pinto (2009: 184)

1.3.2 – Os colaboradores de linha da frente

Quando falamos de marcas de serviços, a questão “*colaboradores de linha da frente*” será uma das mais determinantes para o sucesso, ou não, da mesma. É fundamental a todos os níveis e a responsabilidade neste tema, a nosso ver, não recai apenas sobre as próprias equipas, mais precisamente com quem lida directamente com o consumidor, mas igualmente sobre quem recruta, sobre quem constrói a identidade da marca, sobre quem

¹⁹ <http://expresso.sapo.pt/o-papel-de-um-lider=f631608>

tem a missão de transmitir a essência da marca a todos os que nela trabalham, independentemente do lugar que ocupam na hierarquia da mesma. É uma responsabilidade de todos garantir que a vivência da marca está de acordo com aquilo a que ela se propõe, trabalhar activamente para que a identidade, valores, cultura e missão chegue a quem a procura, seja por que razão for.

“Services brands die because of staff, not because of consumers. Recruitment, induction and training are key. When recruiting staff, managers should consider how easily certain skills can be taught versus the difficulty of changing staff’s values. There may be a case for recruiting staff in line with the brand’s values rather than emphasising their technical/operational skills.” (De Chernatony *et al.*, 2003: 17)

Compreendida a importância da atenção que devemos dar em todos os momentos aos colaboradores de linha da frente quando falamos de uma marca de serviços, pretendemos, assim, reflectir sobre a relação e o compromisso da marca com os mesmos.

Todos já passámos pela experiência de sermos muito bem atendidos num estabelecimento comercial, como pela experiência exactamente oposta. Pensando exactamente no momento que Portugal vive a nível económico-financeiro, conseguimos perceber que a crise instalada trouxe muitas mudanças aos mais variados níveis da sociedade. Uma delas terá sido, ousamos dizer, a exigência das pessoas perante um serviço que lhe esteja a ser prestado, seja ele qual for.

Podemos descrever uma situação que vivemos recentemente quando num restaurante da baixa de Lisboa, almoçávamos numa agradável tarde de calor, em família, nos primeiros dias de Verão. No que toca aos produtos que foram servidos, tudo correu como seria esperado. A exagerada lentidão com que fomos servidos tornou aquela refeição um pouco desagradável, mas nada que não pudesse ser superado. Até que depois de longos minutos à espera que surgisse um empregado para pedir a conta a pagar por aquela refeição, quando finalmente surge alguém que nos pudesse atender, essa pessoa decide começar a limpar uma mesa deixada já por outros clientes, fazendo sinal para que esperássemos que isso fosse feito para podermos solicitar finalmente a conta. A presente situação levou a que um dos presentes pedisse imediatamente o livro de reclamações e solicitasse a presença do

gerente do estabelecimento para lhe participar a situação vivida. Esta será provavelmente uma das piores situações com que um estabelecimento comercial se pode deparar.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes com o serviço que lhes é prestado. Fazem questão que a quantia, seja ela qual for, que pagam por um produto implique um serviço correctamente prestado pela marca em questão. Mas se, tal como De Chernatony refere, é por aí que um serviço morre, acreditamos também que pode ser por aí que ele ganha vida. Falando novamente a nível pessoal, hoje e cada vez mais, optamos quase sempre por um serviço um pouco mais caro mas que nos seja agradável, que nos proporcione uma experiência mais duradoura. Valorizamos mais a marca pela forma como somos atendidos consecutivamente e que nos faz querer voltar.

Arriscamos, assim, falar de Marketing Elegante. “Que tem elegância; esbelto; aprimorado; distinto; nobre; gosto delicado no trajar, no falar, no adorno da casa, etc; graça; aiosidade; delicadeza e distinção aliada à simplicidade e clareza” são os significados que o Dicionário da Língua Portuguesa atribui ao termo “elegante”. Acreditamos que o conceito de Marketing Elegante pode ser aqui introduzido por nós, de forma a facilmente transmitirmos aquilo que pretendemos aos nossos colaboradores. A necessidade de nos tornarmos notáveis naquilo que fazemos, de sermos serenos, distintos e gentis, de nos tornarmos dignos e crédulos em todos os momentos em que representamos algo de que fazemos parte.

No entanto, sabemos que não basta expormos esta ideia a quem escolhemos para colaborar connosco, “por isso mesmo, e porque na era em que vivemos temos de assumir que o controlo está na pessoa, na identidade e na personalidade de cada um, também a escolha de servir bem ou mal é de cada um” (Dias, 2010: 18). Acreditamos que a chave para uma marca se tornar mais competitiva está numa aproximação constante dos colaboradores à identidade da mesma, criando e construindo assim mais valor para ela. E isto é possível fazer das mais diversas formas, seja com as tradicionais formações, com a criação de situações que façam a pessoa não deixar de estar alerta para a sua missão, e tantas outras hipóteses. Tal como referido anteriormente, tem de partir da própria pessoa escolher a importância que dá àquilo que faz. É uma escolha cem por cento pessoal, que se é capaz de

tomar dependendo da forma de estar que se tem perante a vida, uma escolha que só é possível se integrada em todas as áreas da sua vida pessoal, que começa a nível individual e conseqüentemente parte para tudo o que nos rodeia. Carla Dias (2010: 25), chega mesmo a dizer que “o melhor serviço se distingue pela qualidade da relação humana com que é prestado”, e sabemos que isso só é possível quando tal está profundamente integrado na vida da pessoa, como um todo. É frequente encontrarmos pessoas que consideram que servir é um acto menor, de se rebaixar e de se submeter a algo ou alguém supostamente superior, tem-lhe normalmente associado um sentido pejorativo. A nosso ver, nada tem a ver com isso, muito pelo contrário. Servir, e servir bem, é um acto totalmente humano, pelo que não pode ser sistematizado nem imposto. O principal objectivo de qualquer marca será fidelizar clientes e tal só será possível que aconteça de forma consistente se também os colaboradores estiverem fidelizados com a marca, “o orgulho em servir é algo que não se deve perder” (Dias, 2010: 42).

A nosso ver, será indiscutível que esta ideia de servir de forma integrada só acontece realmente se não partir apenas de uma das partes. Não podemos exigir colaboradores comprometidos com a marca se também a marca não estiver comprometida com eles em toda a sua essência. São muitos os autores que falam em Gestão de Recursos Humanos. Se as marcas de serviço vivem em grande parte da interacção entre os chamados colaboradores de linha da frente, ou seja, aqueles que lidam directamente com o consumidor final, será impossível garantirmos a sua excelente performance se não assegurarmos que nos bastidores da marca existe uma base de suporte eximamente fundamentada.

“As allies, employer and employee try to add value to each other. The employer says, ‘If you make us more valuable, we’ll make you more valuable.’ The employee says, ‘If you help me grow and flourish, I’ll help the company grow and flourish.’ (...) We are going to make you more marketable” (Hoffman *et al.*, 2013: 50-51).

O vínculo entre marca e colaboradores

É necessária uma relação de reciprocidade entre a marca e o colaborador, uma relação que beneficia as duas partes da maneira que elas mais precisam, uma aliança mais do que uma

ajuda. Hoffman *et al.* (2013) sugerem três formas de resumir e tornar esta ideia viável: contratando pessoas para um sentido de “caminho do dever”; encorajando a construção de uma rede de colaboradores fora da organização; e criando uma rede de antigos colaboradores que proporcionem uma longa relação profissional.

O criador da rede *LinkedIn*, Reid Hoffman, sugere a ideia de que ao contratar um colaborador, estabelece com ele este “caminho do dever” com a duração de quatro anos, podendo ser discutido ao fim de dois anos. Desta maneira, a organização conseguirá contar com um colaborador comprometido e que lutará para atingir os objectivos a que se propôs, enquanto estabelece um ponto de confiança realista entre ambos. As partes concordam com a proposta de relação, atingindo os benefícios esperados e o final que foi inicialmente planeado. Será importante não esquecer que o “caminho do dever” deve ser adaptado a cada pessoa e a cada desafio.

Acredita-se também que quanto maior a *network* do colaborador, mais capacidade ele terá de trazer inovação à marca ou organização. Assim sendo, os responsáveis deverão ser os primeiros a encorajar este estabelecer de conhecimentos e relações exteriores. Esta rede envolverá naturalmente tudo aquilo que rodeia o negócio, ou seja, abrangendo tanto os consumidores como a própria concorrência.

Por último, sabemos que a vida de um colaborador dentro da nossa organização não é eterna e por isso mais cedo ou mais tarde teremos de lidar com o facto de que ele partirá para outros voos. Defendem então os autores que a relação entre as partes não deverá terminar por aqui. A criação de uma rede que estabelece uma ligação entre a organização e os seus antigos trabalhadores é a melhor maneira de o fazer. “The goal is not to retain employees. The goal is to build lifelong affiliation” (Hoffman *et al.*, 2013: 54). Conceituadas empresas, como os casos da *McKinsey & Company* ou da *Booz Allen Hamilton*, já o fazem há alguns anos, tendo hoje redes de 24 mil ou 38 mil antigos colaboradores, respectivamente. Isto permite por um lado que talvez um dia essas pessoas possam voltar a ser contratadas, como fazer com que todos se sintam ainda parte da organização e estejam assim mais dispostos a ajudar naquilo que puderem.

Contar com uma equipa comprometida com a marca e a organização, facilitará assim o esforço para conseguir consumidores satisfeitos. Davies (2000) sugere então um equilíbrio entre a orientação externa e interna da marca.

A orientação externa, ou seja, aquela que se dirige ao consumidor, foi já abordada antes. Interessa-nos por agora falar da orientação interna, e concretamente aquela que nos faz olhar para os nossos colaboradores de linha da frente. Tal como demonstra a Figura 5, depois de desenvolvida a ideia da marca, de definir a sua essência e de encontrar a estratégia mais adequada, não devemos ficar por aqui. É preciso completar devidamente o ciclo que permitirá a satisfação do consumidor. E tal só é possível se a equipa tiver ao seu dispor todo o apoio necessário para que as fases anteriores se mantenham vivas na sua mente e nos seus actos.



Figura 5. Modelo de gestão da marca activa
Davies (2000)

Arriscamos dizer então que reforçar ciclicamente a cultura da marca, a sua identidade e os seus valores, na mente dos colaboradores, facilitará o trabalho dos mesmos na percepção do compromisso inicialmente feito e na compreensão daquilo em que acreditam. Uma

marca de serviços vive muito da interação entre colaboradores de linha da frente e clientes e, por isso, arriscar não alimentar uma relação verdadeira entre a marca e os seus empregados, ousamos dizer que será arriscar o fim da mesma.

“Products are easily copied by competitors; service is not. Since service depends on the culture of the organisation and the training and attitudes of its employees, it is more difficult to build and sustain successfully, but is more difficult to copy (...) service is perhaps the most sustainable differential advantage in building successful brands” (De Chernatony *et al.*, 2003: 1096)

Parece-nos que é cada vez mais claro que o papel dos colaboradores de linha da frente na correcta transmissão dos valores e da visão da marca de serviços aos consumidores é crucial. Propomos assim seguir três práticas sugeridas por Heskett (De Chernatony *et al.*, 2003: 1096): uma coordenação próxima da relação entre o marketing e as operações da marca; a capacidade de dirigir a visão do serviço não só no que diz respeito aos consumidores, mas focando-nos também na responsabilidade da equipa em fazer-lhes chegar essa mesma visão; e um controlo de qualidade através da partilha de valores da organização. É isto que procuramos: colaboradores de linha da frente que saibam cuidar a nossa marca.

Acreditamos que seremos bem sucedidos se soubermos coordenar a relação com os consumidores e a relação com os nossos colaboradores. Expomos, assim, dez chaves propostas pela revista *Forbes*²⁰ que depois de as termos presentes, nos ajudarão a chegar à excelência no serviço ao consumidor, no que toca à indústria de restauração:

1. Opinião - no fundo, aquilo em que o consumidor acredita e que pode nem sempre ir ao encontro dos nossos factos. Pedimos desculpa e apresentamos uma solução que o satisfaça
2. Crítica - o que o consumidor faz quando não está satisfeito: queixa-se aos amigos, nas redes sociais ou até à própria marca. A nossa reputação passará apenas pela última experiência que ele teve da marca
3. O meu próprio gerente - é a pessoa que o consumidor identifica como “sua” e por isso transmite aquilo que sente necessidade de transmitir

²⁰ <http://www.forbes.com/sites/aileron/2012/11/15/the-10-keys-of-excellent-customer-service/>

4. Delegar - habilitar os nossos colaboradores para que consigam tomar as suas próprias decisões e não tenham de chamar realmente o gerente de loja
5. *Feedback* - dar ao consumidor a oportunidade de nos dizer aquilo que pensa. Utilizar a regra das 'três vezes': se ouvirmos uma mesma opinião sobre nós três vezes, então é porque provavelmente ela será real
6. *Kick the cat* - o momento em que o nosso colaborador descarrega no consumidor os seus problemas. É necessário garantir que existe alguém de dentro da organização com quem ele pode falar sem prejudicar a marca
7. Engano - será o mais difícil para uma marca de admitir, mas se o fizermos o consumidor vai acabar por ficar mais agradado
8. Excesso de promessas - não é um terreno sólido para nenhuma marca de serviço, se não podemos cumprir, não podemos prometer
9. Boas críticas ou conquista dos media - quando temos boas referências escritas pelos nossos consumidores
10. A praga - aquele consumidor que achamos ser vantajoso para nós mas faz precisamente o contrário. Deveremos ser rápidos na identificação do mesmo, substituindo-o por outro

1.4 - CONCLUSÕES DA ESPECIFICIDADE DOS SERVIÇOS

Será a questão da intangibilidade que nos permitirá distinguir um serviço de um bem em si mesmo. Tanto para os consumidores como para quem presta o serviço, ela representa um risco, já que reflecte essa impossibilidade de assegurarmos que uma experiência se repita. O desafio será, portanto, comunicar o serviço de uma forma eficaz ao ponto de garantir que esse risco seja o mais reduzido possível.

Procurar o melhor equilíbrio entre as relações internas e externas de uma marca será, assim, absolutamente crucial. Se por um lado a prestação do serviço pretende satisfazer as necessidades dos consumidores, por outro não nos podemos esquecer que os colaboradores são quem “dá a cara” por ele.

Existem diferentes motivações que movem os consumidores, todas elas legítimas. A função da marca de serviço é corresponder. Quanto mais ela corresponder, mais perto estará de conquistar aqueles que poderão vir a tornar-se os “advogados da marca”.

Se o serviço fosse prestado a um cliente de cada vez, este processo seria bastante mais fácil. Mas talvez menos lucrativo também. Sabemos que ele é prestado em simultâneo a vários clientes e que isso dificulta o assegurar de que a experiência vivida por ele é sempre a melhor possível. E, ao mesmo tempo, se num dia determinado cliente teve uma boa experiência, no outro pode acontecer exactamente o oposto. Será, então, este o cerne da questão: garantir a melhor vivência do serviço por parte dos consumidores através de colaboradores alinhados com a proposta feita inicialmente.

CAPITULO 2 – A CONSTRUÇÃO DA MARCA

Pudemos ver antes que existe uma relação muito próxima entre as marcas de serviços e o desempenho dos respectivos colaboradores de linha da frente. Marcas de serviço que se focam principalmente numa orientação externa, hoje acabam por se tornar mais fracas em todo o seu processo de construção, já que não dão a devida atenção a esses colaboradores que são, na realidade, o principal transmissor da essência da organização e da própria marca. Veremos mais à frente que um dos grandes pontos diferenciadores de uma marca é a cada vez maior ligação emocional que os consumidores procuram ter com elas e que, por isso, as faz ganhar vantagem em relação aos seus concorrentes.

Brand equity

Para abordarmos a questão da construção da marca, será essencial em primeiro lugar entendermos a nem sempre consensual noção de *brand equity*. Philip Kotler *et al.* (1999) refere que quanto mais *brand equity* uma marca tiver, mais forte ela é. Que atingir um elevado nível de *brand equity*, implica que a marca atinja elevados níveis de lealdade por parte dos consumidores, que eles tenham consciência do nome da mesma, reconheçam a sua qualidade, lhe façam fortes associações e também outras questões como, por exemplo, canais de relação com os clientes. Aaker (1991) vai ao encontro daquilo que Kotler sugere, acrescentando ainda que a *brand equity* irá criar valor para a marca ou organização, assim como para o cliente. De Chernatony (2001a) completa esta noção e propõe que para o atingir, deverá ser adoptada uma perspectiva equilibrada entre as oportunidades para o consumidor e aquilo que é a cultura organizacional, gerindo assim a forma como as partes são estrategicamente abordadas. O desejo por parte da marca em atingir esta *brand equity* irá fazer com que ela se responsabilize mais por trazer excelência, mais exigência, eficácia, influência e menos vulnerabilidade perante a concorrência – trará, assim, valor adicional ao serviço ou ao produto. A *brand equity* estará, portanto, associada ao valor da marca, mas na realidade terá um significado mais abrangente:

“Brand equity is a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a

firm and/or to that firm's costumers. For assets or liabilities to underlie brand equity they must be linked to the name and/or symbol of the brand. (...) The assets and liabilities on which brand equity is based will differ from context to context. However, they can be usefully grouped into five categories: brand loyalty; name awareness; perceived quality; brand associations in addition to perceived quality; other proprietary brand assets – patents, trademarks, channel relationships, etc.” (Aaker, 1991: 15)

O Princípio KICS

Mais do que criar simplesmente uma marca, procuramos criar uma marca competitiva e desafiadora. De Chernatony *et al.* (2009) definem que uma marca desafiadora será uma marca entusiasmante, visionária, dissidente, não convencional, que vai até aos limites e que segue as tendências. Referem ainda que implica uma capacidade de olhar para o futuro e perceber como ele poderá ser construído hoje, de impulsionar novas ideias e torná-las eficazes e poderosas, usando todos os meios de comunicação disponíveis para fazer passar a nossa mensagem e envolvendo os consumidores com a marca.

Quando falamos em sermos competentes, imediatamente nos ocorre o chamado princípio KICS - *Keep It Competitive, Stupid* - proposto por Raúl Peralba e Ralph Whitestone. O nome deste princípio surge da frase de Clarence Johnson “Keep it Simple, Stupid”, um engenheiro aeronáutico conhecido pela sua obsessão pela simplificação. O princípio KICS vai mais longe e procura então centrar-se, mais do que na questão da competência, na questão da competitividade. Ser-se competitivo, aos olhos dos autores, terá que ver directa e necessariamente com a forma de nos diferenciarmos - questão que abordaremos de forma mais profunda mais à frente. Será necessário não só sermos competitivos como nos mantermos competitivos. À semelhança daquilo que os próprios autores dizem, existem as pessoas que perguntam o que aconteceu, as que observam como as coisas acontecem e as que fazem as coisas acontecer - ser competitivo terá a ver com esta última.

Como sugere Urde (Guzmán, 2005), o processo de construção da marca terá sempre as duas vertentes - externa e interna. O processo de construção interna tratará da relação entre a organização e a própria marca, sempre com o objectivo de que todos a vivam realmente.

Enquanto o processo de construção externa tratará da relação entre a marca e os consumidores, sempre com o objectivo de criação de valor e de relações. Como veremos ao longo deste capítulo, uma marca de sucesso pautar-se-á pela coerência que é capaz de imprimir em tudo o que faz e que se traduz naquilo que quem é externo a ela consegue receber, assim como pela consistência que só poderá ser construída por quem está por dentro da organização e se deixa impregnar pelo seu significado mais profundo.

Sabemos que a pesquisa feita não nos garantirá sucesso, se assim fosse a construção de uma marca seria algo absolutamente linear e, a nosso ver, tornar-se-ia desinteressante. A pesquisa será então uma ferramenta que nos ajudará a optar por um determinado caminho que acreditamos que poderá levar-nos ao sucesso: “in short, brand building must do what is necessary to change customer perceptions, reinforce attitudes, and create loyalty” (Guzmán, 2005: 7).

2.1 - O MODELO DE De CHERNATONY

Leslie De Chernatony (2001a) propõe um modelo que adoptaremos e que nos auxiliará não só no processo de construção da marca, mas também na forma como a tornaremos mais sustentável a longo prazo. Um processo que será, naturalmente, interactivo e que por isso mesmo nos obrigará a um re-olhar constante para a nossa marca e para a reformulação das ideias iniciais que, ao longo do tempo, devem ir-se adaptando à evolução da própria sociedade e das tendências que estão em constante mudança.

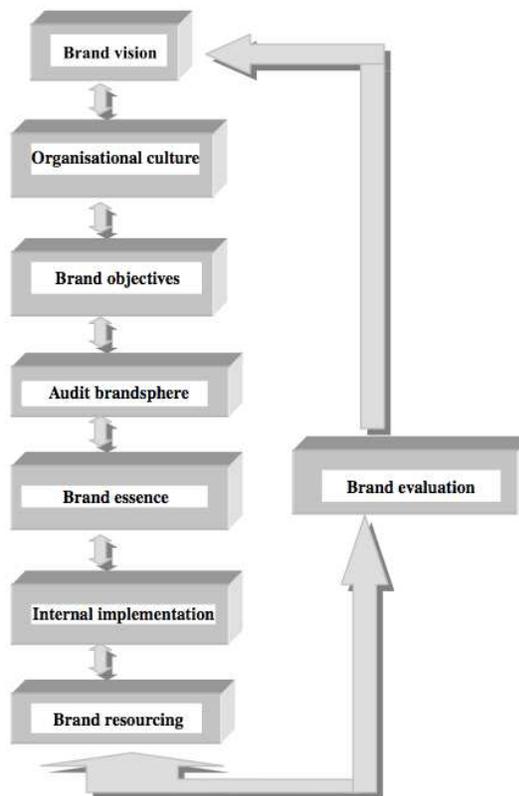


Figura 6. O processo de construção e sustentação das marcas
De Chernatony (2001a)

2.1.1 - Visão da marca

Este será o momento em que quem constrói uma marca deverá ter na sua mente uma ideia muito clara daquilo que a move: “a vision is a contagious dream, a widely communicated statement or slogan that captures the needs of the time” (Kotler *et al.*, 1999: 89).

É ela que definirá a maior ou menor longevidade da mesma. É ela que irá entusiasmar toda a equipa e fazer com que ela se comprometa efectivamente, fazendo com que alcancemos o sucesso pretendido por todos. Desta visão deverá sair a nossa direcção, o rumo a tomar. De Chernatony coloca-nos perante a chamada “gestão visionária” da marca. Esta gestão irá efectivar o compromisso dos funcionários, proposto no capítulo anterior, será um importante auxiliar para que todos, inclusive os restantes colaboradores, acreditem na

marca e se mantenham motivados. A “gestão visionária” vai relembrar todos, constantemente, daquilo que estão a fazer, dos alicerces da marca, da razão pela qual ela existe. Será essencial entender que esforços devemos fazer para atingir os objectivos a que a marca se propôs.

Ainda dentro daquilo que será a visão da marca, De Chernatony indica três componentes a ter em conta: o enquadramento futuro, o seu propósito e os seus valores. O que é que vislumbramos para a marca nos próximos 10 anos? Que horizonte se desenha à nossa frente? Neste caso, o que imaginamos para Portugal nos próximos 10 anos, tendo em conta que esta marca irá estar inserida neste mercado e neste país que hoje está em crise? Se não tivermos uma perspectiva daquilo que será o futuro, jamais teremos capacidade para perceber qual o caminho a seguir, que opções a tomar, que obstáculos poderemos ou não encontrar. Enquadrarmo-nos num determinado futuro ajudar-nos-á a tomar decisões mais acertadas. Mas a seu tempo responderemos a estas questões. A nossa visão irá definir, portanto, qual o papel da marca no mundo. Terá a ver com a capacidade de, de certa forma, prognosticar que realidade queremos trazer ao mundo a partir dela, mais do que a tornar rentável e do que olhar para ela do ponto de vista comercial. Falar de propósito da marca é falar de como é que o mundo se tornará num lugar melhor como consequência da sua existência (De Chernatony, 2001a).

O exemplo da *Coca-Cola*

Poderá ser um bom exemplo aquilo que a *Coca-Cola* tem vindo a fazer nos últimos: a procura da felicidade, em vez da procura de vender o maior número de bebidas possíveis. Temos sido confrontados com uma série de acções que a *Coca-Cola* está a desenvolver em diversos países “em busca da felicidade”, contando as mais diversas “histórias felizes” adaptadas à realidade de cada país e que depois são divulgadas na internet, chegando a todo o mundo - como, recentemente, a colocação de máquinas de bebidas na Índia e no Paquistão que só possibilitarão às pessoas obterem o produto

desejado se interagirem com outra pessoa, no outro país, através dessa máquina²¹.

Tal como De Chernatony refere, são muitas as marcas que acabam por adoptar este tipo de abordagem depois de se depararem com uma crise que as tenha obrigado a mudar de olhar e, conseqüentemente, de perspectiva. A terceira componente proposta pelo autor, tal como referido há pouco, será então a questão dos valores. Eles funcionarão como um guia de como cada funcionário deverá agir, fazendo-o transmitir da melhor maneira aquilo a que a marca se comprometeu com o consumidor. São a base para a nossa diferenciação. Se antes falámos daquilo que seriam as noções de valor para os colaboradores, compreendemos agora que os próprios valores da marca serão a verdadeira inspiração para eles, fazendo-os interiorizar determinados comportamentos. “Exposing differences between espoused and enacted values can help ensure greater consistency in brand delivery” (De Chernatony, 2001a: 36). Ainda assim, existem valores transmitidos à partida a todos os consumidores, e aqueles que são mais profundos e que lhes são apresentados mais tarde de forma a proporcionar continuidade à experiência vivida.

“A good brand vision spurs managers, staff and consumers towards greater things. Nike’s consumer advertising campaign, ‘You don’t win silver. You lose gold’ is a good example of the way the brand vision encourages a particular course of action” (De Chernatony, 2001b: 293). A visão da marca torna-se, assim, numa promessa que deve chegar a todos e que varia conforme o produto que ela deverá vender, o serviço que ela deverá oferecer. É através da visão que poderemos estabelecer metas para o futuro da marca. Tal como o ser humano, aquilo que o faz chegar a determinado momento da vida, bom ou mau, é a sua própria visão da mesma, a sua própria perspectiva, que é diferente de indivíduo para indivíduo, conforme as suas circunstâncias, mas que o levou até onde se encontra pelas acções que foi tomando ao longo do tempo.

²¹ http://www.youtube.com/watch?v=ts_4vOUDIImE

2.1.2 - Cultura Organizacional

Esta é uma dimensão que acabará por marcar o ritmo de vida da marca. “Company culture is a system of values and beliefs shared by people in an organization. It is the company’s collective identity and meaning. The culture informally guides the behavior of people at all company levels” (Kotler *et al.*, 1999: 122).

Falar de cultura organizacional será, portanto, um exercício de nos questionarmos: quem é que somos? Será a soma – e não a junção – das várias partes da organização: dos seus valores, dos seus objectivos, das acções em que ela participa, das suas práticas, das suas motivações, dos seus processos, dos seus métodos, das suas opções, das suas forças, das suas fraquezas, das suas atitudes, das suas crenças, das próprias pessoas que dela fazem parte, do próprio local onde ela se situa, etc., e que acabam por ser considerados válidos por todos os que dela fazem parte. No fundo, a soma dos aspectos visíveis, dos aspectos invisíveis e dos comportamentos da organização. Esta cultura organizacional vai-se formando de acordo e conforme a evolução da própria organização, será algo que vem de dentro para fora.

Tal como sugere Tharp²², a cultura organizacional estará fundada em três grandes questões:

- na adopção de valores, defendidos pelo líder da organização
- em assumpções básicas, fundamentando as atitudes, processos e acções decisivos da organização
- em artefactos observáveis, como a arquitectura e o ambiente físico envolvente, os produtos, as tecnologias, o estilo, os valores públicos, a afirmação da missão, os mitos, histórias e rituais

A cultura organizacional poderá munir a marca de benefícios importantes em relação a tudo o que a rodeia. “Organisational culture will become a more important brand discriminator enabling points of welcome difference to become apparent through staff-

²² http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf

customer contact” (De Chernatony, 2001a: 37). O compromisso, proposto anteriormente, de todos os que trabalham com a marca e que os leva a melhor entregar o produto ou serviço prometidos inicialmente, marcará definitivamente a cultura da organização – “it is not so much *what* customers receive but rather *how* they receive it” (De Chernatony, 2001a: 37). Será aquilo que pretendemos transmitir ao consumidor final através de atitudes que consideramos serem assertivas para os mesmos, fazendo cumprir-se assim a promessa proposta inicialmente. Tal como o autor sugere, a contínua avaliação daquilo que realmente está a ser transmitido ao cliente, permitirá a percepção da existência de eventuais contra-culturas ou microculturas que poderão estar a dificultar a nossa coerência necessária para que tenhamos sucesso.

2.1.3 - Objectivos da marca

“The objectives are goals that the company would like to attain during the plan’s term” (Kotler *et al.*, 1999: 113). Deverão ser então definidos pelos líderes da organização e devidamente, não só comunicados, como transmitidos a todos os seus funcionários.

De nada servirá construirmos uma determinada visão para a nossa marca, assim como uma cultura, se não tivermos em mente determinados objectivos. Para que tal seja realista, De Chernatony (2001a) recomenda que eles sejam definidos a dois tempos: a longo e a curto prazo. Naturalmente, os objectivos a curto prazo somados irão dar origem aos objectivos propostos para longo prazo. Implica que estejamos focados e sejamos rigorosos naquilo a que nos propomos, tendo em conta que esta será uma questão mais estratégica da marca. Há uma realidade na qual a marca estará inserida e isso implicará que estes objectivos estejam inseridos num determinado contexto: não fará sentido, por exemplo, que um clube de futebol que acaba de subir à primeira divisão de um campeonato profissional, que tem naturalmente um orçamento bastante mais reduzido do que outros clubes, ambicione e tenha como objectivo ganhar o campeonato nesse mesmo ano. Poderá ter esse objectivo a longo prazo, mas para lá chegar terá de ultrapassar uma série de outros objectivos que irão construir o clube com determinados alicerces que lhe permitirão mais tarde ter ambições maiores.

“Para tal, é recomendável que os objectivos sejam de fácil compreensão; que sejam uma inspiração para todos agirem; que permitam que todos percebam qual o seu papel na sua concretização; e que funcionem como um catalisador interno da própria organização” (Diogo, 2008: 236).

2.1.4 - Auditoria da atmosfera da marca

Se nos é sugerido que os objectivos da marca sejam definidos de acordo com o espaço de tempo próprios para cada um, também uma auditoria das forças da mesma tornar-nos-á mais eficientes. Da mesma maneira que, por exemplo, enquanto pessoas inseridas numa organização - seja ela qual for - nos será útil reconhecer no que é que somos melhores ou piores, quais são os nossos defeitos e qualidades que nos impedem ou nos permitem sermos mais úteis para a mesma e para nossa vida profissional individual, assim acontece com as marcas. O processo de auditar será, no fundo, uma verificação dos padrões propostos inicialmente e a respectiva averiguação da sua eficácia. Caso se verifique que são insuficientes, dever-se-á proceder a um repensar desses padrões que tinham sido propostos ou ser possuíremos as ferramentas necessárias para os atingir. Aplica-se assim a vários níveis: corporação, distribuidores, clientes e consumidores, concorrentes, envoltentes da marca.

2.1.5 - Essência da marca

A essência de seja o que for, será o que existe de mais fundamental nele, o seu espírito, aquilo que o torna autêntico, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa “o conjunto das qualidades pelas quais um ser existe ou se define; princípio fundamental; ideia principal”. Definir, portanto, a essência de uma marca fará parte do processo de planeamento da mesma. De Chernatony (2001a) aconselha mesmo a identificação de três vantagens críticas que a marca deverá ter sobre a sua concorrência, construindo depois uma lista de recompensas emocionais que daí advirão e a que valor se associa essa recompensa, ligando-se por fim àquela que é a personalidade da marca. O autor propõe também uma

pirâmide²³ que conjugará o posicionamento da marca e a sua personalidade, de forma a que ela seja de facto construída de forma integrada, dando continuidade à coerência procurada.

2.1.6 - Implementação interna

“To implement the brand essence a suitable value delivery system is needed to support both the functional and the emotional aspects of the brand” (De Chernatony, 2001a: 41). É então que chegamos à dimensão da implementação interna. Tudo aquilo que De Chernatony propõe antes terá necessariamente de chegar a quem trabalha directamente para a marca, senão não faria qualquer sentido reflectir sobre todos estes aspectos falados, eles serviriam apenas para construir a marca mas mais tarde fazê-la morrer. Aliás, já antes falámos da importância de transmitirmos aquilo em que acreditamos aos colaboradores. Primeiro será necessário olhar para os aspectos mais funcionais do produto, aquilo que o caracteriza e que faz com que o consumidor o queira numa primeira fase. Isto será importante que se conjugue com o lado emocional do produto, traçando a forte relação que pretendemos entre o consumidor e a marca.

2.1.7 - Combinação de recursos

Por fim, chegará a combinação dos recursos da marca, representados através do modelo atómico que De Chernatony apresenta:

²³ Ver anexo D



Figura 7. O modelo atômico da marca
De Chernatony (2001a)

Estas oito componentes propostas deverão seguir o sentido dos ponteiros do relógio, começando naquele que será o seu nome distintivo e terminando, logicamente, na sua funcionalidade simbólica. O modelo exposto por De Chernatony facilitar-nos-á então a melhor avaliação da marca, construindo-a de forma integrada e por isso respeitada por todos os colaboradores. Mas tal como o próprio autor refere, “the model should not be seen as a strait jacket, taking away creative flair. Rather it represents a journey that the brand’s team should follow, stopping at each stage to consider creatively unique ways of building the brand” (De Chernatony, 2001a: 43).

Entendida a necessidade de construir uma marca através de um processo devidamente fundamentado e sustentado, importa-nos perceber que as marcas não existem simplesmente para que os consumidores as conheçam e as identifiquem de alguma maneira. Elas têm funções próprias para esses consumidores, têm um papel específico nas suas vidas. Para Kapferer (1997) elas servem oito funções muito específicas: de identificação, de praticabilidade, de garantia, de otimização, de caracterização, de continuidade, de hedonismo e de ética. Se por um lado as funções de identificação e praticabilidade serão mais uma questão de reconhecimento do que um facilitar as escolhas, as de garantia, otimização e caracterização terão como objectivo a redução de riscos, e por fim a continuidade, o hedonismo e a ética revelarão o lado do prazer pela marca.

Se antes abordámos aquilo que seria a noção de “valor” para os consumidores, para os colaboradores *em geral* e para os chamados colaboradores de linha da frente, crucial será entender a noção de “valor” para a própria marca: “brands fail to achieve their value-creating potential where managers pursue strategies that are not orientated to maximizing the shareholder value” (Guzmán, 2005: 3). Temos visto até agora isto mesmo, a primordialidade de investir nas diferentes partes, tanto consumidor como colaboradores, administrar as nossas atenções entre todos de diferentes maneiras dependendo das necessidades de cada um, em vez de nos concentrarmos apenas numa das partes, negligenciando as restantes. Só assim poderemos dar continuidade à criação de valor da marca, que quando associado ao *marketing* engloba tanto o lado material da mesma como o lado emocional. Acreditamos que numa sociedade que se depara todos os dias com cada vez mais opções, cada vez mais marcas capazes de satisfazer as necessidades dos diferentes indivíduos, irão vencer aquelas que souberem criar e gerir melhor o valor da própria marca na mente dos consumidores.

2.2 – IDENTIDADE DA MARCA

Francisco Guzmán (2005) refere-se à identidade da marca como uma resposta incondicional para as necessidades e desejos dos consumidores, mas relembra também que estas necessidades e desejos não serão sempre os mesmos e por isso não deverão ser eles a conduzir o desenvolvimento da marca. Uma correcta abordagem àquela que deverá ser então a identidade da marca prender-se-á com uma importância acrescida para com os aspectos internos da mesma. Tal como é sugerido por De Chernatony esta identidade deverá ser conceptualizada “in terms of vision and culture, which drive positioning, personality, and any other subsequent relationships. In this sense, employees and staff members’ vision and culture affect the brand building process” (Guzmán, 2005: 17). Iremos, assim, abordar estas componentes da identidade da marca, mas fazemos agora uma abordagem rápida a cada uma, de acordo com aquilo que De Chernatony apresenta²⁴:

²⁴ Ver anexo E

- o ponto central de uma marca será a sua visão, que irá dar uma direcção acerca de como ela irá trazer um futuro melhor
- conseguirmos expandir esse olhar sobre o futuro, dependerá de uma cultura na qual a equipa acreditará
- essa crença é fundamentada em determinados valores e em *managers* que têm um modelo mental em comum com eles, sobre como o mercado funcionará e sobre como a marca deverá ser desenvolvida
- estas questões nucleares que foram pensadas anteriormente, irão traduzir-se num posicionamento estratégico
- o posicionamento proposto irá manifestar os valores funcionais da marca e a personalidade da mesma, que irão trazer os valores emocionais da marca para a vida de todos
- subjacente a tudo isto, estará a compreensão por parte dos funcionários acerca do tipo de relações que deverão ter uns com os outros, com os clientes e com os restantes colaboradores, de forma a fazer-lhes chegar devidamente os valores da marca

Para melhor entendermos o que será realmente a identidade de uma marca, apoiamo-nos na definição encontrada por Olins *et al.*(2002: 4):

“Every organisation carries out thousands of transactions every day: it buys, it sells, it hires and fires, it makes, it paints, it cleans, it promotes, it informs through advertising, the web and other media– and so on. In all these transactions, the organisation will in some way be presenting itself – or part of itself – to the various groups of people with whom it deals. The totality of the way the organisation presents itself can be called its identity. What different audiences perceive is often called its image.”

No entanto consideramos ser pertinente acrescentar ainda a esta definição proposta, também recomendada por Aaker (1996: 68): “a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organisation members”.

2.3 – VALORES DA MARCA

Quando falamos de marcas de serviços a questão da transmissão dos valores da mesma poderá tornar-se mais crítica, já que o papel dos colaboradores de linha da frente ganha uma importância maior. Estes valores não são transmitidos aos consumidores apenas através do marketing. A interação entre consumidor e funcionário no momento em que o serviço é executado deverá reflectir os valores propostos pela organização da marca. Assim sendo, será categórico garantir que a equipa está atenta aos valores propostos e à transmissão dos mesmos. De Chernatony (2006) propõe seis formas de o fazer:

1. Reforçando comunicações internas
2. O efeito cascata, que fará passar esses valores através de funcionários para funcionários
3. Envolvimento e exemplo por parte dos gestores seniores
4. Actividades dos Recursos Humanos
5. Comunicações externas
6. Mecanismos de *feedback*

Mas do que se trata os valores da marca? “Qualidade essencial de um bem ou serviço que o torna apropriado aos que o utilizam ou possuem; a propriedade do que corresponde às normas ideais do seu tipo; posição diferencial de um termo em relação a outros termos do mesmo paradigma” é a definição encontrada no Dicionário da Língua Portuguesa e que acreditamos nos poderá abrir caminho para melhor o entendermos e aplicarmos posteriormente ao nível da marca. Sabemos que enquanto seres humanos, todos nos regemos por determinados valores que nos são transmitidos primeiro pelos nossos familiares e depois pela sociedade, dando-nos uma noção daquilo que será o correcto no meio em que nos inserimos e por isso sabemos como nos devemos comportar. De Chernatony *et al.* (2006) revela que, quando falamos de marcas

“a value is na enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of

conduct or end-state of existence. The values of a corporate brand have the potential to guide decisions and actions”.

O mesmo autor (2001b) sugere que uma marca é um conjunto de valores. E aqui falamos de valores específicos, não da noção de “valor da marca” na mente do consumidor ou dos colaboradores. Deverá haver assim uma série de valores concretos, mas não muitos, que são apropriados para a nossa marca e que a distinguem das restantes. São eles que irão influenciar o ambiente onde a marca se move, levando os clientes a desenvolver os seus próprios valores. O desafio será, portanto, conseguir compreender que valores são particularmente importantes para a *target* da marca e assegurar que chegam até eles. E esses mesmos valores deverão ser partilhados por todos os colaboradores, senão correremos o risco de em algum momento eles não chegarem devidamente ao consumidor final.

2.4 – POSICIONAMENTO DA MARCA

O posicionamento de uma qualquer marca estará sempre relacionado com os valores da mesma. Um está associado ao outro. O posicionamento irá tornar tudo mais claro - a nível interno e externo - mas garantindo em especial que os consumidores associarão a nossa marca a um benefício em particular. No entanto, poderá acontecer que os consumidores interpretem a marca de uma maneira diferente daquela que pretendíamos. Por isso mesmo a proposta de De Chernatony (2001b) é que, em primeiro lugar, nos centremos num único atributo funcional ou no máximo em dois. Em segundo lugar, o reconhecimento de que o nosso posicionamento não será aquilo que é feito com a marca, mas o resultado que ele tem na mente do consumidor, avaliando assim o que é que ele terá registado e afinando a marca para que se alinhem o posicionamento pretendido inicialmente e os resultados que advêm dessa avaliação feita. Em terceiro lugar, e por fim, o posicionamento deverá focar-se nos benefícios funcionais estimados pelos consumidores em vez daqueles que são estimados pelos gestores da marca.

Portanto poderemos dizer que o posicionamento será a assinatura da marca, englobando questões como as associações feitas a ela, a sua personalidade e a sua promessa²⁵. Ele permitir-nos-á que a marca seja projectada muito para além do seu produto, aumentando as nossas possibilidades de gerarmos, tanto com o consumidor como com os colaboradores, um elo emocional, de proximidade e de afectos. Ele existe na mente dos indivíduos e não no próprio produto ou serviço. E precisamente numa marca de serviços, o posicionamento será aquilo que mais rapidamente a distinguirá da concorrência.

No momento de optarmos por definir aquilo que será o posicionamento de uma marca, optamos por duas definições encontradas e que acreditamos que se complementam:

“This is as strategic option in which head to head competition is avoided by offering unique benefits. Rather than offer the same features, price, convenience or other attributes a manager employing this marketing strategy offers one more *different* benefits” (Sharp *et al.*, 2001: 742)

“The positioning defines how the company wants to be seen from inside and outside, which market position wants to adopt, how it is differentiated from its competitors and what it expects from its employees.” (Schmidt 1995: 44)

2.5 – PERSONALIDADE DA MARCA

Esta será uma dimensão ligada ao lado emocional da marca. Tal como Aaker (1997) sugere, terá que ver com o conjunto de características humanas associadas à marca. Propõe ainda cinco grandes traços de personalidade que irão ajudar a explicar as suas funções simbólicas e de auto-expressão: sinceridade, competência, entusiasmo, sofisticação e robustez.

Sabemos, até pela nossa experiência pessoal enquanto consumidores, que raramente estamos atentos a esses valores que a marca identifica como seus. Por isso mesmo, o autor fala nas possibilidades de fazer realmente chegar esses valores emocionais aos consumidores, comunicando-os de várias formas: através de celebridades, por exemplo,

²⁵ Ver anexo F

mas também do *design* da própria marca, do *packaging* do produto e de tantas outras possibilidades. A personalidade será, portanto, uma ligação entre os valores e o nome da marca.

O Dicionário da Língua Portuguesa, define “personalidade” como uma individualidade consciente. É-se consciente de valores, de objectivos, de intenções, de necessidades que serão transmitidos pelos colaboradores da marca, formando assim a personalidade da marca. Falar de personalidade de uma marca será então um cruzamento dos aspectos humanos e materiais: “is the unique set of human personality traits both applicable and relevant to brands” (Kapferer, 2003: 153).

2.6 – MISSÃO DA MARCA

Esta será uma dimensão relacionada com as intenções da marca e com o plano estratégico da mesma. Em que esferas de acção a marca irá actuar? Kotler refere precisamente a necessidade de se definir uma missão para marca no âmbito social, mais do que no âmbito do produto. “When a company defines a social mission, employees feel better about their work and have a clearer sense of direction” (Kotler *et al.*, 1999: 62). Naturalmente que uma missão para uma qualquer marca será vender o seu produto ou serviço o maior número de vezes possível. Mas ela deverá ter também uma vertente mais ampla e que alcance questões mais profundas no seu relacionamento social, interno ou externo. Ela irá também ajudar-nos a focarmo-nos nas nossas principais forças. Esta questão estará muito relacionada com aquele que será o propósito da marca, falado anteriormente, e por isso mesmo poderá ser ajustada ao longo do tempo conforme o rumo que a própria marca tome e que também se deverá ajustar à própria evolução da sociedade. O que queremos conquistar ou desenvolver num ambiente mais largo?

“A mission (...) is a statement of the organization’s purpose – what it wants to accomplish in the larger environment. (...) acts as an ‘invisible hand’ that guides people in the organization, so they can work independently and yet collectively towards overall organizational goals” (Kotler *et al.*, 1999: 88)

Tal como o autor propõe, existem ainda quatro características que devem estar presentes no momento de definir a missão da marca: ela deverá ser realista, específica, erguida em competências distintas, e motivadora. Será assim também uma forma de nos diferenciarmos da concorrência. Ela levar-nos-á a escalar aqueles que serão os objectivos da marca, irá direccionar a sua visão e exprimir a filosofia da organização e da marca.

2.7 – DIFERENCIAÇÃO DA MARCA

“A única maneira de sermos competitivos, num mundo saturado de ofertas, de produtos tecnicamente iguais, passa por descobrirmos qual a ideia capaz de nos diferenciar na mente do cliente, fazendo-o perceber que a nossa proposta é melhor do que a da concorrência. ‘Diferenciação’ é a palavra-chave” (Peralba *et al.*, 2012: 18).

De facto, vivemos numa sociedade repleta de produtos e marcas das mais diversas categorias e possibilidades. A probabilidade de inventarmos algo completamente novo é muito pequena. Aliás, criar algo completamente novo estará hoje muito relacionado com a capacidade de nos distinguirmos de tudo o que já foi criado antes. E só através de uma correcta percepção daquilo que a concorrência está a fazer é que poderemos descobrir como nos diferenciarmos e, conseqüentemente, entregar algo que tenha realmente importância e significado para o consumidor, ganhando assim a vantagem que procuramos em relação a essa concorrência. A diferença poderá estar simplesmente no *design* do produto, na forma de relacionamento da marca com o cliente, na textura de outro produto, ou num determinado ingrediente - são infinitas as possibilidades de uma marca ou um produto se diferenciar e não terá de ser nada demasiado complexo. A complexidade de nos diferenciarmos estará na dificuldade de sermos objectivos e de o fazermos de forma acertada, e não necessariamente na complexidade de execução. Um bom exemplo que encontramos daquilo que aqui dizemos foi o exemplo relatado por Olins (2003: 201):

“A resposta era tão simples e óbvia, tão importante e verdadeira que, assim que a vimos, não pudemos compreender por que razão tínhamos demorado tanto a encontrá-la. Portugal, ao contrário dos restantes países da Europa latina, não é um

país mediterrânico; é o Atlântico que banha o seu litoral. O mar é frio. Há ondas, e das grandes. Tradicionalmente Portugal não olha para a Europa, olha para os oceanos. (...) A ideia diferenciadora para Portugal é essa - um país do Sul da Europa junto ao Atlântico. Tudo o resto procede daí”.

Terá que ver, portanto, com a posição que queremos e podemos ter na mente do consumidor, tendo em conta tanto aspectos emocionais como racionais, fundindo-os. Esses consumidores irão depois optar pelo produto que melhor lhe sirva em termos de atributos, benefícios e valores.

Em suma, Sharp *et al.* (2001: 755) definem a diferenciação da marca como

“when a firm/brand outperforms rival brands in the provision of a feature(s) such that it faces reduced sensitivity for other features (or one feature), through not having to provide these other features the firm has an avenue to save costs. The firm benefits from the reduced sensitivity in terms of reduced directness of competition allowing it to capture a greater degree of exchange value”.

Peralba *et al.* (2012), sugerem que uma ideia para ser realmente diferenciadora deverá englobar os seguintes pontos: posicionar o produto ou serviço; bloquear a possibilidade de os concorrentes mais tarde nos poderem imitar; fazer com que os concorrentes tenham de se reposicionar devido à nossa chegada; a nossa ideia diferenciadora terá de ser o eixo de referência interna para sermos mais competitivos. Os mesmos autores propõem algumas maneiras de diferenciação e que poderão ser muito úteis:

- Sermos os primeiros
- Criarmos uma categoria
- Apropriarmo-nos de um atributo valioso
- Sermos especialistas
- Sermos tradicionais

2.7 – CONCLUSÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA DE SERVIÇOS

Acreditamos que a criação do novo serviço que estamos a projectar será mais consistente se lhe associarmos uma marca. Uma marca de serviços à qual serão feitas uma série de associações e as quais procuraremos que sejam as melhores para o sucesso da mesma.

O êxito da marca dependerá da coerência com que ela for construída. Para tal, considerámos o modelo apresentado por De Chernatony o mais adequado como guia dessa mesma construção e consequente sustentação.

Através de uma visão devidamente direccionada, de uma forte cultura organizacional e de objectivos bem definidos, esperamos encontrar o caminho certo. De forma a melhor chegar aos consumidores em geral e servir aqueles que serão os seus clientes, todos os colaboradores da marca deverão ter presente a identidade da mesma, a sua proposta de valores, o seu posicionamento, a sua personalidade, a sua missão e, por fim, aquilo em que ela se diferencia da concorrência e a torna única.

Tendo em conta que uma marca de serviços tem em si a peculiaridade de vender um produto efémero, acreditamos que apenas através de uma construção correctamente fundamentada e comunicada, tanto aos consumidores como aos colaboradores, ela poderá cumprir a proposta feita inicialmente.

PARTE II

PROJECTO DO SERVIÇO E DA MARCA MOODY

CAPITULO 3 – O CASO *CANTINE CALIFORNIA*

Jordan Feilders, um canadiano, *chef* de cozinha, casado com uma mulher de origem francesa, deixou para trás o mundo dos escritórios para se dedicar ao projecto *Cantine California*.

A sua ambição? Criar um novo conceito de comida que aproximasse os ingredientes de grande qualidade que há em França e a tradição de comer na rua, desenvolvida nos Estados Unidos. Uma cozinha original e saudável, inspirada nas melhores influências norte-americanas, especialmente na Califórnia, onde as pessoas gostam de comer de forma saudável e inovadora. Pratos preparados à base de produtos franceses, certificados e biológicos, servidos nas ruas de Paris.

Em França, a ideia de comer nas ruas não é nova, mas a ideia de que essa comida seja pensada e preparada por *chefs* de cozinha, com ingredientes de alta qualidade que são também servidos nos restaurantes, é. No fundo, a criação de um novo tipo de cozinha, servida nas ruas mas com a mesma qualidade de um restaurante de topo e a um preço aceitável para a maioria das pessoas (é possível comprar uma refeição completa por cerca de 11€).

No interior do camião foi especialmente instalada uma cozinha profissional onde trabalham os cozinheiros que vêm de várias partes do mundo: Estados Unidos, México, França e Suécia. Hambúrgues, tacos e *cupcakes* são os principais produtos servidos pela marca. Mais do que *fast-food* ou comida rápida, a *Cantine California* leva até Paris uma noção diferente daquilo que é a comida norte-americana. De repente, aquilo que seria impensável em Paris - comer tacos e hambúrgues à mão, sem o recurso a talheres - estava a acontecer e as pessoas estavam a gostar.

Conceituados meios de comunicação social falam agora da *Cantine California*: telejornais franceses, jornais e revistas como o *New York Times*, o *Le Figaro* ou a *Time Out Paris*. “Très Brooklyn” é o termo que o *New York Times* introduz para descrever a combinação de informalidade, criatividade e qualidade e que se encaixa perfeitamente neste novo tipo de

cozinha. François Simon - crítico gastronómico do *Le Figaro* - chegou até a escrever um artigo onde tece largos elogios a esta nova marca.

Em Março de 2012 a *Cantine California* abre as suas portas ao público e todo o tipo de pessoas aparecem para experimentar: jovens franceses apaixonados pela informalidade com que se come aqui e pelo estilo nova-iorquino de comer na rua e que estão habituados a ver nas séries televisivas, adultos numa pausa do trabalho, turistas. Apesar de a *Cantine California* não ser o primeiro camião deste estilo a surgir em Paris - o primeiro é o *Le Camion Qui Fume* - a cidade é apanhada por esta nova tendência. As ruas começam a ser vistas como o novo *chic*, as pessoas fazem fila à espera que o camião abra as suas portas. Se em Nova Iorque ou São Francisco a *Cantine California* passaria provavelmente despercebida, em Paris é uma novidade.

“Delicious Street Food” é o posicionamento que a marca escolheu. Por todo o camião estão uma série de frases que descrevem a filosofia da marca e aquilo que ela pretende oferecer: ‘Awesome Burgers’, ‘Street Power’, ‘Fresh Cut Fries’, ‘Fresh Salad’, ‘Organic Meat’, ‘Killer Milkshake’, ‘Hand Pressed Tortillas’, ‘Real Cheese’. Outra das preocupações da marca prende-se com a preocupação em reutilizar alguns produtos: a reciclagem dos óleos usados, que são dados a uma sociedade que se dedica à transformação dos mesmos em biodiesel. Destaque ainda para o recentemente lançamento do livro de cozinha da marca, destinado a quem queira preparar uma refeição para os amigos, onde reúne as receitas clássicas da *Cantine California*.

CAPITULO 4 – O CONCEITO DE *STREET-FOOD*

Este conceito estará relacionado com a venda de comida feita no momento e vendida em espaços públicos, sendo eles normalmente mercados de rua, mas podendo variar de lugar. Para quem se depara pela primeira vez com este conceito, poderá pensar que é algo de novo, mas não. Pelo contrário, é bem antigo. Na Grécia Antiga o peixe frito fazia já parte deste conceito. Isto porque as famílias mais pobres não tinham cozinhas nas suas casas e por isso era nas ruas que cozinhavam as suas refeições. No século XIX, nos Estados Unidos, Charles Goodnight terá sido o primeiro a lembrar-se desta possibilidade: acompanhar os homens que transportavam o seu gado para o Oeste, adaptando uma carrinha do Exército para ser cozinha ambulante. Hoje, cerca de 2,5 mil milhões de pessoas – quase um terço da população mundial – se alimenta de *street-food* todos os dias²⁶. Se historicamente este conceito surge pela necessidade que as pessoas pobres tinham de cozinhar na rua, ele acabou por se tornar numa questão de inovação, em algo que está em evidência e se torna sempre numa experiência nova. Será aquilo a que os participantes do documentário do programa “Love/Lust & Street Eats” chamaram de “venda ambulante contemporânea”. Falar de *street-food* é falar de variedade - cachorros, hambúrgueres, sanduíches, *tacos*, *pizzas*, marisco ou até insectos. A *street-food* que aqui pretendemos abordar estará necessariamente relacionada com os padrões mais modernos da mesma: camiões, rouletes ou carrinhas visualmente cuidados, que servem produtos de qualidade, confeccionados por *chefs* de cozinha, que em alguns países até já fazem parte de programas televisivos.

Aquilo que um vendedor de *street-food* serve poderá ser o reflexo de uma determinada cultura ou a junção de duas ou mais. Não existem regras sobre que produtos são mais indicados. O que todos têm em comum? É que são realmente saborosos, porque são trabalhados com produtos frescos.

²⁶ <http://www.youtube.com/watch?v=uCloY6ZUNgA>

Esta é uma “forma de comer” que já existe um pouco por todo o mundo, mas que só recentemente começou a invadir a Europa. Como o próprio *chef* Andy Bates²⁷ explica: comer à beira da estrada nunca fez tanto sentido. Esta será, segundo o especialista, a tendência internacional de consumo. Cozinhar na rua nada terá a ver com falta de qualidade do produto final, muito pelo contrário. É até uma forma de o próprio cliente ver o seu pedido ser confeccionado mesmo à sua frente e de poder interagir com o cozinheiro de forma a saber mais sobre aquilo que irá comer.

Em Portugal ainda não existe esta tradição de comer na rua, mas Andy Bates vê no país um enorme potencial: “Portugal está a gritar por comida de rua! Há tantos mercados com produtos de alta qualidade”²⁸. Este conceito expressa precisamente a não necessidade de cobrar preços elevados para conseguir comer algo com qualidade.

“Nos últimos 20/30 anos, com o aparecimento das grandes superfícies comerciais, a relação com o cliente sofreu muito. Se me perguntarem o que é que um prato tem lá dentro, eu posso responder, porque fui eu que o cozinhei. A pessoa que trabalha num supermercado não sabe a origem dos produtos que lá tem à venda. O que estamos a tentar fazer com a street food é trazer de volta essa relação entre quem consome e quem cozinha”²⁹.

Apesar de, no momento em que o artigo publicado, Andy Bates referir precisamente a falta que este conceito faz em Portugal, depois de uma longa pesquisa, conseguimos descobrir uma marca portuguesa que se aproximará deste conceito, mas com uma dimensão ainda muito pequena: a Comida de Rua. Avaliaremos então que forma de concorrência ela nos poderá trazer.

²⁷ Ver anexo G

²⁸ Idem

²⁹ Ibidem

CAPITULO 5 – ANÁLISE DE MERCADO

Este será o momento esmiuçar um pouco aquela que será a concorrência da marca. Afinal, só assim poderemos entender como nos deveremos diferenciar. Construir uma marca terá muito a ver com a questão da concorrência, um olhar para a minha própria marca em contraste com as restantes já existentes.

Para a elaboração de um plano estratégico eficaz, um dos elementos fundamentais será a compreensão do cenário competitivo - elemento que muitas vezes é negligenciado pela falta de importância que lhe é dada. Peralba *et al.* (2012) enumeram uma série de diferentes formas de concorrência:

- os potenciais clientes
- outros fornecedores de produtos idênticos ou similares
- fornecedores de produtos ou serviços que ofereçam “benefícios” equivalentes
- outras formas de resolver o mesmo problema
- outros clientes que pretendam uma parte do orçamento do cliente
- o meio e as suas circunstâncias, os quais podem incentivar ou retrair a procura

Avaliar quais serão os pontos fortes e os pontos fracos da concorrência será um exercício fundamental para percebermos os nossos próprios pontos fortes e fracos, sendo necessariamente a objectividade e a capacidade de auto-crítica cruciais. Esta capacidade de avaliação irá permitir-nos também dificultar a vida daqueles que serão os nossos concorrentes. “Contudo, é importante perceber que a estratégia mais adequada não resulta de uma análise da nossa posição, mas sim da que ocupamos relativamente aos nossos concorrentes” (Peralba *et al.*, 2012: 138). Os mesmos autores propõem uma estratégia que deverá ser definida para que nos possamos posicionar então em relação à concorrência. Aquilo a que chamam de “marketing de guerra”: defesa, ataque, flaqueio e guerrilha. Defendem que a estratégia a adoptar por um líder será a defesa, porque ele sabe que é alvo do ataque de todos e por isso deverá estar constantemente preparado para lhes responder prontamente quando atacam. A estratégia de ataque será assim aquela que é adoptada pelos restantes, já que terá como objectivo identificar uma debilidade no líder para de seguida

concentrar nesse ponto os seus recursos de forma a impedi-lo de crescer ainda mais. O flanco será então a estratégia a adoptar pelos medianos ou por quem se está agora a lançar, já que tem como intuito conquistar alguns segmentos de mercado que os grandes não estejam a disputar, causando o chamado efeito-surpresa. Por fim, a guerrilha pertencerá ao mundo das pequenas e médias empresas, pois sabem que a sua dimensão apenas lhes permite sobreviverem ou incomodarem os restantes. “Trata-se, isso sim, de se ser ‘competitivo’, mais atractivo do que os outros aos olhos dos clientes que se pretende conquistar” (Peralba *et al.*, 2012: 18).

Conseguimos entender, assim, que realmente a concorrência condiciona aqueles que serão os planos da marca. É através da correcta e minuciosa análise da mesma que nos conseguiremos posicionar, no entanto com alguma flexibilidade, já que não poderemos sempre prever tudo o que ela vai fazer, mas sim aproximarmo-nos o mais possível na nossa previsão.

Aaker (2011) refere que quando uma marca se lança no mercado, haverá duas bases essenciais nas quais ela poderá competir: disputando a preferência dos clientes pela nossa marca em detrimento da marca X ou Y; e apresentando aos consumidores uma opção que fará com que a concorrência pareça irrelevante ao pé da nossa. O autor admite que para uma marca ganhar relevância no mercado será algo que irá requerer mais imaginação do que entrar em guerras com a concorrência pela preferência dos consumidores, mas será por outro lado mais rentável e até divertido para quem terá de projectar essa estratégia. Atingir os objectivos da marca dependerá assim da forma como compreenderemos as necessidades e desejos daquele que definimos como o nosso *target* de consumidores, fazendo-lhes chegar, antes da nossa concorrência, a satisfação dos mesmos.

Depois de nos situarmos perante o mercado, poderemos e deveremos analisar aquela que será a nossa concorrência, de acordo com as ideias propostas antes.

Qualquer marca de restauração representará um concorrente para a nossa marca. Mas se quisermos focar-nos mais ainda, a marca Comida de Rua será a mais directa concorrente - é a que se aproxima mais daquela que será a nossa proposta. Foquemo-nos então nela:

Forças da “Comida de Rua”

- Foram a primeira marca a surgir em Portugal que se baseia no conceito de *street-food*
- O seu primeiro ano de existência acaba por dar-lhes mais adiantamento no tempo e, daí, mais experiência
- A participação em eventos como a Queima das Fitas do Porto, na The Color Run no Porto ou no Urban Market já os apresentou de alguma maneira aos consumidores

Fraquezas da “Comida de Rua”

- É uma mota, não é um camião - o que a poderá tornar demasiado pequena
- O *chef* que confecciona os produtos, nem sempre está presente no local
- Teve dias em que não foi realmente ambulante, já que esteve numa loja fixa
- Está limitada, para já, à zona da cidade do Porto

Ao olharmos para as principais forças da marca Comida de Rua, apercebemo-nos imediatamente que se tratam de questões que não poderemos modificar, já que ela surgiu efectivamente antes de nós, levando-a a ter mais experiência de terreno e a já ser conhecida por parte dos nossos potenciais consumidores. Mas quanto às fraquezas apresentadas, elas poderão ajudar-nos a posicionarmo-nos de forma diferente e consequentemente tirarmos vantagem disso mesmo.

Não esqueçamos as rouletes de comida que costumamos ver nas ruas de Portugal, geralmente junto a feiras, a zonas de vida nocturna e a estádios de futebol. Tendem a vender bifanas, cachorros, farturas, bebidas, etc. Mas analisemos mais detalhadamente estes concorrentes:

Forças das rouletes

- A generalidade das pessoas que as frequentam já tem, de certa maneira, o hábito de o fazer

- Baixo preço de venda
- Maior experiência no terreno e, por isso, maior conhecimento daquilo que os seus clientes procuram
- Funcionamento em horário restrito – geralmente entre as 22h e as 6h

Fraquezas das roulotas

- Tendência para terem uma imagem pouco cuidada
- Raramente se verifica uma exigência com a alta qualidade dos produtos vendidos³⁰
- Pouca preocupação com a higiene
- Funcionamento em horário restrito – geralmente entre as 22h e as 6h
- Funcionamento em dias restritos, muitas vezes apenas em dias de feira, em jogos desportivos, etc.

Neste tipo de roulotas descritas, encontramos forças e fraquezas que se cruzam. Um exemplo disso será a questão do horário de funcionamento: se por um lado poderá ser uma vantagem funcionarem por norma à noite e por isso associado pelo consumidor a algum momento específico do seu dia, por outro o não funcionamento durante o dia poderá fazê-los perder clientes. A imagem que já adquiriram na mente dos consumidores poderá para alguns ser boa, por remetê-los, por exemplo, para momentos específicos da sua vida. Mas para outros poderá ser má, pela associação, por exemplo, a um serviço pouco cuidado.

Quanto aos restantes possíveis concorrentes da nossa marca, englobamos todos os restaurantes existentes – lojas de rua ou dentro de centros comerciais. Não vendem da mesma forma que nós venderemos, mas vendem o mesmo tipo de produtos:

Forças dos restaurantes

- Cada um à sua maneira já está presente na mente dos consumidores, uns mais do que outros

³⁰ http://economico.sapo.pt/noticias/deco-diz-que-piores-rulotes-estao-no-estadio-da-luz_85629.html

- Têm uma experiência maior
- Muitas vezes pertencem a cadeias internacionais já bastante desenvolvidas
- Dispõem de uma *network* mais completa

Fraquezas dos restaurantes

- A presença que têm na mente dos consumidores nem sempre é boa
- Estão presos a um espaço físico muito específico
- Poderão não representar nada de novo para o consumidor

Efectivamente, o lançamento de uma marca nova, implicará um trabalho acrescido por parte de quem trabalha para ela, já que ela partirá literalmente do zero. Se à partida a marca nova estará em desvantagem em relação às já existentes, pela ainda não existência na mente dos consumidores, pela menor experiência efectiva de mercado, por outro, ela tem uma oportunidade de causar uma boa impressão aos consumidores e de os fidelizar que as restantes já poderão ter perdido (ou não). Poderemos aproveitar o facto de representarmos algo de novo, de fresco para os potenciais consumidores, despertando a sua curiosidade. Aproveitar ainda mais o facto de nos conseguirmos mover de uma forma completamente diferente e que ainda mal existe em Portugal.

Somos, no entanto, conscientes de que esta avaliação terá de ser flexível. Só depois da marca estar efectivamente no terreno nos poderemos aperceber de eventuais novas fraquezas que tenhamos e que não poderíamos antes aperceber-nos, bem como das forças.

Focar-nos-emos, assim, em três questões que consideramos serem essenciais e que nos poderão diferenciar e opor perante a concorrência na mente do consumidor: a nossa mobilidade, o conceito de *street-food* e os produtos confeccionados sempre, no local, por um *chef* de cozinha que interage facilmente com o consumidor.

CAPITULO 6 – PENSAR PORTUGAL

No presente capítulo, pretendemos identificar alguns aspectos - sejam pessoas, características, bens materiais, bens espirituais, bens históricos - que consideramos Portugal ter de melhor e que podem ou devem ser potenciados. Também essencial será identificar aquilo que não é tão bom, algumas características menos apreciadas até pelos próprios portugueses, algumas lacunas na sua sociedade antiga ou moderna, de forma a percebermos como podemos modificá-lo e fazer com que isso jogue a nosso favor enquanto nação - e claro, aplicar isso mesmo do ponto de vista das marcas.

As marcas e a respectiva reputação advêm daquilo que o consumidor pensa delas e por isso é preciso encontrar um posicionamento que nos defina no mapa mental dos consumidores. Que escolhas é que fazemos quando queremos falar de nós?

Poderíamos falar, por exemplo, das nossas praias... Mas se pensarmos melhor, provavelmente (para quem está de fora e não só) as praias mais desejáveis são as do Brasil ou da Polinésia ou de qualquer outro país mais exótico - o que não quer dizer que as nossas não sejam boas. Mas consideramos ser importante focar ainda mais, entender o que realmente nos distingue dos outros. Muito se fala dos “três F’s” de Portugal - Fado, Futebol e Fátima - mas parece-nos um pouco redutor. Sim, é verdade, são três dos nossos grandes activos enquanto país. Mas também as ruas de Lisboa o são, o vinho do Porto, os doces de Aveiro, os pastéis de Belém, e tantas outras dezenas ou centenas de coisas.

Partindo da teoria de Eric Erikson (cf. Mattoso, 2008), responsável pela Teoria do Desenvolvimento Psicossocial e sendo um dos teóricos da Psicologia do Desenvolvimento, de que para identificarmos um objecto é preciso em primeiro lugar distingui-lo de qualquer outro objecto, em seguida atribuir-lhe um significado e por fim conferir-lhe um determinado valor, é isso que iremos aqui tentar fazer.

Optamos então por dividir a presente reflexão em quatro momentos distintos, mas que necessariamente se complementam: a História do país, as diferenças entre as grandes e

pequenas cidades, as particularidades do seu povo e a Inovação do país nas mais distintas áreas.

À semelhança daquilo que diz Barry Hatton (2011), Portugal é um país encantador, único e adorável, mas ao mesmo tempo com uma capacidade de ser de tal maneira exasperante, que faz dele uma faca de dois gumes. Com um passado histórico de fazer inveja a quase todo o mundo, com conquistas dolorosas e ao mesmo tempo gloriosas - afinal nem todos se podem gabar de existirem há quase 900 anos, de uma Era dos Descobrimentos que permitiu delinear o mapa-mundo ou de serem o maior país da Comunidade Europeia, graças à quantidade de terra e de mar que possui (que é, de resto, a maneira correcta de medir um país).

A Era dos Descobrimentos será uma das épocas de maior sucesso que Portugal já teve, e o facto de hoje a realidade ser bastante diferente, o facto de hoje o país não ser visto pelo resto do mundo com o mesmo respeito ou admiração, faz com que haja um certo sentimento de perda. De perda daqueles vaidosos anos em que bravos marinheiros conquistaram o desconhecido e moldaram o mundo, daqueles anos em que prevalecia uma energia de tal maneira forte que contagiou um povo a embarcar na “aventura”, com um espírito que marcava uma identidade virada para a liderança. Um povo que desde o início vinha marcado pela sua capacidade de resistência, e a maior prova disso, ousamos dizer, terá sido a resistência a Castela - que de resto, acabou por marcar profundamente a sua relação com os seus dois vizinhos, a Espanha e o Oceano Atlântico.

Mas se por um lado este país que impulsionou uma necessidade de partir à descoberta, conquistou diversos povos africanos, descobriu o até então desconhecido Brasil, e abriu portas às rotas comerciais do oceano Índico, deslumbrou-se de tal maneira que não aproveitou a oportunidade que teve em mãos, gastando tudo o que tinha. Inevitável será olhar para este passado e não relaciona-lo com o momento recente que o país vive. Há não muitos anos, em 1998, Portugal parecia viver uma nova era de ouro com os fundos comunitários europeus que permitiram enormes investimentos para o país - mas mais uma vez, faltavam alicerces suficientemente fundados que permitissem hoje não estarmos a viver a grave crise económica e financeira que vivemos.

Não será de esquecer a lenda que este povo carrega consigo e que sem dúvida o marca culturalmente de uma forma bastante vincada - o sebastianismo. Aquele sentimento de perda que vem acompanhado de uma esperança de salvação quase que mágica, “um mito persistente e revelador, pois descreve um estado de espírito colectivo - que algo de bom acontecerá sem qualquer esforço e sem qualquer responsabilidade para que ocorra” (Hatton, 2011: 138).

Crença esta que estará também ligada à forte marca que a religião católica tem em Portugal - desde a propagação da fé cristã por época dos Descobrimentos, a um dos maiores estandartes de Salazar, “Deus, Pátria e Família”, ou à cidade e principalmente o santuário de Fátima que anualmente recebe milhões de visitantes portugueses e estrangeiros. Um país que encontra grandes diferenças entre as grandes e as pequenas cidades. Ainda que hoje essa diferença esteja bastante mais saldada, parece existir também uma necessidade por parte dos próprios portugueses, em deixar vincado esse fosso entre uns e outros. Mas ao mesmo tempo sentem-se injustiçados quando conhecem alguém de outro país falar dos portugueses como um povo saloio, pouco instruído ou retardado. De facto, Portugal é constituído por largas faixas de campo subdesenvolvido, mas ao mesmo tempo nas suas principais cidades o ritmo de vida é grande e suficientemente evoluído em comparação com outras grandes cidades europeias. Beneficiamos de uma posição geográfica invejável, tal como Orlando Ribeiro caracterizou (Hatton, 2011: 30), a nossa paisagem “mediterrânica por natureza e atlântica por localização”, em não muitos quilómetros é possível ver praias, serras e campos. Facilmente podemos estar de toalha estendida num enorme areal e perante um imenso mar, como umas horas depois estarmos frente a um manto branco de neve, de blusão de penas vestido e esquis debaixo dos pés.

“O desenvolvimento de Portugal tem sido surpreendentemente assimétrico. As cidades, a maioria na costa, aproveitaram os esporádicos tempos de crescimento nas décadas recentes, mas as áreas rurais foram em grande parte deixadas de fora” (Hatton, 2011: 35). E é aqui que acreditamos ser um ponto fulcral nesta reflexão do país - a necessidade de aproveitar estes “dois mundos” que o próprio país oferece, para ser melhor e mais

completo, aproveitar os bons produtos produzidos nas zonas rurais mas que podem chegar rapidamente aos principais pontos de comércio.

Basta conhecer um pouco as obras de Eça de Queirós, onde o próprio já referenciava essa forma ou até necessidade da elite portuguesa de se distanciar das massas rurais. É preciso complementar-nos mais do que nos desprezarmos. Portugal é o maior produtor de cortiça a nível mundial, é detentor de empreendimentos turísticos invejáveis - seja nas grandes cidades ou no campo - os seus vinhos e azeites estão entre os melhores do mundo, em termos paisagísticos tem uma enorme riqueza natural - desde a serra de Sintra ou Mafra, o Gerês ou o Douro, os Açores ou a Madeira.

O espírito hospitaleiro que corre na alma dos portugueses é quase indiscutível. Pelo menos quando toca a receber quem vem de fora. Um povo que se surpreende sempre que o outro quer saber mais sobre a sua identidade. E talvez seja esse um dos seus maiores erros - o não conseguir compreender aquilo que tem de mais fascinante e por isso não se dar ao trabalho de se auto-valorizarem, continuando presos a um passado que pode hoje já nem fazer sentido. Se por um lado o espírito deste povo é geralmente leve e pouco rígido na forma de viver - que é de resto uma característica comum entre os povos mediterrânicos - por outro não se conseguem soltar de uma carregada exigência quando é chegada a hora de fazer uma auto-avaliação. Talvez aos olhos do resto da Europa, em grande parte dominada pelo espírito nórdico marcadamente organizado, esta forma de estar seja confusa, vista como puro descuido ou falta de brio próprio. Em “Os Portugueses”, de Barry Hatton, o jornalista conta a história de certa conferência de imprensa, em 2007, que se terá atrasado umas boas horas e, enquanto tal não se iniciava, os portugueses pediram pizzas, conversaram de uma forma descontraída e simpática com jornalistas nacionais e estrangeiros sobre os mais diversos assuntos, situação que levou à admiração por parte de todos os presentes - não portugueses, claro está. A mesma situação passada em Espanha, levou funcionários a empurrarem os jornalistas para um parque de estacionamento onde fizeram a sua longa espera. E que português não terá uma história parecida para contar? Que português poderá dizer que nunca chegou atrasado a algum lado ou não fica constantemente à espera de alguém que se atrasou? Provavelmente nenhum. Se este é motivo de orgulho nacional? Essa é já outra questão. Certamente não será motivo para se

fazer disso “bandeira” nacional, mas é sem dúvida representativo da descontração inerente aos que por cá vivem. Qualquer jantar ou espectáculo em Portugal começa a horas bastante tardias se compararmos com a maioria dos restantes países europeus. Um espectáculo cultural tendencialmente terá início nunca antes das 21h e uma saída para uma discoteca nocturna jamais acontecerá antes das 1h ou 2h da manhã. “Os portugueses trabalham para viver, não vivem para trabalhar” (Hatton, 2011: 41) é uma frase que, a nosso ver, representa eximamente aquilo que aqui descrevemos.

E talvez essa leveza de alma advenha da nossa quase inevitável melancolia permanente - não fosse o Fado o mais conhecido estilo musical tradicional português. Ainda que na maioria das vezes a música tradicional de qualquer país esteja agarrada a aspectos passados e que podem hoje já não fazer o mesmo sentido de outros tempos. Se por um lado os portugueses, supostamente, carregam consigo esta tristeza, melancolia ou infelicidade, são esses mesmos aspectos que fizeram de nós um povo facilmente adaptável às adversidades da vida, com uma paciência e espontaneidade únicas. E tantas outras características, boas ou más.

“Saudade” - há quem lhe chame sentimento, há quem lhe chame característica, há quem lhe chame até fenómeno. A verdade é que este é um termo que ninguém se atreve a traduzir para outra língua. Dizem que é exclusivo dos portugueses. Qualquer tentativa de aproximação sairá rapidamente defraudada. Dizem que é a palavra que nos resume enquanto povo. Talvez. Se por um lado manifesta a ideia de perda, exprime também a ideia de esperança. De adaptabilidade até. E orgulhamo-nos disso. É algo só nosso. Carrega consigo uma carga emocional muito grande. Tão grande que consegue ser boa e má ao mesmo tempo.

Ainda assim, uma nova geração com uma nova visão surge agora. E talvez por força também da crise que o país vive neste momento, que está a mudar os hábitos de consumo das pessoas e que poderá até ser aproveitada da melhor maneira. Crise que é constantemente esmiuçada. Que atravessa a sociedade do ponto de vista económico, mas acredita-se que poderá estar até mais envolvida com a questão dos valores humanos. Uma geração que já não se prende pelo passado aparentemente infeliz. Talvez também por não

ter vivido directamente o peso da ditadura salazarista. É suficientemente instruída para perceber que consegue fazer mais e melhor. Tem também acesso a coisas que os seus pais não terão tido, resultado da globalização. Dos alunos do ensino superior em Portugal, provavelmente nenhum poderá dizer, para já, que os pais tiveram acesso ao programa *Erasmus*. Hoje, saem de Portugal, todos os anos, cerca de 6500 alunos para estudarem noutra país ao abrigo deste programa³¹, abrindo assim horizontes que acabam inevitavelmente por se estender um pouco pelas restantes pessoas. A questão do empreendedorismo tem ganho uma força enorme e alastra-se a qualquer área da sociedade. As enormes dificuldades em arranjar emprego fazem com que jovens e menos jovens procurem construir algo próprio, que lhes dê garantias de futuro em grande parte dependente do seu próprio trabalho e esforço, apesar das dificuldades que objectivamente o país passa e que não permitem que seja tudo tão “cor-de-rosa” como desejaríamos. A Via Verde ou as caixas Multibanco são só um exemplo - que nem sequer é assim tão recente - da capacidade das empresas portuguesas e dos portugueses serem pioneiros no que toca à inovação. E daqui poderíamos partir para exemplos em áreas como as energias renováveis, as artes, a ciência, e muito mais. O problema está quando estes portugueses não conseguem desenvolver o seu trabalho no seu país, sendo assim forçados a emigrar. Mas uma mudança na atitude é cada vez mais patente.

Por fim, destacamos uma das questões mais transversais na sociedade portuguesa, um dos maiores denominadores comuns, atravessando gerações e até estatutos sociais: a arte de bem comer. “Os restaurantes em Lisboa, à hora de almoço, estão cheios de empregados de escritório e de trabalhadores que se sentam convenientemente à mesa para comer” (Hatton, 2011: 260). Lembro-me quando há uns anos atrás, no meu local de trabalho, recebia formação de um dos meus directores, que logo no primeiro dia fez questão de dizer a todos os presentes: “às 13h eu vou almoçar, haja o que houver”. Português que se preze está quase que proibido de saltar este momento do dia. Já várias vezes dei por mim a questionar-me porque é que sempre que queremos estar com um amigo, tem de ser combinado um almoço ou um jantar. E se não for isso, será “um café”, que pode ou não incluir o dito café, mas certo é que incluirá um bolo ou um pão. O acto de comer é para os

³¹ <http://www.tvi24.iol.pt/503/sociedade/erasmus-portugal-comissao-europeia-estatisticas-tvi24/1468051-4071.html>

portugueses como que uma forma de estabelecer uma ligação com o outro. Do Minho a Faro, passando pelas ilhas dos Açores e da Madeira, o que não falta são iguarias à boa moda portuguesa. Desde o bom peixe ou marisco à boa carne alentejana, dos queijos aos salgados, do pão e do vinho aos doces conventuais, poderíamos aqui fazer uma lista interminável de receitas portuguesas. E quem é que aproveita também para se deliciar? Os turistas. Apesar das dificuldades económicas, Portugal é um país que vive longe das guerras e por isso atractivo quando comparado geograficamente com os países mais próximos e com características climáticas semelhantes - a tensão que se vive neste momento no norte de África, faz de Portugal uma escolha inevitável para quem programa férias. O próprio *New York Times* destaca este facto, em especial o Algarve³².

Será então este o grande aspiracional do presente projecto: a criação de uma marca “*made in Portugal*”. Pretendemos compreender a forma de construir uma marca, de raiz, reunindo as teorias e tendências mais actuais desse “mundo” e, claro, a partir daquilo que acreditamos que pode valer uma marca de origem portuguesa no momento económico que o país vive e que influencia todas as restantes áreas da sociedade de uma forma tão vincada. Uma marca que reflecta o nosso país, que reflecta aquilo que a sua identidade tem de melhor, a sua capacidade de desenvolver “dentro de portas” produtos da melhor qualidade para servir os seus - e não só - de se reinventar e de criar riqueza no momento específico que vivemos. No fundo, uma ligação entre a tradição que faz parte da nossa identidade e a inovação que o mundo constantemente nos exige desde sempre. Um “pensar Portugal” de forma a criar ainda mais valor para a nossa marca.

Normalmente os produtos e serviços estão associados às características do país. E por isso aquilo que propomos é que se faça algo de diferente: que se promova Portugal como “qualidade de vida”. Pela capacidade de acolhimento e hospitalidade que, nuns sítios mais do que noutros como é natural, faz parte deste povo. Pela posição geográfica de que beneficia. Um país suficientemente desenvolvido para oferecer boas universidades aos jovens estudantes, formando-os nas mais diversas áreas e com qualidade. É preciso criar uma identidade positiva, naturalmente baseada naquilo que é a sua cultura e naquilo que

³² http://travel.nytimes.com/2013/07/21/travel/the-other-algarve.html?pagewanted=all&_r=2&

tem para oferecer a nível cultural, histórico, gastronómico, etc., mas que se baseia em oportunidades para futuro. Muito mais do que ficar preso à sua realidade actual que pode ter o condão de aprisionar as pessoas de alguma maneira. Não é uma questão de inventar, mas sim de realçar aquilo que se tem de melhor, de forma coerente e atractiva.

“Dentro de poucos anos... uma marca de sucesso será vista como um importante activo nacional” (Olins, 2005: 159).

CAPITULO 7 – A CRIAÇÃO DA MARCA

7.1 – A MARCA DO SERVIÇO MOODY

Quando pela primeira vez partilhámos com quem nos era próximo a ideia que tínhamos tido para a criação desta marca, a primeira reacção que obtivemos foi: “isso em Portugal não vai resultar, é um país onde as pessoas não têm o hábito de comer na rua”. E terá sido precisamente essa reacção menos positiva que nos fez pensar que o presente projecto poderia mesmo resultar. Acreditamos que é preciso romper com aquilo que já existe, ir mais além, encontrar uma oportunidade naquilo que à partida poderemos pensar que não irá resultar. Os consumidores procuram novidades, coisas novas, frescas. Cremos que será necessário rejeitar aquilo que será convencional e começar algo novo. “Terá o produto sucesso no mercado? Venderá? As pessoas gostarão dele? Se a pesquisa pudesse ajudar-nos nesses aspectos, não haveria insucessos” (Olins, 2003: 203).

Ries *et al.* (2004) sugerem precisamente o facto de que a maioria dos novos produtos ou serviços acabam por não ter grandes hipóteses de sucesso pela razão de chegarem para servir um mercado já existente. E é esse um dos grandes âmagos do nosso projecto: a criação de uma marca para um mercado que ainda não existe em Portugal - o mercado da *street-food* nos padrões mais modernos, com mais qualidade e cuidado do que as tradicionais roulotes que vemos nas ruas portuguesas. Aquilo a que os autores chamam de “divergência”, ou seja, o afastamento das restantes marcas já existentes, o ponto que nos separa delas, que nos diferencia e que será então o lado lucrativo do marketing. “Qual é a dimensão do mercado? Zero. Perfeito! É exactamente esse o mercado alvo” (Ries *et al.*, 2004: 41).

Será crucial a capacidade de prevermos o futuro. Ao contrário daquilo que se calhar seria de prever na maioria dos casos, de que caminhamos para uma sociedade cada vez mais fechada sobre si própria, de pessoas que vivem em “caixas”, isoladas de tudo o resto, com a capacidade de terem acesso a quase tudo a partir, por exemplo, das suas casas - acreditamos que a tendência poderá ser a contrária. Indivíduos que, precisamente por

estarem muito tempo em frente a computadores nos seus locais de trabalho, por terem acesso a quase tudo a partir de casa, sentem necessidade de sair à rua, de conhecer outras realidades. Afinal o ser humano não conseguirá viver isolado, somos seres sociáveis, teremos sido criados precisamente para nos relacionarmos e não conseguiremos viver fora dessa realidade, será algo que faz parte de todos. Ao longo da pesquisa e da reflexão feita, conseguimos compreender que os consumidores, mais do que comprarem marcas, compram categorias - e no nosso caso, procuramos consumidores que compram *street-food*.

Carlos Coelho, uma das grandes referências na construção e gestão das marcas em Portugal, numa das conferências TEDx @ Braga³³, aponta quatro grandes finalidades de uma marca: serem funcionais, estéticas, emocionais e sociais. Refere ainda o facto de uma marca, mais do que marketing, ser sedução e isto conseguir-se-á através da relação entre a própria marca e o mundo que a rodeia - consumidores, colaboradores e concorrência. Essa relação estabelece-se em determinado momento e, tal como o autor sugere, essa relação deve continuar no dia seguinte. É isso que tentaremos aplicar agora.

Comecemos pela escolha do nome da nossa marca. Sabemos que um dos bairros mais conhecidos no mundo pela cultura da *street-food* será Brooklyn. Também conhecido como o “bairro do mundo”, é o mais populoso da cidade de Nova Iorque, com cerca de 2,5 milhões de habitantes, acolhendo diversos grupos étnicos e, naturalmente, viverá de uma forma muito própria a ideia de “comunidade”. Tem um papel muito importante em vários aspectos da cultura norte-americana, como a literatura, o cinema, o teatro ou a música. Deborah Moody terá sido a primeira mulher a fundar uma vila norte-americana no período colonial: a vila de Gravesend, que faz então parte de Brooklyn. Tem, portanto uma marca muito específica e muito própria na história do bairro. Para exemplificar aquilo que dizemos, o próprio *New York Times* se referiu à nova tendência de comida de rua que chegou às ruas de Paris como um tipo de cozinha “*très Brooklyn*” - por significar uma combinação de informalidade, criatividade e qualidade. Assim sendo, a escolha do nome da marca que estamos a construir irá recair sobre “Moody”. Um nome que terá agarrado a si a ideia de ser o primeiro, a ideia de “fazer acontecer”, de fundação de algo, de vontade

³³ http://www.youtube.com/watch?v=6Q_TY01MK70

de trazer algo de novo e associado a um bairro conhecido também pela tradição da *street-food*.



Figura 8. O símbolo da Moody
Criação de Joana Mendes Leal

7.2 – O PORTFÓLIO DA OFERTA MOODY

Procuramos agora entender que tipo de produtos queremos oferecer aos consumidores. O conceito de *street-food* está directamente relacionado com a ideia de ser o reflexo de uma determinada cultura. Assim sendo, a Moody servirá produtos portugueses inspirados refeições típicas portuguesas. Os pratos que destacamos e que servirão de inspiração para os nossos *chef's* desenvolverem as suas ideias são os seguintes:

- Prego
- Bifana
- Rosbife
- Pão e azeite
- Enchidos
- Doçaria tradicional
- Vinho

Pratos com influências mediterrânicas, que reflectam a cultura portuguesa, aquilo que de melhor se produz em Portugal e de uma forma saborosa. “Os portugueses levam a sério a sua comida. É uma característica nacional que qualquer visitante depressa notará e que capta esplendidamente a sua alegria de viver” (Hatton, 2011: 260).

A Moody será um reflexo daquilo que de melhor existe em Portugal, será um trazer realmente para as ruas algo de que o seu povo não prescinde: uma boa refeição com a companhia certa - a ideia de comunidade. E isto será algo que atravessa toda a sociedade lusitana, desde as classes altas às mais baixas, homens e mulheres, adultos e crianças. Qualquer justificação servirá para juntar um grupo de pessoas à volta de uma refeição mais ou menos ligeira.

7.3 – DEFINIÇÃO DO SERVIÇO MOODY

Como iremos então colocar as nossas roulotes no terreno?

Pensando então no mercado português e tendo em conta a dimensão das cidades portuguesas acreditamos que nos bastará uma ou duas roulotes por cidade.

Cada roulote irá colocar-se todos os dias em espaços diferentes de uma cidade. Procuraremos essencialmente locais de passagem: pelo menos uma das roulotes estará numa zona empresarial, a outra roulote numa zona turística. São tipicamente locais mais

movimentados em qualquer cidade e assim, apesar de todos os dias mudarmos de localização, será fácil para os clientes se deslocarem.

Apareceremos em diversas situações, momentos, eventos, ocasiões e locais muito específicos e devidamente pensados. Falamos de eventos desportivos, musicais, de moda, culturais. Isto poderá ajudar a que a sensação de novidade se prolongue por mais tempo e, por isso, tornar-se em algo benéfico para a marca. Em muitas situações poderá também criar a sensação de que somos nós que nos estamos a dirigir ao consumidor e não ele que se dirige a nós.

Procuramos um tipo de roulote com balcão nas duas laterais, de maneira a que de um lado seja feito o pedido e no outro se receba o produto final. Assim poderemos também usufruir ao máximo da possibilidade de colocar em contacto os clientes e os nossos *chef's*, já que cada prato será confeccionado à vista de todos, dentro da própria roulote mas que está aberta ao exterior. Neste sentido, uma ideia que poderá ser interessante seria a parceria com uma marca de automóveis – a Volkswagen é aquela que nos surge logo como uma possibilidade, por ser conhecida pela produção de veículos duradouros e bastante fiáveis, já para não falar da associação também às famosas carrinhas Kombi, as “pão-de-forma”. Mas esta é apenas uma possibilidade, já que a ideia seria encontrar uma marca que pudesse produzir as roulotes e que acabasse por ter um papel importante na vida da Moody.

Essencial seria também ter algumas mesas de pé alto no exterior da roulote, onde os clientes pudessem apoiar-se durante a sua refeição. E, pensando nos dias de Inverno, uma estrutura – ao estilo de um grande toldo – que protegesse os clientes da chuva, assim como um aquecedor de rua (que de resto é algo que vemos muito em vários países europeus e em Portugal nem por isso). Essencial para o ambiente da roulote Moody será também a música, que estará sempre presente de forma bem pensada – mais à frente quando abordarmos quem será o público-alvo da Moody, poderemos definir também que estilo estará presente nesta questão.

7.4 – A VISÃO DA MOODY

Este será um dos pontos centrais da marca, aquilo que irá dar-lhe uma direcção de futuro. É através da missão que conseguiremos colocar todos os intervenientes da marca em sintonia para atingirmos os objectivos a que nos iremos propor.

A nossa visão:

“A oportunidade de trazer a *street-food* para Portugal, promovendo o acesso de todos a um serviço digno e desenvolvendo colaboradores íntegros, apaixonados e inovadores.”

7.5 – A CULTURA DA MOODY

Quando nos dirigimos a alguém, quando estabelecemos algum contacto com alguém, será possível identificarmos nesse indivíduo uma determinada forma de estar, que estará directamente relacionada com a cultura na qual se insere. Assim acontece com as marcas. Quando construímos uma marca, procuramos imprimir-lhe uma determinada cultura na qual a equipa acreditará e a qual irá transmitir aos clientes da mesma.

A nossa cultura:

- Procuraremos trabalhar com pessoas que naturalmente gostem de lidar com outras pessoas de forma ética e integrada
- Procuraremos transmitir e praticar hábitos de partilha de ideias e interesses com os colaboradores para o seu desenvolvimento pessoal em primeiro lugar, tendo como consequência o desenvolvimento da própria marca
- Procuraremos a excelência no serviço prestado ao consumidor

7.6 – OS VALORES DA MOODY

Será determinante dar fundamento àquilo em que os nossos colaboradores acreditam e ao seu próprio desenvolvimento. Através da escolha dos valores da marca poderemos, então, dar sustento àquilo a que nos comprometemos, valores que irão guiar a visão proposta anteriormente.

Os nossos valores:

- **Estima** - que levará à gentileza, cortesia, dedicação e compromisso
- **Colectividade** - que levará ao espírito de equipa, unidade e amizade
- **Integridade** - que levará ao carácter
- **Inovação** - que levará à excelência
- **Orientação** - que levará à diferença

7.7 – O POSICIONAMENTO DA MOODY

O posicionamento irá traduzir numa única frase aquilo a que nos propomos enquanto marca a entregar aos nossos consumidores. Será aquilo que rapidamente irá dizer aos consumidores o que a nossa marca tem para lhes oferecer.

O nosso posicionamento:

“Real street-food”

7.8 – A PERSONALIDADE DA MOODY

Aqui encontraremos um conjunto de características humanas que ligam os valores da marca ao nome da mesma. Elas servem de guia para os colaboradores fazerem chegar aos consumidores aquilo que a marca é. Assim sendo, a Moody será uma marca:

- Descontraída
- Inovadora
- Cativante

7.9 – A MISSÃO DA MOODY

Teremos então de manifestar o nosso posicionamento de alguma maneira. Definimos uma missão para a nossa marca, algo que terá sempre um âmbito social, de forma a motivar os nossos colaboradores para algo maior e para uma determinada direcção. Algo que reflectirá o porquê da nossa existência, aquilo que a marca representa, que benefícios trazemos também para o consumidor.

A nossa missão:

- **Trazer** o conceito de *street-food* para Portugal
- **Cultivar** a experiência de “viver” as ruas
- **Inspirar** a descontração e o optimismo

Falar de personalidade da marca, é falar de uma determinada implementação interna da mesma e que se reflecte exteriormente. A nossa personalidade acompanhará necessariamente os objectivos a que nos propomos para a nossa vida de uma forma coerente. Objectivos esses que, tal como referido anteriormente, deverão ser estabelecidos a curto e médio prazo de forma a atingir os objectivos finais da marca.

7.10 – OS OBJECTIVOS DA MOODY

Os nossos objectivos a curto-prazo:

- Despertar a curiosidade dos consumidores pela *street-food*

- Tornarmo-nos presentes na mente dos consumidores
- Dispor de colaboradores entusiasmados com a nossa ideia

Os nossos objectivos a médio-prazo:

- Sermos conhecidos pela excelência no serviço prestado
- Sermos reconhecidos como a marca que trouxe a *street-food* para Portugal

7.11 – A RELAÇÃO COM OS CONSUMIDORES DA MOODY

Importa definirmos quem eles são, qual é o nosso *target*. Consideramos que criar um consumidor-tipo, um “cliente imaginário” poderia ser interessante. Alguém para quem comunicamos diariamente. Uma pessoa individual que, ainda que não exista “em carne e osso”, será para ele que quereremos falar, será ele que nos interessa cativar e chamar à atenção. Ele apenas existirá para o universo de trabalhadores da marca e servirá para ajudá-los a focarem melhor a atenção no indivíduo para quem comunicam, será uma espécie de guia. A ideia aqui será “enfeitar” esta personagem o mais possível, de forma a torná-la o mais real possível e assim a comunicação ser também o mais realista possível. É preciso dar-lhe um nome específico, uma idade, uma profissão, uma classe social, uma série de interesses, ocupações... no fundo construir-lhe uma personalidade:

- António
- 30 anos
- Arquitecto
- Classe social A ou B
- Gosta de estar actualizado, acompanha sempre as notícias, lê jornais na internet (como o Diário de Notícias, Público ou Expresso), compra revistas de informação quando publicam algum artigo com um interesse específico
- Interessa-se por política
- Gosta de música e o seu estilo de eleição será o *indie rock*, *indie folk*, *jazz* e *rhythm and blues*

- Vai ao cinema com alguma regularidade, com especial interesse pelos filmes mais badalados na crítica internacional
- Gosta de ir a exposições sobre assuntos mais modernos e actuais
- Não prescinde de uma saída à noite com os amigos ao fim-de-semana, a uma discoteca ou simplesmente a um bar na zona melhor frequentada da cidade
- Todos os anos faz pelo menos uma viagem com os amigos ou com a namorada
- Pratica desporto duas ou três vezes por semana
- Tem uma vida bastante ocupada
- Os seus principais *hobbies* são o surf e a fotografia
- É apaixonado pelo seu país e pela sua cultura

Depois de termos construído o nosso “cliente imaginário” e, conseqüentemente, o nosso *target*, será o momento de entendermos como nos queremos relacionar com ele. Sabemos que o queremos fidelizar, que ele se sinta bem com a nossa marca e se identifique com ela, que se reveja nela. Acreditamos que a melhor maneira de nos relacionarmos com alguém é fazendo-o sentir-se desejado, sentir-se importante, sentir-se valorizado. Tal como nas relações humanas, só nos sentimos valorizados quando somos ouvidos e quando nos sentimos bem-vindos.

Uma forma de ajudar o cliente a sentir que é ouvido, será através do *feedback* e é ele que nos fornecerá a informação necessária para sermos melhores a cada dia. Voltemos então à bússola das motivações humanas proposta pela *Ipsos Censydiam* e que nos permitirá atingir o consumidor mais facilmente:

Vitalidade

Mudança constante de local das nossas roulotes, com a qual proporcionaremos uma ideia de liberdade e aventura.

Prazer

Proporcionar experiências diferentes, através dos nossos produtos, das diferentes situações em que nos colocamos. Com música ao vivo em dias específicos, por exemplo, proporcionaremos espontaneidade à experiência do consumidor. Os nossos produtos confeccionados por *chefs* de cozinha, com sabores bem apurados, procurarão também satisfazer o prazer pela comida.

Convívio

Organização de festas, despedidas de solteiro/a, aniversários, reuniões e outro tipo de ocasiões que o consumidor queira encomendar, irão proporcionar maior interação e partilha de experiências. O espaço onde a roulote se colocará a cada dia terá que ter em atenção também a possibilidade de os clientes poderem estar à vontade durante a sua refeição.

Pertença

Uma forma de garantir a continuidade do bom serviço será através da avaliação do mesmo. Consideramos que a entrega de cartões aos clientes no acto do pagamento, para que eles no final do seu consumo possam avaliar a experiência vivida poderá ser um passo importante nessa direcção. Apenas duas questões serão colocadas: a avaliação do produto em si e a avaliação da experiência pessoal, numa escala de 0 a 5. Proporcionaremos a ideia de que olhamos pelo outro e de que o aceitamos como é. Tendo em conta que, por se tratar de uma roulote, o pagamento será feito no momento do pedido, assim a experiência do cliente não estará ainda completa. Será entregue na mesma o cartão de que falamos, o cliente leva-o consigo, e na mesa em que se apoiar para a sua refeição estará uma caixa onde lhe bastará inserir o cartão, sem necessitarmos de lhe pedir um grande esforço na avaliação do produto e da experiência.

Segurança

A garantia de produtos frescos, produtos do dia que os nossos fornecedores nos entregarão sempre. E esta será uma obsessão da nossa marca: garantir que o nosso produto é o melhor

do princípio ao fim, proporcionando tranquilidade e despreocupação para o cliente. Garantir que o cliente confia naquilo que lhe estamos a entregar.

Controlo

A coerência em todos os momentos será crucial nesta fase e por isso seremos o produto e a marca que o cliente conhece e sabe o que vai encontrar, proporcionando estabilidade e estrutura.

Reconhecimento

Por ser uma marca em constante mobilidade, às vezes poderá não ser fácil garantir os chamados “clientes habituais”. Assim sendo, cremos que podemos atrair clientes da seguinte forma: através da aplicação *Foursquare* para *smartphones*, será possível aos clientes fazerem *check-in* do local de onde se deslocam até à nossa roulote. Assim, os clientes que venham de uma distância maior teriam automaticamente um desconto de 20% na sua refeição, os que viessem de uma distância média teriam um desconto de 10% e os que viessem de uma distância curta a oferta, por exemplo, do café. Esta seria uma hipótese que proporcionaria a sensação de se sentirem únicos e especiais. Claro que esta possibilidade será comunicada a todos, mas apenas os mais atentos irão reparar nela e por isso garantimos uma maneira de percebermos se aquilo que estamos a comunicar estará a chegar com eficácia aos consumidores ou não.

Poder

A nossa marca oferecerá o verdadeiro conceito de *street-food* aos clientes. Algo que, tal como o *chef* britânico Andy Bates referiu, será a nova tendência internacional de consumo, e por isso será um espaço que revela uma nova tendência. Proporcionaremos conhecimento de causa, sensação de respeito.

Não esqueçamos, no entanto, aqueles a quem iremos chamar os “In The Moody”. Quem são eles? São os advogados da marca. Serão um grupo muito restrito de pessoas que se vai construindo ao longo do tempo. Serão os “obcecados” pela Moody. Aqueles que

demonstram interesse em conhecer-nos como ninguém, que vêm ter com a Moody e estabelecem um contacto muito especial com ela, que gostam da marca como mais ninguém, que se interessam por ela porque têm uma ligação sentimental com ela mais aprofundada. Os “In The Moody” terão sempre um desconto igual ao IVA em vigor (que neste momento em Portugal se situa nos 23%) e terão um número de telefone da marca – ao qual mais ninguém terá acesso – para o qual poderão ligar sempre que pretendam se dirigirem à roulote, fazerem o seu pedido (e dos seus amigos) antecipadamente para que quando cheguem não tenham de esperar pela sua vez. Eles são então os *true friends* da Moody. A avaliação de quem fará parte deste grupo de *true friends*, acreditamos que só poderá ser feita no contacto com o cliente, já que irá variar de pessoa para pessoa, de relação para relação.

7.12 – A RELAÇÃO COM OS COLABORADORES DA MOODY

Tudo aquilo que tem sido proposto terá de chegar indispensavelmente aos nossos colaboradores. Isto só será possível através de uma correcta conjugação entre os aspectos funcionais do produto e os aspectos emocionais do mesmo - aquilo a que chamamos a implementação interna.

Aspectos funcionais do nosso produto:

- *Street-food*
- Comida tradicional portuguesa
- Confeccionada por *chef's* de cozinha
- Ingredientes frescos

Aspectos emocionais do nosso produto:

- Experiência diferente de convívio
- Garantia de um serviço irrepreensível
- Relação próxima com a marca

A relação com o consumidor será um dos nossos grandes pontos diferenciadores. Mas sabemos que o investimento que a marca fará nesta relação só será possível se primeiro investirmos na relação com os nossos próprios colaboradores. Se Kapferer (1997) sugere que as funções da marca para o consumidor - tal como aprofundado no anterior capítulo 3 - serão a identificação, praticabilidade, garantia, optimização, caracterização, continuidade, hedonismo e ética, ousamos dizer que assim deverá ser também para os colaboradores. Eles também deverão reconhecer a marca com a qual trabalham diariamente, reduzindo os riscos para si e tirando dela também o seu próprio prazer.

Acreditamos que nenhuma pessoa ou organização poderá vencer sem uma estrutura que a apoia. Os resultados conseguem-se através das pessoas e não o contrário. Assim sendo, será crucial traçar uma série de políticas e estratégicas que nos ajudarão a chegar onde queremos. Qualquer ser humano precisa de satisfazer diferentes tipos de necessidades: de auto-realização, de saber, de reconhecimento, de pertença, de segurança e fisiológicas³⁴. É para essas necessidades que procuraremos que os nossos colaboradores encontrem uma resposta. No entanto, os nossos colaboradores trabalharão necessariamente em grupo, não existem isolados no mundo e, por isso, precisamos ter em atenção também as necessidades básicas dos grupos: objectivos comuns, liderança, comunicação aberta, poder para tomar decisões, atenção ao processo e aos conteúdos, resolução construtiva de conflitos, confiança mútua, interacção e envolvimento de todos, respeito pelas diferenças e auto-estima individual. Será então relevante cruzar as necessidades individuais com as necessidades do grupo. À semelhança daquilo que Dave Packard, co-fundador da HP, sugeriu: “se conseguirmos que todos estejam de acordo quanto aos nossos objectivos e compreendam o que tentamos fazer, poderemos deixar toda a gente em liberdade e todos se moverão numa direcção comum”. Procuramos gerar envolvimento e compromisso com os nossos colaboradores:

- **Incutindo**-lhes que, cada um à sua maneira, é líder de si mesmo e que por isso a sua auto-realização só dependerá de si próprio e da sua capacidade de tomar decisões
- **Apresentando**-lhes, regularmente, novas tendências acerca do seu próprio trabalho

³⁴ Ver anexo H

- **Transmitindo**-lhes a nossa satisfação com o trabalho que estão a desenvolver sempre que seja caso disso
- **Encontrando** objectivos e características comuns entre nós e eles
- **Confiando** no seu trabalho e nas decisões que tomam de forma coerente
- **Apoiando**-os de forma construtiva em situações de conflito

Todas estas propostas terão forçosamente que ser adaptadas às diferentes situações com que nos iremos deparar e para as quais só poderemos decidir quando nos confrontamos com elas, mas tendo sempre como pano de fundo estas ideias que acreditamos serem importantes para os nossos colaboradores.

Proposta:

A partir dos cinco grandes valores da Moody, propostos antes, podemos distribuí-los por cada semana do mês. Cada semana será dedicada a um dos valores, a cada semana contaremos uma história diferente relacionada com esse valor. Estes são apenas dois exemplos daquilo que dizemos:

- Valor da “estima”

“Sometimes you will never know the value of a moment until it becomes a memory”³⁵
(Theodor Seuss Geisel).

Este será apenas um de muitos exemplos daquilo que será “estimar” algo ou alguém. Durante toda essa semana este será o mote para os colaboradores. Tendo isto presente, poderão mais facilmente ir ao encontro da essência da Moody e daquilo que ela pretende ser. Acreditamos que, por exemplo, esta frase de Geisel terá de ser expressa também fisicamente, de forma a que os colaboradores a vejam com frequência e não a esqueçam.

³⁵ www.values.com

- Valor da “integridade”

“Don't wait for extraordinary opportunities. Seize common occasions and make them great. Weak men wait for opportunities; strong men make them”³⁶ (Orison Swett Marden, autor norte-americano).

Este será outro possível exemplo para a transmissão e vivência dos valores da Moody e que queremos que estejam presentes para os colaboradores.

Esta ideia será, assim, válida não apenas para a comunicação interna da Moody, mas também a comunicação externa. A intenção será mesmo surpreender não só os colaboradores, como também fornecedores e consumidores. Fazê-los sentirem-se especiais, uma forma de nos mantermos fiéis àquilo que dizemos que somos e de construir uma relação com as pessoas. Poderemos, por exemplo, enviar aos nossos clientes que assim o queiram, estas propostas de valor por *e-mail*, por mensagem ou através de uma rede social. Será uma forma barata de também interagirmos de forma lúdica com os colaboradores, os fornecedores e os clientes, podendo ainda reunir informação sobre eles.

7.13 – A COMUNICAÇÃO *ONLINE* DO SERVIÇO E DA MARCA MOODY

Será, naturalmente, através das diferentes plataformas *online* que poderemos comunicar diariamente aos nossos consumidores onde estamos e o que temos para lhes oferecer em cada dia. A utilização das redes sociais, como o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram*, o *Pinterest* ou o próprio *site* da marca, terão um papel muito importante para a vida da marca. É através delas que poderemos todos os dias trabalhar de uma forma mais alargada, barata e fácil a atracção de clientes. É através delas que muitas vezes receberemos o seu *feedback* e, conseqüentemente, nos relacionaremos com os consumidores de forma eficaz. À semelhança do que Marques (2013) sugere, será através das redes sociais que melhor

³⁶ www.values.com

comunicaremos, colaboremos, educaremos e entreteremos os nossos clientes efectivos ou potenciais.

Fazer, por exemplo, um *post* em qualquer uma das redes sociais com uma pergunta sobre que produto nosso as pessoas preferem – como que uma votação – será uma forma rápida, barata e, na melhor das hipóteses, eficaz de obtermos informação (através dos “gostos”, dos “comentários” ou das “partilhas”) sobre nós próprios e aquilo que os consumidores procuram. Será também através destes *posts* – em forma de um simples texto, de fotografias ou de vídeos – que sempre que quisermos poderemos comunicar alguma coisa importante sobre cada dia, que comunicaremos onde estaremos “instalados” a cada dia num local diferente. Não esquecendo também que um consumidor que goste realmente daquilo que estamos a comunicar em determinado momento poderá rápida e facilmente partilhar isso mesmo com os seus amigos.

Para melhor entendermos o impacto que isto tem hoje na sociedade vejamos (Marques, 2013: 83):

- 25% dos resultados das pesquisas *online* para as 20 maiores marcas são resultado de opiniões de consumidores;
- 34% dos bloguistas opinam sobre produtos ou marcas;
- 78% dos consumidores confiam nas recomendações dos seus pares;
- Apenas 14% acreditam nos anúncios

Sabemos, então, que esta é uma questão não só importante como absolutamente crucial para a marca. Por isso importante será ter um membro da equipa responsável pela produção e gestão dos conteúdos – esse membro terá um foco especial nesta questão do *online*, já que terá de ter uma atenção especial às novas tendências da área (que mudam a uma velocidade enorme).

CONCLUSÃO

Ao longo do presente projecto, tivemos oportunidade de reflectir sobre aquilo que seria a criação de um novo serviço de *street-food* no mercado português, reproduzido através de uma marca.

A Moody surge desta tendência de consumo que só agora está a ganhar o seu espaço na Europa, aliada à crença de que Portugal, no momento em que se encontra, necessita de novos projectos que dinamizem a sua economia e fortaleçam a sua reputação. Fez-nos assim avançar para uma investigação mais aprofundada acerca de como esta ideia poderia ser colocada em prática.

Entendemos que o conceito de “serviço” se manifesta num acto irrepetível mas que produz determinado valor para o consumidor e traz benefícios para o mesmo. Consumidores que têm motivações humanas, que nem sempre são as mesmas, mas que os fazem procurar uma resposta para as suas necessidades concretas. Servir é, portanto, uma escolha que faz parte de cada um e que, no caso dos colaboradores de linha da frente, adquire uma importância acrescida quando falamos de serviços.

Através das contribuições teóricas e da revisão dos principais conceitos sobre a construção de uma marca, foi-nos possível sustentar aquele que viria a ser o real projecto do serviço e da marca Moody. Notámos que construir uma marca de sucesso implica a adopção de uma visão devidamente direccionada, que nos ajudará a criar uma identidade muito própria e que nos diferenciará daquilo que já existe.

Cientes de que o panorama financeiro de Portugal traz dificuldades reais à implementação do projecto Moody, acreditamos ainda assim que é possível criar uma marca de serviços

orientada para a relação com os consumidores e com os colaboradores, com uma oferta de qualidade e adequada às necessidades e desejos dos primeiros.

Reforçamos, por fim, as principais características da Moody: um serviço e uma marca de roulotes de *street-food* que todos os dias se deslocam para uma sítio diferente da cidade e que apresentam uma ementa de produtos tradicionais portugueses, confeccionados por *chefs* de cozinha e vendidos a preços moderados. A Moody é, assim, uma combinação de originalidade e descontração, aliados à qualidade e à relação próxima com o cliente.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, David (1991), *Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.

Aaker, David (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

Aaker, David (2011), *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, San Francisco: John Wiley & Sons.

Aaker, Jennifer L. (1997), «Dimensions of brand personality», *Journal of Marketing Research*, 34: American Marketing Association, pp. 347-356.

Ambler, Tim (2000), *Marketing and the Bottom Line*, London: Pearson Education Limited.

Brogan, Chris; Smith, Julien (2012), *The Impact Equation. Are You Making Things Happen or Just Making Noise?*, London: Portfolio Penguin.

Côrte-Real, Ana; Brito, Carlos Melo; Perez, Clotilde; Azevedo Diogo; Machado, Joana; Mendes, Manuel; Pedro, Margarida; Lencastre; Paulo de; D'Elboux, Sonia (2007), *O Livro da Marca*, Lisboa: Dom Quixote.

Dantas, José (2013), *Inovação e Marketing em Serviços*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Davies, Scott M. (2000), *Brand Asset Management*, San Francisco: Jossey-Bass.

De Chernatony, L. (2001a) «A model for strategically building brands», *Journal of Brand Management*; 1, Birmingham: Henry Stewart Publications, pp. 32-44.

De Chernatony, Leslie (2001b) «The diverse interpretations of Brand», *The Marketing Review*, 1, Birmingham: Westburn Publishers, pp. 283-301.

De Chernatony, Leslie (2003) «The criteria for successful services brands», *European Journal of Marketing*, 7/8, Birmingham: MCB UP Limited, pp. 1095-1118.

De Chernatony, Leslie, Cottam, Susan, Segal-Horn, Susan (2006) «Communicating Services Brand's Values Internally and Externally», *The Service Industries Journal*, 8, London: Routledge Informa Ltd, pp. 819-836.

De Chernatony, Leslie; Cottam, Susan Louise (2009) «Creating and Launching a Challenger Brand: a case study», *The Service Industries Journal*, 1, London: Routledge Informa Ltd, pp. 75-89.

De Chernatony, Leslie; Drury, Susan; Segal-Horn, Susan (2003) «Building a Services Brand: Stages, People and Orientations», *The Service Industries Journal*, 3, London: Routledge Informa Ltd, pp. 1-21.

Dias, Carla Carvalho (2010), *Top Service*, Alfragide: Academia do Livro.

Diogo, João (2008), *Marcating*, Lisboa: Paulus Editora.

Edwards, Gary; Petouhoff, Natalie L.; Schwartz, Lisa M., (2012) «Social CEM: Moving Beyond Customer Loyalty to Customer Advocacy», *Empathica*.

Gouillart, Francis (2011), «CEO's should activate their company's stakeholders», *Harvard Business Review Blog Network*.

Guzmán, Francisco (2005), «A Brand Building Literature Review», Krishna, Bala, *Brand Building: New Dimensions*, Índia: ICFAI Books, pp. 30-48.

Hatton, Barry (2011), *Os Portugueses*, Lisboa: Clube do Autor.

Hoffman, Reid; Casnocha, Ben; Yeh, Chris (2013), «Tours of duty, The new employer-employee compact», *Harvard Business Review*, 6: pp. 49-58.

Kapferer, Jean-Noel (1997), *Strategic Brand Management*, Great Britain: Kogan Page.

Kapferer, Jean-Noel (2003), «Do brand personality scales really measure brand personality», *The Journal of Brand Management*, 2: Henry Stewart Publications, pp. 143-155.

Kotler, Philip (2000) *Administração de Marketing*, São Paulo: Prentice-Hall.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary M. (1999), *Principles of Marketing*, Pensilvânia: Prentice Hall.

Lendrevie, Jacques; Baynast, Arnaud De; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente (2010), *Publicitor*, Alfragide : D. Quixote.

Lendrevie, Jacques; Lindon, Denis; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Vicente (1996), *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Dom Quixote.

Lovelock, Christopher H.; Wright, Lauren K. (2002) *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall.

Marques, Tiago S. (2013), *Mil Milhões de Clientes*, Alcochete: Associação Editorial Nexo Literário.

Olins, Wally (1990), *Corporate Identity – Making Business Strategy Visible through Design*, Michigan: Harvard Business School Press.

Olins, Wally (2003), *A Marca*, Lisboa: Editorial Verbo.

Olins, Wally; Selame, Elinor (2002), *The Corporate Identity Audit. A set of objective measurement tools for your company's image and reputation*, Cambridge: Cambridge Strategy Publications Ltd.

Peralba, Raúl; Whitestone, Ralph (2012) *O Principio KICS (Keep It Competitive, Stupid)*, Lisboa: Sinais de Fogo Publicações Lda.

Pinto, João Paulo (2009), *Pensamento Lean. A filosofia das organizações vencedoras*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Ramaswamy, Venkat; Ozcan, Kerimcan (2011), «CEO'S must engage all stakeholders», *Harvard Business Review Blog Network*.

Ries, Al; Ries, Laura (2004), *A Origem das Marcas*, Alfragide: Casa das Letras.

Rosen, Emanuel (2008), *BUZZ – Marketing de boca em boca*, Cascais: Editora Pergaminho SA.

Ruiz-Molina, Maria-Eugenia; Gil-Saura, Irene (2012), «Relationship and Market Conditions: Outcomes in Marketing Channels», *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4, London: Routledge Informa Ltd, pp. 289-308.

Schmidt, Klaus (1995) *The Quest for Identity: Corporate Identity Strategies, Methods and Examples*, London: Cassel.

Schrage, Michael (2013) «Invest in your customers more than your brand», *Harvard Business Review Blog Network*.

Seruya, José M. (2011), «Qualidade e valor para o cliente», Rodrigues, Joaquim Vicente *et alii*, *Grupo Nabeiro – Gestão Sustentada e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Bnomics.

Sharp, Byron; Dawes, John (2001) «What is differentiation and how does it work?», *Journal of Marketing Management*, 7-8, London: Routledge Informa Ltd, pp. 739-759.

Springman, Jack (2011), «Implementing a stakeholder strategy», *Harvard Business Review Blog Network*.

WEBGRAFIA

<http://cem.empathica.com/FickletoFanFoodServices>

<http://cem.empathica.com/SocialCEMMovingBeyondCustomerLoyalty>

<http://cem.empathica.com/SocialCEMMovingBeyondCustomerLoyalty>

http://economico.sapo.pt/noticias/deco-diz-que-piores-rulotes-estao-no-estadio-da-luz_85629.html

<http://expresso.sapo.pt/o-papel-de-um-lider=f631608>

http://travel.nytimes.com/2013/07/21/travel/the-other-algarve.html?pagewanted=all&_r=2&

<http://w3.ipsos.com/marketing/censydiam/our-approach.jsp>

<http://www.cantinecalifornia.com/>

<http://www.empathica.com/resource/build-your-retail-brand---tap-into-the-power-of-brand-advocates-2/>

<http://www.empathica.com/resource/building-your-retail-brand-5-basic-rules-for-turning-influential-brand-advocates-into-marketing-channels/>

<http://www.empathica.com/resource/r15-ways-to-go-above-and-beyond-with-customer-service/>

<http://www.empathica.com/resource/r2-5-challenges-for-brands-in-a-socially-connected-world/>

<http://www.forbes.com/sites/aileron/2012/11/15/the-10-keys-of-excellent-customer-service/>

http://www.prenhall.com/behindthebook/0132390027/pdf/Kotler_CH01.pdf

<http://www.restaurantmagazine.com/tag/restaurant-marketing/>

http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread.html

http://www.therefgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf

<http://www.tvi24.iol.pt/503/sociedade/erasmus-portugal-comissao-europeia-estatisticas-tvi24/1468051-4071.html>

<http://www.youtube.com/watch?v=3SuNx0UrnEo>

http://www.youtube.com/watch?v=6Q_TYo1MK70

http://www.youtube.com/watch?v=ts_4vOUDImE

<http://www.youtube.com/watch?v=uCloY6ZUNgA>

www.values.com

ANEXOS

Anexo A



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Marketing de SERVIÇOS

Dimensões da qualidade de serviço

na perspectiva do prestador de serviço

- Oportunidade / *timing* (executado no período de tempo necessário ou prometido)
- Cortesia / delicadeza (realizado com entusiasmo e adequação relacional)
- Consistência (proporcionar a todos os clientes experiências similares a cada vez)
- Conveniência (acessibilidade do exterior e no interior, possibilidade de "prova")
- Garantia pós-venda (plenamente corrigido ou restabelecido quando necessário)
- Precisão / rigor (executado correctamente a cada vez)
- Qualidade percebida (avaliação subjectiva)



José M. Seruya Marketing – Mestrado em Ciências da Comunicação

Fonte: Aula de Marketing, professor José Manuel Seruya, 11 de Novembro de 2011
Universidade Católica Portuguesa

Anexo B

Online Marketing Helps Restaurants Personalize Offers to Consumers, According to New National Restaurant Association, LivingSocial Research

Restaurants use online and email marketing to provide consumers the personalized offers they prefer, according to new research by the National Restaurant Association released today. The research found that electronic marketing channels complement traditional and offline channels as part of a successful marketing mix. Funded by an unrestricted research grant by LivingSocial, the study analyzed current marketing practices employed by restaurant operators and consumer perceptions of a range of marketing tools.

“Finding the right marketing mix is crucial to success in the restaurant industry,” said James Balda, Chief Marketing and Communications Officer of the National Restaurant Association. “Our new research outlines the challenges and opportunities of both offline and online marketing to help restaurant operators find the ‘sweet spot’ for promotions by identifying what consumers respond to and how various messaging vehicles are perceived.”

Key findings of the new research include:

Online marketing can elevate a restaurant’s brand and attract new customers

- Restaurants that use online marketing (emails from restaurants, emails from a daily deal provider, and websites) tend to be viewed by consumers as modern (67 percent emails, 59 percent daily deals, 65 percent websites) and popular (63 percent, 59 percent, 63 percent). Restaurant operators perceive websites (90 percent), TV ads (87 percent), social media (84 percent), restaurant emails (82 percent), and daily deals (77 percent) as effective in bringing in new customers.

Customized marketing messages that address a consumer’s preferences result in more sales

10. Consumers and operators agree on the importance of savings in customized messaging.
11. 87 percent of consumers would go to or order from a restaurant if provided with a savings offer.
12. 95 percent of operators perceive savings offers to be an effective marketing tool.
13. Consumers would go to or order from a restaurant if they received customized marketing messages that referenced past restaurant patronage (68 percent), allowed them to make reservations (66 percent), and identified them by name (64 percent).

Restaurants understand what marketing tools work; they just need to implement them

0. 84 percent of restaurant operators consider restaurant-specific marketing emails to be effective in increasing revenue for their restaurants, and 78 percent of consumers said an email from a restaurant would motivate them to go to that restaurant. In addition, 63 percent of restaurant operators say they plan to use such emails in the next year.
1. 78 percent of restaurant operators consider daily deals to be effective in increasing revenue for their restaurants, and 69 percent of consumers said an email from a daily deal provider would motivate them to go to the restaurant featured in the daily deal. In addition, 40 percent of operators say they plan to work with a daily deal provider in the next year.

Consumers are very sensitive to social media and Internet advertising

- Consumers perceive the least effective efforts to entice them to go to a restaurant include online advertisements (58 percent), social media (56 percent), and radio ads (56 percent).

“Many restaurant owners feel overwhelmed by the wide range of marketing options available to them,” said Mandy Cole, SVP of Sales, LivingSocial. “We partnered with the National Restaurant Association to conduct this study to see which tools are most effective at increasing revenue and improving business for restaurants. Working together with our thousands of restaurant partners, we look forward to turning these findings into actionable steps to help restaurants improve their marketing efforts.”

Full results are scheduled for release today, May 7, at the 2012 National Restaurant Association Restaurant, Hotel-Motel Show in Chicago, Ill. The session, “Myths vs. Facts: How Online Marketing Can Benefit Your Restaurant’s Bottom Line” will be held from 2:00 – 3:30 p.m. in room S402A. For more information and to review the full findings, please visit www.restaurant.org/onlinemarketing.

The study is based on an online survey of a nationally representative sample of 1,064 adults in February 2012, and telephone interviews with 425 restaurant owners and operators nationwide in February-March 2012.

LivingSocial is the online source for discovering valuable local experiences. We inspire our members to find, share, and enjoy the best of their neighborhoods by connecting them with handpicked local businesses. With new and diverse offerings each day, we encourage members to discover everything from family aquarium outings to weekend excursions to exclusive gourmet dinners and more. We help great local businesses grow by introducing them to high-quality new customers, and give merchants the tools to make our members their regulars. Based in Washington, D.C., LivingSocial now has more than 65 million members in 22 countries.

Founded in 1919, the National Restaurant Association is the leading business association for the restaurant industry, which comprises 970,000 restaurant and foodservice outlets and a workforce of nearly 13 million employees. We represent the industry in Washington, D.C., and advocate on its behalf. We operate the industry’s largest trade show ([NRA Show](#) May 5-8, 2012, in Chicago); leading food safety training and certification program

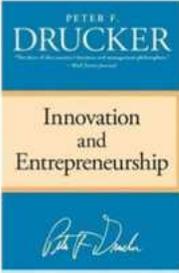
(ServSafe); unique career-building high school program (the NRAEF's ProStart, including the National ProStart Invitational April 27-29, 2012, in Baltimore, Md.); as well as the Kids LiveWell program promoting healthful kids' menu options. For more information, visit www.restaurant.org and find us on Twitter [@WeRRestaurants](https://twitter.com/WeRRestaurants), [Facebook](https://www.facebook.com/WeRRestaurants) and [YouTube](https://www.youtube.com/WeRRestaurants).

Fonte: <http://www.restaurantmagazine.com/tag/restaurant-marketing/>, consultado pela última vez a 18 Novembro 2012

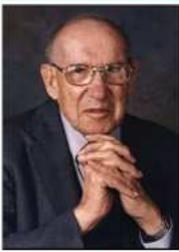
Anexo C



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA



PETER F.
DRUCKER
The Art of Innovation and Entrepreneurship
1985



(1909-2005)

Quality in a product or service is not what the supplier puts in. It is what the customer gets out and is willing to pay for.

A product is not quality because it is hard to make and costs a lot of money, as manufacturers typically believe.

Customers pay only for what is of use to them and gives them value.

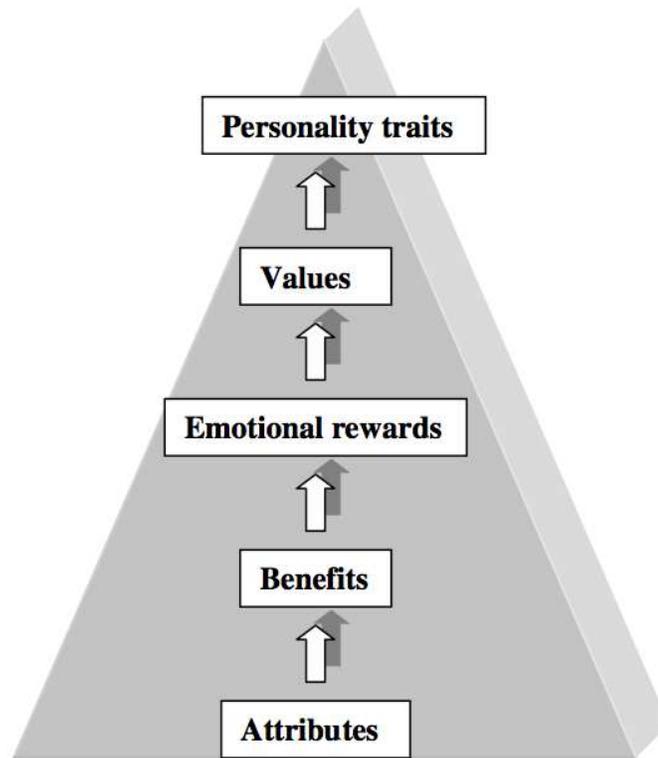
Nothing else constitutes quality.

José M SeruyaMarketing – Mestrado em Ciências da Comunicação

Fonte: Aula de Marketing, professor José Manuel Seruya, 30 de Setembro de 2011

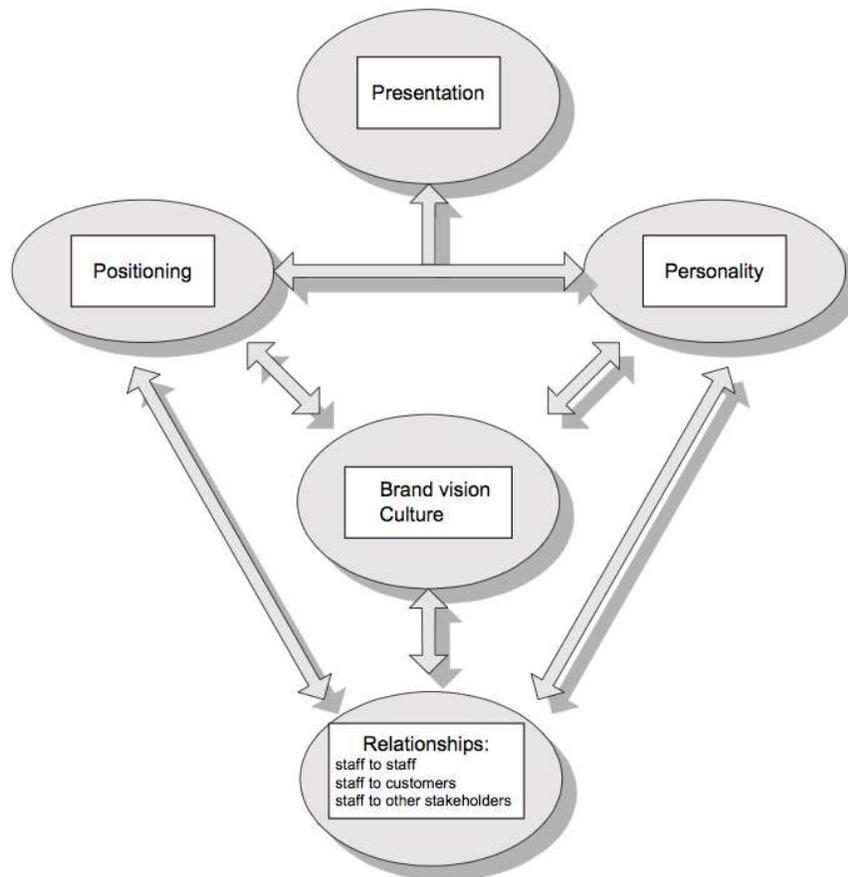
Universidade Católica Portuguesa

Anexo D



Fonte: De Chernatony (2001a: 40)

Anexo E



Fonte: De Chernatony, Leslie (2001b: 295)

Anexo F



Fonte: Aula de Marcas e Reputação, professor José Manuel Seruya, 8 de Junho de 2012

Universidade Católica Portuguesa

Anexo G

“Portugal está a gritar por comida de rua”

Comer à beira da estrada nunca fez tanto sentido. Quem o diz é o *chef* Andy Bates que ergue a comida de rua como tendência internacional de consumo. Depois de ter mostrado o melhor das roulotes e bancas do Reino Unido no programa *Andy Bates Street Feasts*, o Pie Man volta com uma nova temporada e um novo destino: os EUA. De visita a Portugal, o *chef* inglês não encontrou comida de rua, mas viu muito potencial.

No Mercado 31 de Janeiro, o *chef* Nuno Bergonse é o anfitrião de Andy Bates. O colega inglês, e a boca por detrás do programa *Andy Bates Street Feasts* (Food Network), não quer acreditar no tamanho do robalo disposto na banca de uma das muitas peixarias. “Isto é normal?”, pergunta um pouco incrédulo ao *chef* português que ficou conhecido pelo seu trabalho no restaurante Pedro e o Lobo, em Lisboa, de onde saiu no final do ano.

“Como estamos longe do mar, usamos muitos produtos fumados porque têm uma vida mais longa e um agradável sabor salgado. E é sustentável, o que neste momento é muito importante para os nossos clientes em Londres. As pessoas querem saber se a comida é sustentável e, se não for, não compram. Aqui também é assim?”, pergunta o *chef* visitante. “Os clientes portugueses estão mais exigentes, querem saber ao pormenor o que estão a comer. Querem saber de onde vem”, responde Nuno Bergonse.

Engana-se quem pensa que o nível de exigência do consumidor desce fora dos restaurantes estrelados no Guia Michelin. “As pessoas querem que a comida de rua tenha boa qualidade; querem falar com a pessoa que a fez e saber de onde vêm os ingredientes. Não se importam de pagar mais se a qualidade estiver lá”, explica Andy Bates, que conhece bem os dois lados desta relação. No Reino Unido ganhou a alcunha de Pie Man por ter dado nova vida a alguns dos clássicos britânicos nas várias Eat My Pies, os espaços que criou em King's Boulevard e nos White Cross Street Market e Broadway Market, em Londres, onde as tartes recheadas de carne de porco, os *scotch eggs* e a célebre tarte de nata saem que nem pãozinhos quentes. O segredo? “Uma fome de ingredientes simples, saborosos e de alta qualidade combinada com um entendimento íntimo do gosto inglês moderno”, publicita-se no *site* de Eat My Pies.

Em Portugal, onde não existe a tradição de comida de rua (não, as roulotes de couratos e bifanas em frente ao Estádio da Luz não contam), Andy Bates vê grandes possibilidades. “Portugal está a gritar por comida de rua! Há tantos mercados com produtos de alta

qualidade, bastava começarem a aparecer alguns espaços dentro dos próprios mercados”, defende. A receita de sucesso que propaga é a que aplicou quando abriu as Eat My Pies dentro de alguns dos mais célebres mercados de Londres, mas também a das muitas pessoas que foi conhecendo durante as gravações do seu novo programa. “É um negócio relativamente fácil de começar porque não implica o investimento de um restaurante. Estamos a viver uma recessão e esta é uma ótima forma de pessoas jovens e apaixonadas por aquilo que fazem terem um trabalho”.

Se para os londrinos, Andy Bates é o responsável por voltarem a sentir o sabor da comida das avós, para o resto do mundo ele é o tipo que está a comer aquilo que nós queríamos comer. Na Food Network, o canal que transforma *chefs* em celebridades e milionários, andou a comer o seu caminho pelo Reino Unido em *Andy Bates Street Feasts* durante 2012. A abrir o ano novo, o Pie Man volta com o mesmo conceito mas outro destino: os EUA.

“Demos literalmente a volta aos EUA. A maioria das pessoas que conhecemos não eram norte-americanos, vinham do México, da Tailândia ou de um país hispânico. Chegaram ao país sem dinheiro, e depois de alguns meses a vender comida na rua e pouparem, começaram a construir um pequeno negócio e, em dois anos, já tinham dinheiro para comprar uma carrinha”, explica Andy Bates. De Maio a Julho, o *chef* usou as redes sociais para encontrar os melhores sítios para comer à beira da estrada na América. E do que é que ele gostou mais?

“Provavelmente de Caranguejo de casca mole e Entremeada ao estilo tailandês, numa roulote em Orlando (Florida). Era como uma salada thai com entremeada, a pele estava estaladiça e o caranguejo muito suave. Custou cerca de sete dólares (pouco mais de cinco euros) e tudo o que ali estava tinha sido feito nessa manhã”, responde. Para Andy Bates, o futuro passa pela comida de rua. Nada de cachorros quentes ou hambúrgueres sem personalidade que se comem à pressa. A qualidade não tem de vir com um preço elevado. É isso que ele quer (continuar a) mostrar em *Andy Bates American Street Feasts*. “Estamos a viver uma recessão e o preço médio de uma refeição feita na rua fica abaixo de dez euros. Para além do mais, é feita com produtos frescos, no próprio dia, e é preparada à frente dos nossos olhos”, argumenta.

Se para Andy Bates a *street food* é uma tendência internacional, a sua distribuição pelos vários cantos do planeta é ainda muito díspar. Nos EUA, onde é comum as pessoas fazerem refeições em bancas, carrinhos e roulotes, a exigência dos clientes é menor quando comparada com a dos europeus, afirma o *chef* britânico. Ainda assim, o facto de as pessoas fazerem menos perguntas sobre o que estão a comer e como é preparado, não significa que a comida de rua *made in USA* não tenha qualidade. “Estive numa roulote em Orlando, Florida, cujos donos compravam uma cauda de atum todas as manhãs, levavam-na para a

carrinha e passavam o dia a fazer *sushi*. É claro que os clientes deles não eram o tipo que andava à procura de um hambúrguer com batatas fritas”.

A *fast food* não entra no cardápio de Andy Bates e muito menos no guião do seu programa. Ainda que sejam comidos frequentemente de pé e tenham um preço baixo, os pratos que destaca regem-se por princípios de outros tempos, quando a cadeia de distribuição alimentar era mais curta e, sobretudo, mais clara. É esse ideal que o Pie Man quer recuperar reactivando o diálogo entre produtor e cliente.

“Nos últimos 20/30 anos, com o aparecimento das grandes superfícies comerciais, a relação com o cliente sofreu muito. Se me perguntarem o que é que um prato tem lá dentro, eu posso responder, porque fui eu que o cozinhei. A pessoa que trabalha num supermercado não sabe a origem dos produtos que lá tem à venda. O que estamos a tentar fazer com a *street food* é trazer de volta essa relação entre quem consome e quem cozinha”, explica.

O programa *Andy Bates American Street Feasts* estreou dia 7 de Janeiro no canal Food Network. Pode acompanhar a odisseia gastronómica do Pie Man todas as segundas-feiras às 19h10 e 22h55 (episódios duplos).

Fonte: http://lifestyle.publico.pt/artigos/315083_portugal-esta-a-gritar-por-comida-de-rua

Anexo H



Fonte: Aula Comunicação Organizacional, professor José Manuel Seruya, 6 de Fevereiro de 2009 Universidade Católica Portuguesa